

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION

GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Márcia Henrique Pachêco¹

RESUMO: A gestão escolar democrática configura-se como um mecanismo relevante para a consolidação da participação da comunidade escolar e para o aprimoramento da qualidade educacional, mediante a atuação articulada de gestores, docentes, estudantes, famílias e demais profissionais da educação. Este artigo objetiva analisar a relevância da gestão escolar democrática para a qualificação da educação, com ênfase nos principais desafios que permeiam sua implementação e nas estratégias capazes de favorecer sua concretização no contexto institucional. Para esse propósito, desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem qualitativa e caráter bibliográfico, fundamentada no levantamento e na análise de artigos científicos, livros, dissertações, conteúdos disponibilizados em sites especializados e documentos provenientes de fontes institucionais pertinentes à temática. As discussões empreendidas indicam que a gestão democrática potencializa a participação, o diálogo, a corresponsabilização e a construção compartilhada dos processos decisórios, embora sua efetivação seja atravessada por obstáculos relacionados à mobilização da comunidade, à qualificação dos profissionais, à disponibilidade de recursos e às limitações de ordem institucional. Conclui-se que a consolidação de práticas democráticas de gestão pode contribuir de maneira significativa para a constituição de espaços escolares mais participativos, inclusivos e comprometidos com os processos de aprendizagem e com a elevação da qualidade da educação.

Palavras-chave: Gestão escolar democrática. Participação. Qualidade da educação.

ABSTRACT: Democratic school management serves as a significant mechanism for consolidating school community participation and enhancing educational quality through the coordinated efforts of administrators, teachers, students, families, and other education professionals. This article aims to analyze the importance of democratic school management in improving education, focusing on the key challenges surrounding its implementation and strategies that foster its realization within the institutional context. To this end, a qualitative, bibliographic study was conducted, based on a review and analysis of scientific articles, books, dissertations, content from specialized websites, and documents from relevant institutional sources. The discussion indicates that democratic management fosters participation, dialogue, shared responsibility, and the collaborative construction of decision-making processes; however, its implementation faces obstacles related to community mobilization, professional development, resource availability, and institutional constraints. The study concludes that consolidating democratic management practices can significantly contribute to creating school environments that are more participatory, inclusive, and committed to learning processes and the enhancement of educational quality.

Keywords: Democratic school management. Participation. Quality of education.

¹Mestrado em Ciências da Educação. - Christian Business School Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

RESUMEN: La gestión escolar democrática se configura como un mecanismo relevante para la consolidación de la participación de la comunidad escolar y para el aprimoramento de la calidad educativa, mediante la acción articulada de gestores, docentes, estudiantes, familias y jóvenes profesionales de la educación. Este artículo analiza objetivamente la relevancia de la gestión escolar democrática para la calificación de la educación, con énfase en los principales desafíos que permeian su implementación y en las estrategias capaces de favorecer su concretización en el contexto institucional. Para ese propósito, desarrolló una investigación de abordaje cualitativo y carácter bibliográfico, fundamentada en el levantamiento y en el análisis de artículos científicos, libros, disertaciones, contenidos disponibilizados en sitios especializados y documentos provenientes de fuentes institucionales pertinentes a la temática. Como las discusiones sobre emprendidas indican que una gestión democrática potencializa la participación, el diálogo, la corresponsabilización y la construcción compartida de los procesos de decisión, aunque su efectividad sea atravesada por obstáculos relacionados con la movilización de la comunidad, la calificación de los profesionales, la disponibilidad de recursos y las limitaciones de orden institucional. Concluyendo que la consolidación de prácticas democráticas de gestión puede contribuir de manera significativa para la constitución de espacios escolares más participativos, inclusivos y comprometidos con los procesos de aprendizaje y con la elevación de la calidad de la educación.

Palavras-chave: Gestão escolar democrática. Participación. Calidad de la educación.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática configura-se como um componente basilar para a consolidação de uma educação de qualidade, na medida em que pressupõe a participação dos distintos sujeitos que compõem o espaço escolar nos processos decisórios e na estruturação das práticas educativas. Sob essa ótica, a gestão deixa de se concentrar exclusivamente na figura do gestor e passa a reconhecer professores, estudantes, famílias, funcionários e comunidade como agentes corresponsáveis pelo processo educacional. Tal concepção vincula-se ao estabelecimento de relações pautadas na participação, na transparência e no compromisso com as demandas e especificidades da comunidade escolar.

No cenário educacional contemporâneo, a discussão acerca da gestão democrática assume caráter fundamental diante da multiplicidade de desafios que permeiam as instituições de ensino. Aspectos concernentes à participação comunitária, à formação dos profissionais da educação, à administração dos recursos, à inclusão, à qualidade do ensino e às desigualdades sociais demandam dos gestores escolares uma atuação progressivamente mais integrada, criteriosa e responsável. Nessa perspectiva, identificar os entraves que incidem sobre a gestão escolar e delinear estratégias capazes de enfrentá-los constitui uma exigência para o fortalecimento institucional e para o aprimoramento das práticas educacionais.

A escolha da temática “Gestão escolar democrática: desafios e estratégias para a melhoria da qualidade da educação” fundamentam-se, sobretudo, em sua expressiva relevância social. A escola exerce papel primordial na formação dos sujeitos e na constituição de uma sociedade mais participativa, crítica e consciente de seus direitos e deveres. Quando a gestão escolar fomenta o diálogo e a participação coletiva, estabelece-se um contexto propício à incorporação de diferentes perspectivas na formulação de ações e projetos educacionais, favorecendo a constituição de uma escola mais inclusiva, participativa e articulada às especificidades de sua comunidade.

Ademais, a gestão democrática apresenta relevância por manter estreita relação com a efetivação da participação social no âmbito educacional. A democratização dos processos decisórios escolares pode favorecer a constituição de relações fundamentadas no diálogo, na corresponsabilidade e no reconhecimento dos distintos sujeitos que integram a comunidade escolar. Todavia, a transposição desses princípios para práticas concretas ainda se configura como um desafio para numerosas instituições, sobretudo em razão de condicionantes estruturais, administrativos, financeiros e culturais capazes de restringir a participação coletiva.

A problemática desta pesquisa emerge, portanto, da necessidade de compreender quais são os principais desafios inerentes à implementação de uma gestão escolar democrática e quais estratégias podem colaborar para sua superação. Embora a participação seja reconhecida como princípio relevante para a educação, sua efetivação está condicionada à existência de mecanismos e circunstâncias que viabilizem o envolvimento substancial dos sujeitos nos processos decisórios escolares. Desse modo, torna-se pertinente investigar em que medida as práticas democráticas de gestão podem repercutir no aperfeiçoamento do trabalho pedagógico e na elevação da qualidade educacional.

Para a realização deste estudo, será empregada uma abordagem qualitativa, por favorecer a análise e a interpretação de conhecimentos, conceitos e debates associados à gestão escolar democrática. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa assumirá caráter bibliográfico, fundamentando-se no levantamento, na consulta e na análise de produções acadêmicas, incluindo artigos científicos, livros, dissertações e demais materiais pertinentes ao objeto investigado. Serão igualmente consultados sites especializados e fontes institucionais dotadas de reconhecida confiabilidade, com a finalidade de complementar os dados e aprofundar a compreensão acerca das discussões contemporâneas relativas à gestão educacional e à participação democrática.

2 DESENVOLVIMENTO

A gestão escolar democrática pode ser concebida como uma perspectiva de organização institucional alicerçada na participação coletiva, no diálogo e na corresponsabilização dos diferentes sujeitos que integram o processo educativo. Essa concepção amplia a compreensão tradicional da gestão, historicamente associada, em grande medida, às atribuições administrativas e ao cumprimento de determinações institucionais. Sob o enfoque democrático, gerir a escola implica também instituir condições para que os processos decisórios sejam constituídos de forma participativa, contemplando as demandas, experiências e expectativas dos sujeitos pertencentes à comunidade escolar.

Nesse contexto, a escola configura-se como um espaço social permeado pela pluralidade de sujeitos, interesses, saberes e trajetórias. Estudantes, professores, gestores, funcionários, famílias e representantes da comunidade apresentam distintas interpretações acerca dos problemas e das potencialidades institucionais. Conforme Dessen e Polonia (2007), “A escola configura-se como um espaço dinâmico de desenvolvimento e aprendizagem, reunindo uma rica multiplicidade de saberes e vivências”. A gestão democrática não pressupõe a supressão dessas diferenças, mas a constituição de mecanismos que possibilitem sua manifestação, problematização e incorporação aos processos de deliberação. Nessa perspectiva, o diálogo assume centralidade na organização da dinâmica escolar.

4

A participação constitui um dos pilares fundamentais dessa concepção de gestão. Participar, contudo, não se restringe à presença em reuniões ou ao recebimento de informações referentes a deliberações previamente estabelecidas. A participação efetiva pressupõe a possibilidade de manifestar posicionamentos, debater, propor alternativas e acompanhar as ações desenvolvidas pela instituição. Quando os integrantes da comunidade escolar reconhecem que suas contribuições possuem efetiva incidência sobre os processos decisórios, tende-se a fortalecer o sentimento de pertencimento e a corresponsabilidade pelos resultados produzidos.

Sob essa perspectiva, a gestão democrática requer uma transformação na própria cultura organizacional da escola. A simples institucionalização de espaços participativos mostra-se insuficiente quando as decisões permanecem circunscritas a um grupo reduzido de sujeitos. Torna-se necessário consolidar práticas institucionais que privilegiem a escuta, a transparência e a elaboração coletiva. Tal transformação pode ocorrer progressivamente mediante o fortalecimento de reuniões pedagógicas, conselhos escolares, assembleias, projetos coletivos e demais mecanismos participativos compatíveis com as especificidades de cada instituição.

Outro aspecto de elevada relevância refere-se à função desempenhada pelo gestor escolar. Em uma perspectiva democrática, o gestor não abdica de sua autoridade nem de suas atribuições administrativas, mas passa a compreendê-las de maneira integrada à liderança pedagógica e à participação coletiva. Para Silva et al. (2026), “O gestor deixa de ser um mero administrador e assume o papel de mediador de processos coletivos, atuando como um orientador que acompanha, incentiva e fortalece os vínculos na instituição”. Sua atuação compreende a mediação de conflitos, a organização dos processos institucionais, o estímulo ao diálogo, a distribuição de responsabilidades e a criação de condições para que distintos sujeitos participem da construção do projeto educacional. Nesse modelo, autoridade não deve ser equiparada a autoritarismo.

A liderança democrática pressupõe capacidade de articulação e sensibilidade diante da multiplicidade de demandas que atravessam o ambiente escolar. O gestor precisa reconhecer que nem todas as problemáticas admitem respostas imediatas e que determinadas deliberações requerem negociação, planejamento, monitoramento e avaliação. Essa postura contribui para o afastamento de práticas centralizadoras e para a constituição de uma dinâmica institucional mais colaborativa. Paralelamente, a participação coletiva não suprime a necessidade de liderança; ao contrário, demanda uma liderança apta a estruturar, orientar e acompanhar processos construídos conjuntamente.

A dimensão pedagógica também ocupa posição proeminente no âmbito da gestão escolar democrática. A qualidade da educação não pode ser aferida exclusivamente por indicadores quantitativos ou por resultados provenientes de avaliações externas. Trata-se de uma dimensão que abrange aspectos vinculados à aprendizagem, ao desenvolvimento integral dos estudantes, à inclusão, às relações interpessoais, à permanência escolar e às condições disponibilizadas para o exercício do trabalho docente. Dessa maneira, as deliberações administrativas necessitam manter articulação permanente com as finalidades pedagógicas da instituição.

O planejamento escolar constitui um instrumento relevante para efetivar essa articulação. Planejar democraticamente implica reconhecer as problemáticas presentes na realidade institucional, estabelecer prioridades, delimitar objetivos e elaborar estratégias com a participação dos sujeitos envolvidos. Para Diniz (2020), “como um macroprojeto, o planejamento escolar tem a função de estruturar e direcionar o funcionamento da escola durante todo o ano letivo”. Nessa perspectiva, o planejamento deixa de constituir mero documento produzido para responder a exigências burocráticas e passa a operar como instrumento

orientador das ações institucionais. Sua efetividade, entretanto, está condicionada ao acompanhamento sistemático e à capacidade de readequar estratégias quando os resultados obtidos se mostram incompatíveis com os objetivos estabelecidos.

Nesse processo, o projeto político-pedagógico assume expressiva relevância. Pode ser compreendido como manifestação da identidade institucional, de seus princípios, objetivos, concepções educacionais e compromissos assumidos perante a comunidade. Para desempenhar efetivamente essa função, sua elaboração, execução e atualização devem estar articuladas à participação dos diferentes segmentos escolares. Quando concebido coletivamente, o projeto político-pedagógico tende a expressar com maior consistência as características, demandas e especificidades da instituição, constituindo-se como referência para as deliberações pedagógicas e administrativas.

A participação das famílias configura outro componente indispensável à gestão democrática. O estreitamento das relações entre escola e família pode favorecer o acompanhamento da trajetória escolar dos estudantes, o intercâmbio de informações e a formulação de estratégias diante de dificuldades relacionadas à aprendizagem ou à convivência. Entretanto, essa articulação necessita superar uma concepção restrita à convocação dos responsáveis diante de situações problemáticas. A família deve ser reconhecida como parceira no processo educativo, considerando-se suas distintas condições sociais, culturais e modalidades de participação.

6

Também se mostra imprescindível considerar o protagonismo estudantil. A gestão democrática perde parte de sua consistência quando os sujeitos que constituem o núcleo do processo educativo permanecem alijados das deliberações que incidem sobre sua experiência escolar. A criação de espaços destinados à escuta e à participação dos estudantes pode favorecer o desenvolvimento da autonomia, da responsabilidade e da capacidade argumentativa. Conforme Éris (2026), “A gestão democrática é uma construção coletiva permanente, sustentada pelo diálogo, pela transparência e pelo compromisso ético com a educação”. Além disso, os estudantes detêm conhecimentos decorrentes de sua vivência cotidiana na instituição, os quais podem oferecer subsídios relevantes à elaboração do planejamento e das ações institucionais.

Os professores, por sua vez, exercem função estratégica na consolidação da gestão democrática. Por estarem diretamente implicados nos processos de ensino e aprendizagem, dispõem de conhecimentos específicos acerca das dificuldades, potencialidades e necessidades

apresentadas pelos estudantes. Para Silva (2025), “A atuação docente fortalece a gestão democrática escolar ao mesmo tempo em que revela tanto os desafios quanto as potencialidades associadas à formação continuada”. Sua inserção nos processos decisórios pedagógicos e administrativos contribui para uma maior articulação entre a gestão institucional e a realidade da sala de aula. Para tanto, faz-se necessária a existência de condições adequadas de trabalho, espaços destinados à formação e oportunidades concretas para o desenvolvimento de iniciativas colaborativas.

A formação continuada dos profissionais da educação constitui, nesse cenário, uma dimensão de particular importância. A gestão democrática requer competências relacionadas à comunicação, à mediação de conflitos, ao planejamento, à avaliação, ao trabalho coletivo e à interpretação crítica da realidade escolar. Conforme matéria publicada pelo Portal Educacional (2025), “formação continuada é um processo permanente de aprendizado que visa o aperfeiçoamento contínuo das habilidades profissionais”. Tais competências não são desenvolvidas exclusivamente pela experiência cotidiana, demandando processos sistemáticos de formação e reflexão sobre a prática profissional. O investimento na qualificação dos profissionais amplia a capacidade institucional de compreender problemas, deliberar sobre alternativas e formular respostas de maneira mais consciente e fundamentada.

7

Apesar de suas potencialidades, a implementação da gestão democrática encontra obstáculos de natureza concreta. Entre eles, destaca-se a persistência de práticas centralizadoras, frequentemente incorporadas à cultura institucional ao longo de sua trajetória. Em determinadas escolas, decisões de maior relevância ainda podem permanecer concentradas na equipe gestora, enquanto os demais segmentos assumem participação predominantemente consultiva. A superação desse quadro requer mudanças nas concepções e posturas institucionais, além da criação de condições efetivas para que a participação ultrapasse o plano meramente formal.

As restrições orçamentárias e materiais também repercutem sobre o funcionamento das instituições escolares. Questões relativas à infraestrutura, à disponibilidade de materiais, às condições laborais e à insuficiência de recursos financeiros podem limitar a capacidade institucional de executar projetos e estratégias definidos coletivamente. Nesse sentido, a gestão democrática precisa estar vinculada à administração responsável, criteriosa e transparente dos recursos disponíveis, bem como à identificação de alternativas que possibilitem estabelecer prioridades em consonância com as necessidades educacionais diagnosticadas.

Outro desafio expressivo corresponde às desigualdades sociais que atravessam o sistema educacional. As instituições escolares encontram-se inseridas em contextos sociais distintos e acolhem estudantes submetidos a diferentes condições econômicas, culturais e familiares. Essas disparidades podem repercutir sobre o acesso às oportunidades educacionais, a permanência na escola e as condições necessárias à aprendizagem. Mendes (2024, p. 1) ressalta a necessidade de uma gestão comprometida com o reconhecimento dessas desigualdades e com a formulação de ações orientadas pela equidade, de modo a impedir que diferenças sociais se convertam em disparidades no acesso às oportunidades educacionais.

A inclusão também deve integrar as reflexões acerca da qualidade da educação e da gestão democrática. Uma instituição participativa necessita assegurar que diferentes sujeitos disponham de condições para acessar, permanecer e participar efetivamente da dinâmica escolar. Isso pressupõe atenção às necessidades educacionais específicas, reconhecimento da diversidade, enfrentamento de práticas discriminatórias e constituição de ambientes nos quais todos possam desenvolver o sentimento de pertencimento. A inclusão, portanto, não deve ser concebida como intervenção pontual ou isolada, mas como princípio transversal às distintas dimensões da organização escolar.

A gestão de conflitos constitui igualmente uma competência indispensável ao funcionamento democrático da instituição. A convivência entre sujeitos com diferentes experiências, perspectivas e interesses naturalmente produz divergências, desacordos e tensões. A problemática não reside propriamente na existência dos conflitos, mas nos procedimentos empregados para enfrentá-los. Uma gestão democrática deve instituir mecanismos de mediação fundamentados no diálogo, no respeito mútuo e na construção de alternativas possíveis. Quando as divergências são negligenciadas ou administradas exclusivamente mediante medidas punitivas, podem intensificar-se e comprometer a qualidade das relações institucionais.

A comunicação interna representa, nesse processo, um instrumento estratégico. Informações fragmentadas, decisões desprovidas de transparência e inexistência de canais efetivos de diálogo podem produzir insegurança, desconfiança e resistência entre os integrantes da comunidade escolar. Em contrapartida, uma comunicação clara e sistemática possibilita que os sujeitos compreendam os objetivos das ações, os critérios empregados nas deliberações e os resultados alcançados. A transparência, portanto, ultrapassa a simples divulgação de

informações administrativas e compreende a explicitação dos processos que fundamentam e orientam a dinâmica institucional.

A avaliação institucional também pode desempenhar papel significativo no fortalecimento da gestão democrática. Avaliar a escola implica examinar suas práticas, reconhecer avanços, identificar limitações e delimitar possibilidades de transformação. Quando desenvolvida de maneira participativa, a avaliação amplia a compreensão acerca das questões institucionais, uma vez que congrega diferentes percepções sobre a realidade cotidiana. Esse procedimento pode subsidiar decisões mais coerentes com as necessidades diagnosticadas e possibilitar que a comunidade acompanhe os efeitos das ações implementadas.

A adoção de estratégias participativas, entretanto, deve considerar as especificidades de cada instituição. Não há um modelo único de gestão democrática capaz de responder, de maneira uniforme, às diferentes realidades escolares. As estratégias precisam ser delineadas em consonância com o contexto social, os recursos disponíveis, o perfil da comunidade e as características dos estudantes e profissionais. Essa compreensão evita a transposição mecânica de modelos administrativos e favorece a elaboração de alternativas mais congruentes com as necessidades concretas de cada escola.

Nessa perspectiva, a gestão democrática pode ser compreendida como um processo contínuo de construção, avaliação e aperfeiçoamento institucional. Sua concretização não decorre de uma única iniciativa nem da criação isolada de mecanismos participativos. Sua consolidação depende da continuidade das práticas, do acompanhamento sistemático dos resultados e da disposição institucional para reexaminar e reformular decisões. A democracia no espaço escolar precisa integrar a cultura organizacional da instituição, manifestando-se tanto nas deliberações de maior abrangência quanto nas relações estabelecidas cotidianamente.

A melhoria da qualidade da educação, conseqüentemente, encontra-se vinculada à capacidade institucional de articular gestão, participação, planejamento e práticas pedagógicas. Uma gestão qualificada não deve ser aferida apenas pela capacidade de assegurar a organização administrativa, mas também por sua contribuição para os processos de aprendizagem e para o desenvolvimento integral dos estudantes. Quando as decisões institucionais são orientadas por finalidades educacionais claramente definidas e elaboradas mediante participação coletiva, ampliam-se as possibilidades de implementação de ações coerentes com as particularidades da realidade escolar.

Por fim, a análise dos múltiplos aspectos relacionados à gestão escolar democrática evidencia que sua efetivação decorre da articulação entre dimensões políticas, pedagógicas, administrativas e sociais. Os obstáculos identificados não reduzem a pertinência desse modelo; ao contrário, evidenciam a necessidade de aprofundar o debate e formular estratégias capazes de aproximar os princípios democráticos das práticas institucionais cotidianas. A constituição de uma escola efetivamente participativa demanda compromisso coletivo, formação permanente, transparência, diálogo e disposição para enfrentar as desigualdades e limitações que atravessam a realidade educacional.

Dessa forma, a gestão escolar democrática deve ser compreendida não somente como modalidade de administração institucional, mas como uma concepção de organização do trabalho educativo assentada na participação, no diálogo e na responsabilidade compartilhada. Seu fortalecimento pode favorecer relações mais cooperativas, ampliar o envolvimento da comunidade escolar e contribuir para a elaboração de práticas pedagógicas articuladas às necessidades dos estudantes. Nesse cenário, a qualidade da educação passa a ser concebida como produto de uma construção coletiva, na qual a gestão desempenha função estratégica na criação de condições para que a escola exerça, de maneira socialmente comprometida, sua função formativa e educativa

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, desenvolvido com o propósito de analisar a gestão escolar democrática, seus principais desafios e as estratégias capazes de contribuir para a melhoria da qualidade da educação. A escolha dessa abordagem está relacionada aos objetivos do estudo, uma vez que a investigação busca compreender conceitos, perspectivas e relações presentes na produção acadêmica sobre a temática, não tendo como finalidade a mensuração estatística de fenômenos ou a obtenção de dados numéricos.

A abordagem qualitativa possibilita uma análise interpretativa dos conhecimentos produzidos acerca do objeto investigado, permitindo compreender diferentes concepções sobre gestão escolar, participação, democracia, planejamento, qualidade da educação e atuação dos sujeitos que compõem a comunidade escolar. Dessa maneira, o estudo procura estabelecer relações entre os conceitos analisados e os desafios observados no contexto educacional, valorizando a dimensão social e institucional do fenômeno investigado.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico, considerando produções acadêmicas e materiais especializados relacionados à gestão escolar democrática. Foram utilizados artigos científicos, livros, trabalhos acadêmicos, documentos institucionais e conteúdos disponibilizados em sites especializados, priorizando materiais que apresentassem pertinência temática, consistência acadêmica e contribuição efetiva para a compreensão do objeto de estudo.

RESULTADO E DISCUSSÃO

O relevante refere-se ao papel do gestor e à importância da liderança democrática. Conforme discutido por Silva et al. (2026), o gestor assume uma função de mediador dos processos coletivos, articulando as dimensões administrativa e pedagógica e criando condições para a participação dos diferentes sujeitos. A pesquisa também evidenciou a importância do planejamento escolar como instrumento de organização e direcionamento das ações institucionais, conforme a perspectiva apresentada por Diniz (2020). Entretanto, a participação não deve permanecer apenas no plano formal: reuniões, conselhos e outros mecanismos precisam possibilitar efetivamente a manifestação, a discussão e a influência da comunidade nas decisões escolares.

11

Os achados também apontam desafios significativos para a consolidação da gestão democrática, entre eles práticas centralizadoras, limitações de recursos, desigualdades sociais, dificuldades de comunicação e necessidade de formação continuada. Nesse aspecto, Silva (2025) destaca a relevância da atuação docente e da formação profissional para o fortalecimento da gestão democrática. A análise demonstra ainda que a participação dos estudantes e das famílias, a inclusão, a mediação de conflitos e a transparência constituem estratégias importantes para ampliar a democratização do espaço escolar. Esses elementos indicam que a qualidade educacional está relacionada não apenas aos resultados de aprendizagem, mas também às condições de participação, convivência, planejamento e inclusão oferecidas pela escola.

Dessa forma, os resultados confirmam que a gestão democrática pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação quando seus princípios são efetivamente incorporados às práticas cotidianas. A gestão participativa não elimina a necessidade de liderança, mas exige uma atuação pautada pelo diálogo, pela responsabilidade compartilhada e pela capacidade de articular diferentes interesses em torno de objetivos comuns, voltados ao fortalecimento do processo educativo e à melhoria da qualidade da educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise empreendida ao longo deste estudo possibilitou compreender que a gestão escolar democrática constitui uma dimensão basilar para a edificação de uma educação comprometida com a participação, a inclusão e a elevação da qualidade do ensino. A partir da revisão bibliográfica realizada, constatou-se que a gestão não deve ser circunscrita à esfera administrativa, mas compreendida como um processo complexo que articula dimensões pedagógicas, sociais e institucionais. Nessa perspectiva, a participação dos distintos sujeitos que compõem a comunidade escolar configura-se como elemento indispensável ao fortalecimento das práticas educativas e à constituição de uma escola mais articulada às especificidades de sua realidade.

No que concerne ao objetivo estabelecido, foi possível examinar a relevância da gestão democrática e reconhecer os principais entraves que incidem sobre sua efetivação. Entre esses aspectos, sobressaem a persistência de práticas centralizadoras, as restrições de recursos, as dificuldades de mobilização da comunidade, a demanda por formação continuada dos profissionais e as desigualdades que perpassam o contexto educacional. Tais elementos evidenciam que a implementação de uma gestão efetivamente participativa não se processa de forma espontânea, requerendo reconfigurações nas práticas institucionais e o comprometimento dos diferentes segmentos que integram a escola.

12

A pesquisa também demonstrou que a participação precisa transcender uma dimensão exclusivamente formal. A existência de reuniões, conselhos ou demais instâncias institucionais não assegura, por si mesma, a concretização de uma gestão democrática. Para que esses mecanismos desempenhem efetivamente sua função, é imprescindível garantir aos sujeitos oportunidades concretas de manifestação, deliberação e intervenção nos processos decisórios. A constituição de relações assentadas no diálogo, na transparência e na corresponsabilidade apresenta-se, portanto, como condição relevante para que a democratização da gestão se incorpore à cultura cotidiana da instituição escolar.

Outro aspecto evidenciado diz respeito à atuação do gestor escolar. Os resultados da análise indicam que uma liderança de caráter democrático não pressupõe a supressão da autoridade ou das responsabilidades administrativas, mas uma ressignificação de seu exercício em articulação com a participação coletiva. Compete ao gestor instituir condições favoráveis ao diálogo, mediar conflitos, sistematizar processos e estimular o envolvimento dos diferentes sujeitos nas ações institucionais. Essa atuação adquire maior expressividade quando articulada

ao planejamento, ao projeto político-pedagógico e às demandas concretas dos estudantes e da comunidade escolar.

No âmbito das implicações práticas, o estudo reafirma a necessidade de consolidar estratégias participativas, ampliar instâncias de diálogo, reconhecer a atuação de professores, estudantes e famílias e instituir processos permanentes de formação profissional. Mostra-se igualmente pertinente recorrer ao planejamento e à avaliação institucional como instrumentos de monitoramento e reorientação das ações desenvolvidas. Tais práticas podem favorecer uma articulação mais consistente entre as dimensões administrativa e pedagógica, contribuindo para que as deliberações institucionais estejam efetivamente direcionadas à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

Sob a perspectiva teórica, a análise desenvolvida contribui para fortalecer a compreensão da gestão democrática como um processo permanente de construção coletiva. Nessa abordagem, a qualidade educacional não se encontra condicionada exclusivamente aos resultados acadêmicos obtidos pelos estudantes, mas também às condições de participação, inclusão, convivência, planejamento e organização proporcionadas pela instituição. A gestão assume, desse modo, função estratégica na articulação desses diferentes componentes e na constituição das condições necessárias para que a escola desempenhe sua função social e educativa.

13

Considerando o caráter qualitativo e bibliográfico da pesquisa, os resultados devem ser interpretados à luz das contribuições identificadas na literatura examinada, sem a pretensão de universalizar as conclusões para a totalidade das realidades escolares. Ainda assim, o estudo permitiu sistematizar conhecimentos pertinentes acerca dos desafios e das possibilidades inerentes à gestão democrática, evidenciando a necessidade de analisar cada instituição a partir de suas especificidades, circunstâncias e condições concretas. Tal perspectiva reforça a pertinência de práticas de gestão contextualizadas, participativas e sensíveis às particularidades de cada comunidade escolar.

Conclui-se, portanto, que a gestão escolar democrática constitui uma possibilidade efetiva de fortalecimento da participação e de qualificação da educação, desde que seus fundamentos sejam incorporados às práticas concretas da instituição. Sua consolidação demanda diálogo, transparência, corresponsabilidade, planejamento e disposição institucional para enfrentar os obstáculos presentes no cotidiano escolar. Mais do que uma modalidade administrativa, trata-se de uma concepção de organização do trabalho educativo que reconhece

a escola como espaço coletivo de formação e atribui relevância à contribuição dos diferentes sujeitos que a constituem.

REFERÊNCIAS

DESSEN, M. A.; POLONIA, A. DA C.. A família e a escola como contextos de desenvolvimento humano. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 17, n. 36, p. 21-32, jan. 2007.

DINIZ, Yasmine. **Tudo que você precisa saber sobre planejamento escolar**. Disponível em: <https://educacao.imagine.com.br/planejamento-escolar/>. Acesso em: 26 ago. 2026.

EDUCACIONAL. **Formação continuada de professores: importância e como fazer na escola**. [S. l.], 27 mar. 2025. Disponível em: <https://educacional.com.br/gestao-escolar/formacao-continuada-de-professores/>. Acesso em: 26 ago. 2026.

ÉRIS, R. S. Gestão Educacional: Complexidades e Perspectiva Democrática. **Revista Tópicos**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 35, p. 1-21, 2026.

MENDES, Tayná. **É possível falar em educação sem falar de desigualdade?** Eduforics: Observatório da Escola na Ibero-América (OES), 18 set. 2024.

SILVA, R. P. T. A Participação dos Professores na Gestão Democrática da Escola: Uma Revisão Bibliográfica Sobre Desafios e Potencialidades da Formação Continuada. **Revista Tópicos**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 28, p. 1-17, 2025.

SILVA, J. G. et al. A Liderança do Gestor Escolar Como Fator Determinante na Qualidade do Ensino: Desafios e Práticas na Educação Básica Pública Brasileira. **Revista Tópicos**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 33, p. 1-21, 2026.