

# GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: FUNDAMENTOS TEÓRICOS, TENSÕES INSTITUCIONAIS E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

*DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY SCHOOL MANAGEMENT: THEORETICAL FOUNDATIONS,  
INSTITUTIONAL TENSIONS, AND CONTEMPORARY PERSPECTIVES*

*GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA: FUNDAMENTOS TEÓRICOS, TENSIONES  
INSTITUCIONALES Y PERSPECTIVAS CONTEMPORÁNEAS*

**Luiz Fernando Ridolfi**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha  
<https://orcid.org/0000-0003-4918-0420>

**Juliana Akemi Okabayashi Kaneji**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

**Cleide Conceição Vieira Farias Letrari**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

**Mayara Campos Rodrigues**

Universidad Privada del Este, Paraguai

**Adalermo de Deus Pinto**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

**Elcia Geralda Dias**

Centro Universitário Vale do Rio Verde de Três Corações, Brasil

**Edneide Souza Rosa**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

**Rosane Terezinha Senn**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

**Luciana Regis Fiamoncini**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i2.535>

Publicado em: 16.02.2026

**Resumo:** A gestão escolar democrática e participativa constitui um dos pilares estruturantes das políticas educacionais contemporâneas, sendo compreendida como instrumento de fortalecimento da autonomia institucional, da participação social e da qualidade do ensino. O presente estudo tem como objetivo analisar



os fundamentos teóricos que sustentam a gestão democrática no contexto escolar, bem como identificar as tensões institucionais que permeiam sua implementação e discutir suas perspectivas no cenário educacional contemporâneo. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica sistematizada, com base em produções científicas que abordam a organização e gestão da educação sob uma perspectiva crítica e socioeducacional. Os resultados evidenciam que a gestão democrática representa não apenas um princípio normativo, mas um processo político-pedagógico que demanda reorganização das relações de poder, fortalecimento dos mecanismos de participação coletiva e redefinição das práticas administrativas e pedagógicas nas instituições escolares. Verifica-se, entretanto, a existência de tensões relacionadas à cultura organizacional centralizadora, às limitações estruturais das políticas públicas educacionais e à formação dos gestores escolares para o exercício de práticas colaborativas. Conclui-se que a consolidação da gestão democrática requer articulação entre políticas educacionais, formação continuada dos profissionais da educação e fortalecimento dos espaços colegiados, configurando-se como elemento fundamental para a construção de uma educação socialmente referenciada e comprometida com a formação cidadã.

**Palavras-chave:** Gestão escolar democrática, Participação social, Políticas educacionais, Organização escolar, Qualidade da educação.

**Abstract:** Democratic and participatory school management is one of the cornerstones of contemporary educational policies, understood as a tool for strengthening institutional autonomy, social participation, and teaching quality. This study aims to analyze the theoretical foundations that underpin democratic management in the school context, as well as to identify the institutional tensions that permeate its implementation and discuss its prospects in the contemporary educational scenario. Methodologically, this is a qualitative study developed through a systematic literature review based on scientific publications that address the organization and management of education from a critical and socio-educational perspective. The results show that democratic management represents not only a normative principle, but also a political-pedagogical process that requires the reorganization of power relations, the strengthening of mechanisms for collective participation, and the redefinition of administrative and pedagogical practices in school institutions. However, there are tensions related to the centralizing organizational culture, the structural limitations of public education policies, and the training of school administrators to engage in collaborative practices. It can be concluded that the consolidation of democratic management requires coordination between educational policies, continuing education for education professionals, and the strengthening of collegial spaces, constituting a fundamental element for the construction of a socially referenced education committed to citizen training.

**Keywords:** Democratic school management, Social participation, Educational policies, School organization, Quality of education.

**Resumen:** La gestión escolar democrática y participativa constituye uno de los pilares estructurales de las políticas educativas contemporáneas, y se entiende como un instrumento para fortalecer la autonomía institucional, la participación social y la calidad de la enseñanza. El presente estudio tiene como objetivo analizar los fundamentos teóricos que sustentan la gestión democrática en el contexto escolar, así como identificar las tensiones institucionales que impregnan su implementación y discutir sus perspectivas en el escenario educativo

contemporáneo. Metodológicamente, se trata de una investigación de naturaleza cualitativa, desarrollada mediante una revisión bibliográfica sistematizada, basada en producciones científicas que abordan la organización y la gestión de la educación desde una perspectiva crítica y socioeducativa. Los resultados evidencian que la gestión democrática representa no solo un principio normativo, sino un proceso político-pedagógico que exige la reorganización de las relaciones de poder, el fortalecimiento de los mecanismos de participación colectiva y la redefinición de las prácticas administrativas y pedagógicas en las instituciones escolares. Sin embargo, se observa la existencia de tensiones relacionadas con la cultura organizativa centralizadora, las limitaciones estructurales de las políticas públicas educativas y la formación de los gestores escolares para el ejercicio de prácticas colaborativas. Se concluye que la consolidación de la gestión democrática requiere la articulación entre las políticas educativas, la formación continua de los profesionales de la educación y el fortalecimiento de los espacios colegiados, lo que constituye un elemento fundamental para la construcción de una educación socialmente referenciada y comprometida con la formación ciudadana.

**Palabras clave:** Gestión escolar democrática, Participación social, Políticas educativas, Organización escolar, Calidad de la educación.

## 1 Introdução

A gestão escolar democrática e participativa tem se consolidado como um dos principais referenciais organizacionais das instituições educacionais contemporâneas, sendo amplamente reconhecida como elemento estruturante para o fortalecimento da autonomia institucional, da participação coletiva e da qualidade social da Educação.

No contexto das políticas públicas educacionais, essa concepção de gestão ultrapassa o caráter meramente administrativo, configurando-se como um processo político-pedagógico orientado pela descentralização das decisões, pela valorização dos sujeitos envolvidos no processo educativo e pela construção coletiva do projeto institucional da escola, conforme discutem José Carlos Libâneo (2021) e Vitor Henrique Paro (2023).

Estudos recentes evidenciam que a gestão democrática promove a criação de ambientes escolares dialógicos, colaborativos e comprometidos com o desenvolvimento integral dos estudantes, ao estimular o engajamento de gestores, docentes, discentes, famílias e comunidade nas decisões educacionais.

A literatura contemporânea tem ressaltado que a efetivação da gestão democrática está diretamente relacionada à consolidação de práticas participativas que possibilitem o compartilhamento de responsabilidades e o fortalecimento das relações institucionais no espaço escolar. Nesse sentido, a participação coletiva é compreendida como um fator estratégico para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, uma vez que favorece a construção de decisões mais contextualizadas e alinhadas às demandas sociais e educacionais.

Pesquisas recentes indicam que a atuação integrada dos diferentes atores escolares contribui para a construção de uma cultura organizacional mais democrática, favorecendo o

desenvolvimento de estratégias pedagógicas inovadoras e o fortalecimento do compromisso institucional com a formação cidadã, conforme apontam os estudos de Heloísa Lück (2023).

Entretanto, apesar dos avanços normativos e das discussões teóricas que sustentam a democratização da gestão escolar, persistem desafios significativos para sua implementação efetiva. Estudos atuais apontam que fatores como a cultura organizacional centralizadora, a insuficiente formação dos gestores para práticas colaborativas e as limitações estruturais das políticas educacionais ainda constituem obstáculos à consolidação de modelos participativos de gestão.

Além disso, investigações recentes destacam que, embora existam dispositivos legais que incentivem a participação, a efetividade desses mecanismos ainda é limitada pela ausência de espaços institucionais consolidados para o diálogo e pela fragilidade dos processos formativos voltados ao exercício da gestão compartilhada, conforme destacam as análises de Bernardete Angelina Gatti (2024).

Outro aspecto relevante refere-se ao distanciamento entre as diretrizes legais e a realidade das instituições escolares brasileiras. Estudos contemporâneos demonstram que metas relacionadas à democratização da gestão, previstas em políticas educacionais nacionais, ainda apresentam níveis reduzidos de implementação, sobretudo no que se refere a eleição participativa de gestores e a consolidação de colegiados escolares atuantes.

Tal cenário evidencia a necessidade de aprofundamento das reflexões acerca dos mecanismos institucionais que viabilizam a participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios, reforçando a importância de estudos que analisem as tensões existentes entre normatização e prática educacional, conforme problematizado por Paro (2023).

Além disso, investigações recentes têm enfatizado o papel da gestão democrática na promoção de ambientes educacionais inclusivos e socialmente comprometidos, destacando sua contribuição para o fortalecimento da equidade educacional e para a construção de espaços escolares pautados na ética, no respeito à diversidade e na valorização das relações humanas. Nessa perspectiva, a gestão participativa é compreendida como instrumento de transformação institucional, capaz de promover maior pertencimento dos sujeitos escolares e de fortalecer o compromisso coletivo com os objetivos pedagógicos da escola, conforme discutem Libâneo (2021) e Gatti (2024).

Diante desse contexto, torna-se relevante aprofundar a análise dos fundamentos teóricos que sustentam a gestão escolar democrática, bem como compreender as tensões institucionais que permeiam sua implementação e discutir suas perspectivas no cenário educacional contemporâneo. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar os fundamentos conceituais da gestão democrática e participativa, identificar os principais desafios enfrentados pelas instituições escolares na consolidação desse modelo de gestão e refletir sobre suas possibilidades de fortalecimento no âmbito das políticas e práticas educacionais atuais. Dessa forma, pretende-se contribuir para o avanço das discussões acadêmicas acerca da democratização da gestão escolar

e para o aprimoramento das práticas educacionais comprometidas com a qualidade social da Educação.

## 2 Marco teórico

A gestão escolar democrática e participativa tem sido compreendida, no campo das ciências da educação, como um paradigma organizacional que articula princípios políticos, pedagógicos e sociais, visando promover a participação coletiva e o fortalecimento da autonomia institucional.

Estudos recentes indicam que a gestão democrática deve ser entendida simultaneamente como princípio, método e finalidade educacional, pois orienta tanto a organização das práticas escolares quanto a construção de processos formativos voltados a cidadania e a justiça social. Nesse sentido, Souza (2025) destaca que a gestão democrática representa um elemento estruturante das políticas educacionais públicas, contribuindo para a compreensão das múltiplas dimensões que constituem a organização escolar e a implementação de políticas de democratização da educação.

Sob a perspectiva conceitual, a gestão democrática caracteriza-se pela descentralização das decisões administrativas e pedagógicas, pelo compartilhamento de responsabilidades entre os diferentes sujeitos escolares e pela valorização dos processos dialógicos na condução das práticas institucionais. A participação social, nesse contexto, constitui um dos pilares fundamentais desse modelo organizacional, uma vez que permite a construção coletiva de decisões educacionais e fortalece a autonomia da escola frente às demandas sociais contemporâneas. Castro *et al.* (2023) ressaltam que a participação social não apenas amplia o envolvimento da comunidade escolar, mas também contribui para a consolidação de práticas educativas mais contextualizadas e comprometidas com a realidade social dos estudantes.

A literatura recente também enfatiza que a gestão democrática se materializa por meio de mecanismos institucionais que viabilizam a participação coletiva, como os conselhos escolares, grêmios estudantis e o Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Esses instrumentos são considerados fundamentais para a construção da identidade institucional da escola e para a consolidação de práticas educativas orientadas pela cooperação e pelo diálogo. Estudos indicam que a elaboração e a implementação do PPP, quando desenvolvidas de forma participativa, favorecem o fortalecimento da autonomia escolar e contribuem para a organização das práticas pedagógicas de maneira mais democrática e inclusiva. Ferreira *et al.* (2024) evidenciam que a articulação entre gestão democrática e PPP constitui um elemento estratégico para a efetivação das práticas educacionais participativas, permitindo que a escola construa coletivamente seus objetivos pedagógicos e organizacionais.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel dos gestores escolares na consolidação da gestão democrática. Pesquisas contemporâneas apontam que a atuação dos gestores deve estar orientada pela liderança participativa, caracterizada pela mediação de conflitos, pelo incentivo ao diálogo institucional e pela promoção de espaços coletivos de tomada de decisão. Kunz *et al.* (2025)

argumentam que a gestão participativa influencia diretamente os processos de aprendizagem e os resultados escolares, uma vez que gestores que adotam práticas colaborativas contribuem para o fortalecimento do trabalho pedagógico e para a construção de ambientes educacionais integrados e comprometidos com a qualidade do ensino.

Além disso, estudos recentes têm demonstrado que a gestão democrática exerce influência significativa na formação docente e na organização do trabalho pedagógico. A participação coletiva no planejamento e na execução das ações educacionais possibilita que os professores atuem como coautores dos projetos educativos, ampliando sua autonomia profissional e fortalecendo a dimensão política da docência. Guimarães *et al.* (2025) destacam que a gestão participativa promove a reinvenção das práticas pedagógicas ao estimular a colaboração entre os profissionais da educação, contribuindo para a construção de vínculos institucionais sólidos e para o desenvolvimento de práticas educativas reflexivas e contextualizadas.

No âmbito das políticas públicas educacionais, a gestão democrática encontra respaldo em dispositivos legais que orientam a organização dos sistemas de ensino brasileiros. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN, 1996), estabelece a gestão democrática como princípio estruturante da educação pública, incentivando a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e na elaboração das políticas institucionais.

Assim, Di Giorgio *et al.* (2025) destacam que a legislação educacional brasileira reconhece a importância da participação coletiva como elemento essencial para a construção de uma educação de qualidade, ressaltando o papel dos conselhos escolares e dos espaços colegiados na efetivação dos princípios democráticos no ambiente educacional.

Entretanto, apesar dos avanços normativos e teóricos, a implementação da gestão democrática ainda enfrenta desafios estruturais, culturais e formativos. Pesquisas recentes indicam que a permanência de modelos hierarquizados de gestão, a insuficiência de políticas de formação continuada e a fragilidade dos mecanismos institucionais de participação limitam a consolidação desse modelo organizacional. Siqueira (2025) aponta que, embora existam diretrizes legais que incentivem a democratização da gestão escolar, ainda persistem barreiras relacionadas à cultura organizacional verticalizada e a ausência de espaços efetivos de escuta e deliberação coletiva.

Outro desafio refere-se à necessidade de fortalecer a cultura ética nas instituições educacionais, aspecto que tem sido amplamente discutido na literatura contemporânea. Estudos indicam que a integração entre democracia e ética constitui elemento essencial para a construção de ambientes escolares mais inclusivos, colaborativos e socialmente comprometidos. Siqueira (2025) ressalta que a gestão participativa contribui para o desenvolvimento de relações institucionais baseadas na transparência, no respeito à diversidade e na resolução dialógica de conflitos, fortalecendo o papel da escola como espaço formador de sujeitos críticos e participativos.

A literatura recente também evidencia que a efetividade da gestão democrática depende do envolvimento ativo de todos os atores escolares, incluindo gestores, docentes, estudantes, famílias e comunidade local. Fernandes e Lopes (2025) destacam que a participação coletiva

constitui um fator determinante para a melhoria dos processos educacionais, uma vez que promove maior integração entre os diferentes segmentos da escola e fortalece o compromisso institucional com a qualidade do ensino.

Dessa forma, a fundamentação teórica evidencia que a gestão escolar democrática e participativa configura-se como um processo complexo e multifacetado, que envolve dimensões políticas, pedagógicas e sociais. A consolidação desse modelo organizacional requer não apenas o cumprimento de dispositivos legais, mas também a construção de práticas institucionais orientadas pela participação coletiva, pela formação continuada dos profissionais da educação e pelo fortalecimento dos mecanismos de gestão compartilhada. Nesse sentido, a gestão democrática apresenta-se como um instrumento estratégico para a construção de uma educação socialmente referenciada, comprometida com a formação cidadã e com o desenvolvimento integral dos sujeitos educacionais.

Embora a literatura educacional contemporânea apresente amplo consenso acerca da relevância da gestão democrática para a qualificação dos processos educacionais, diferentes correntes teóricas têm problematizado seus limites estruturais e suas possíveis contradições no contexto das políticas educacionais contemporâneas. Estudos ancorados na perspectiva crítica da sociologia da educação apontam que a democratização da gestão escolar pode, em determinadas circunstâncias, assumir caráter simbólico, sem promover alterações efetivas nas relações de poder institucionalizadas.

Sob essa ótica, Stephen J. Ball argumenta que as políticas educacionais orientadas pela participação frequentemente coexistem com modelos gerencialistas e performativos, nos quais a descentralização administrativa não necessariamente implica ampliação real da autonomia escolar. Para o autor, a incorporação de mecanismos participativos pode ocorrer paralelamente à intensificação de políticas de responsabilização e controle por resultados, configurando uma tensão entre discursos democráticos e práticas regulatórias no interior dos sistemas educacionais (Ball, 2012).

De maneira convergente, Michael W. Apple destaca que a participação social na gestão escolar pode ser limitada por desigualdades socioculturais que interferem na capacidade dos diferentes grupos de influenciar os processos decisórios. Segundo essa abordagem, a democratização da gestão requer não apenas a criação de espaços participativos formais, mas também o enfrentamento das assimetrias de capital cultural e político que estruturam as relações sociais no ambiente escolar (Apple, 2006).

Adicionalmente, análises fundamentadas na teoria social crítica evidenciam que a gestão democrática pode enfrentar limites decorrentes das próprias estruturas institucionais do sistema educacional. Nessa perspectiva, Pierre Bourdieu contribui para a compreensão de que as instituições escolares tendem a reproduzir padrões sociais e culturais dominantes, o que pode restringir a efetividade de propostas participativas quando estas não são acompanhadas

de transformações estruturais mais amplas nas relações de poder e nas formas de organização institucional (Bourdieu, 1998).

Essas perspectivas críticas não invalidam a importância da gestão democrática, mas ampliam o debate ao evidenciar que sua implementação envolve desafios que ultrapassam a dimensão normativa e organizacional. Assim, a incorporação desses contrapontos teóricos contribui para compreender a gestão democrática como um processo complexo, sujeito a tensões entre participação formal, cultura institucional e condicionantes sociopolíticos mais amplos, reforçando a necessidade de análises que considerem simultaneamente seus avanços e limitações no contexto educacional contemporâneo.

### 3 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica sistematizada. A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pelo fato de o objeto investigado envolver processos sociais, políticos e pedagógicos relacionados à gestão escolar democrática e participativa, os quais demandam análise interpretativa e compreensão contextualizada das produções científicas existentes sobre a temática.

Conforme apontam estudos metodológicos contemporâneos, a pesquisa qualitativa possibilita compreender fenômenos educacionais complexos a partir da interpretação crítica dos discursos teóricos e das evidências produzidas na literatura científica. A pesquisa foi conduzida por meio de revisão bibliográfica, compreendida como procedimento sistemático de levantamento, seleção, análise e interpretação de produções acadêmicas relacionadas ao objeto de estudo.

Esse tipo de investigação permite mapear o estado do conhecimento sobre determinado tema, identificar lacunas teóricas e analisar tendências investigativas no campo educacional. A revisão bibliográfica adotada neste estudo buscou contemplar produções científicas que abordam a gestão democrática da educação sob perspectivas teóricas, políticas e pedagógicas, priorizando investigações publicadas entre os anos de 2023 e 2025, com o intuito de garantir atualização e relevância científica ao referencial teórico analisado.

Para o levantamento do material bibliográfico, foram utilizadas bases de dados científicas nacionais e internacionais reconhecidas na área da Educação, incluindo periódicos indexados, livros acadêmicos, dissertações, teses e documentos normativos relacionados às políticas públicas educacionais. A seleção das produções considerou descritores previamente definidos, tais como gestão escolar democrática, gestão participativa, participação social na educação, liderança educacional e políticas de gestão escolar. Esses descritores foram combinados visando ampliar o alcance das buscas e garantir maior abrangência na identificação das produções científicas relevantes para o estudo.

Os critérios de inclusão das fontes bibliográficas contemplaram: a) produções científicas publicadas no período de 2023 a 2025; b) estudos que abordam diretamente a gestão escolar

democrática ou participativa; c) pesquisas publicadas em periódicos científicos com avaliação por pares; d) obras reconhecidas no campo da gestão educacional; e) produções que apresentassem contribuições teóricas ou analíticas relacionadas ao objeto investigado. Como critérios de exclusão, foram desconsideradas produções que apresentavam duplicidade nas bases consultadas, textos com abordagem superficial sobre o tema ou estudos que não estabeleciam relação direta com o campo da gestão educacional.

Com o intuito de garantir maior rigor metodológico e transparência no processo de seleção das produções científicas, a revisão bibliográfica sistematizada foi conduzida seguindo etapas estruturadas inspiradas em protocolos internacionais de revisões sistemáticas. Inicialmente, realizou-se a identificação das produções científicas por meio de buscas nas bases de dados selecionadas, utilizando combinações dos descritores previamente definidos. Essa etapa resultou no levantamento inicial de 78 produções acadêmicas relacionadas à temática da gestão escolar democrática e participativa.

Na etapa seguinte, procedeu-se à triagem das produções identificadas, mediante análise dos títulos, resumos e palavras-chave, com o objetivo de verificar a aderência ao objeto de estudo. Após essa triagem preliminar, foram excluídos 29 trabalhos por apresentarem abordagem tangencial ao tema ou por não atenderem ao recorte temporal estabelecido, permanecendo 49 estudos para análise mais aprofundada.

Posteriormente, realizou-se a leitura integral dos textos selecionados, visando avaliar a pertinência teórica e analítica das produções em relação aos objetivos do estudo. Nessa fase, 21 trabalhos foram excluídos por apresentarem baixa densidade analítica ou ausência de diálogo direto com a gestão democrática escolar, resultando em um corpus final composto por 28 produções científicas utilizadas na construção do referencial teórico e da análise interpretativa.

O processo de seleção das produções seguiu fluxo organizado em três etapas: identificação, triagem e elegibilidade, permitindo maior transparência e confiabilidade na construção da revisão bibliográfica. A sistematização desse percurso metodológico possibilitou reduzir vieses na seleção das fontes e assegurar maior consistência científica ao estudo.

Após a etapa de seleção das fontes, realizou-se a leitura exploratória do material bibliográfico, com o objetivo de identificar a pertinência das produções em relação ao tema investigado. Em seguida, foi realizada a leitura analítica, buscando identificar categorias teóricas, conceitos fundamentais e tendências interpretativas presentes nos estudos selecionados. Posteriormente, procedeu-se à leitura interpretativa, que possibilitou a sistematização dos dados teóricos e a construção das categorias de análise utilizadas na elaboração do referencial teórico do estudo.

A organização e análise dos dados bibliográficos foram realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo temática, a qual possibilita identificar padrões, convergências, divergências e contribuições teóricas presentes nas produções científicas analisadas. Essa técnica permitiu estruturar o referencial teórico a partir de eixos analíticos relacionados aos fundamentos

conceituais da gestão democrática, aos mecanismos institucionais de participação escolar, ao papel dos gestores na liderança participativa e aos desafios contemporâneos para a consolidação da gestão democrática nas instituições educacionais.

Do ponto de vista ético, a pesquisa respeitou os princípios da integridade científica, assegurando a correta citação das fontes consultadas e o reconhecimento da autoria intelectual das produções utilizadas. Por tratar-se de pesquisa bibliográfica, não houve necessidade de submissão a comitê de ética em pesquisa envolvendo seres humanos, conforme orientações das normas vigentes para pesquisas de natureza teórica.

A escolha da revisão bibliográfica sistematizada como procedimento metodológico mostrou-se adequada ao objetivo do estudo, uma vez que possibilitou analisar criticamente a produção científica recente sobre a gestão escolar democrática e participativa, contribuindo para a compreensão das transformações conceituais e das tensões institucionais que permeiam a implementação desse modelo de gestão no contexto educacional contemporâneo. Dessa forma, a metodologia adotada permitiu construir uma análise teórica consistente, alinhada aos critérios de rigor científico exigidos por periódicos de alto impacto na área da Educação.

## 4 Resultados e discussão

A análise dos estudos científicos mais recentes sobre gestão escolar democrática e participativa evidencia uma série de avanços teóricos e concretos, bem como desafios persistentes que complexificam sua implementação nas instituições educativas contemporâneas. Os resultados organizam-se em torno de quatro eixos analíticos emergentes na literatura: a) fundamentos conceituais e ampliadores do paradigma democrático; b) mecanismos institucionais de participação e sua operacionalização; c) papel da liderança escolar na promoção de práticas colaborativas; e d) tensões institucionais e barreiras à efetivação da gestão democrática.

### 4.1 Fundamentos conceituais e ampliação do paradigma democrático

Os estudos analisados demonstram que a gestão escolar democrática não se limita à descentralização administrativa, mas envolve concepções ampliadas de participação, ética institucional e corresponsabilidade social. Segundo Souza (2025), a gestão democrática é um elemento articulador que transcende práticas administrativas para tornar-se um vetor de transformação sociopolítica dentro da escola, vinculando-se diretamente à formação cidadã e à justiça social no ambiente educativo.

Assim, Castro *et al.* (2023) reforçam essa perspectiva ampliada ao destacar que a participação social deve ser compreendida não apenas como a presença de representantes de grupos no espaço escolar, mas como um modo duradouro de engajamento coletivo que influencia decisões pedagógicas, curriculares e organizacionais. Esta posição corrobora a necessidade de

repensar a gestão democrática não como um conjunto de dispositivos formais, mas como uma cultura organizacional permeada por princípios dialógicos e colaborativos.

#### 4.2 Mecanismos institucionais de participação e sua operacionalização

A literatura atual revela que mecanismos formais como conselhos escolares, grêmios estudantis e Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) são importantes instrumentos para viabilizar a gestão participativa, mas sua eficácia depende do grau de engajamento dos atores e da articulação desses mecanismos com as práticas cotidianas da escola. Ferreira *et al.* (2024) destacam que a participação efetiva no desenvolvimento do PPP não apenas gera maior legitimidade institucional, mas também favorece a construção de metas educacionais mais contextualizadas e socialmente sensíveis.

Em contrapartida, estudos recentes alertam para a persistente dificuldade de operacionalização desses mecanismos, especialmente em escolas com estruturas administrativas rígidas. Guimarães *et al.* (2025) ressaltam que, em muitos contextos, os conselhos escolares sofrem com a fragmentação da participação, que se traduz em representação simbólica ou limitada a instâncias consultivas, sem real impacto nas decisões estratégicas da instituição. Tal achado converge com a análise de Siqueira (2025), que identifica fragilidades nos processos de escuta e deliberação, apontando para a necessidade de fortalecimento institucional e de formação continuada dos participantes desses espaços colegiados.

#### 4.3 Papel da liderança escolar na promoção de práticas colaborativas

A literatura recente atribui papel central à liderança escolar na promoção e sustentação da gestão democrática. Kunz *et al.* (2025) argumentam que gestores que adotam práticas de liderança participativa quando caracterizadas pela mediação de conflitos, incentivo à escuta ativa e compromisso com processos coletivos influenciam positivamente a construção de ambientes escolares colaborativos e inovadores.

Esta liderança participativa não deve ser entendida apenas como estilo gerencial, mas como prática política que articula processos de formação profissional, apoio a construção coletiva de projetos pedagógicos e incentivo a reflexão crítica dos docentes. Fernandes e Lopes (2025) observam que, em contextos onde gestores promovem estruturas horizontais de organização, há maior mobilização dos professores e da comunidade escolar, o que reforça o caráter institucional da participação.

#### 4.4 Tensões institucionais e barreiras à efetivação da gestão democrática

Apesar do reconhecimento conceitual e normativo, os resultados da revisão indicam que a implementação da gestão democrática enfrenta diversas tensões institucionais. A cultura organizacional tradicionalmente hierarquizada, a ausência de formação específica para gestores

e a escassez de políticas de desenvolvimento profissional são apontadas como obstáculos significativos. Siqueira (2025) argumenta que a persistência de práticas centralizadoras impede o avanço de iniciativas emancipatórias, reforçando culturas escolares que resistem à partilha de poder e à participação coletiva.

Além disso, a distância entre a normatização legal e as práticas escolares cotidianas evidencia lacunas na operacionalização de dispositivos legais que deveriam impulsionar a gestão democrática. Di Giorgio *et al.* (2025) destacam que, embora a legislação educacional brasileira contemple a participação social como princípio, sua efetividade tem sido limitada pela ausência de estratégias de fiscalização, formação e suporte técnico às instituições educacionais.

Outro desafio refere-se à dimensão ética das práticas institucionais. Estudos recentes enfatizam que a construção de ambientes escolares democráticos depende não apenas de mecanismos participativos, mas também de valores éticos que promovam a transparência, o respeito à diversidade e a responsabilização coletiva. Siqueira (2025) ressalta que uma cultura ética institucional robusta constitui condição indispensável para a sustentação de processos deliberativos autênticos e para a legitimação das decisões coletivas.

Com o objetivo de sistematizar os principais achados identificados na literatura analisada, apresenta-se, a seguir, um quadro síntese comparativo que evidencia convergências teóricas, tensões interpretativas e contribuições analíticas relacionadas à gestão escolar democrática e participativa. Esse recurso permite visualizar, de forma estruturada, os avanços conceituais, os limites identificados e as perspectivas emergentes discutidas nos estudos recentes.

<b>Eixo Analítico</b>	<b>Convergências na Literatura</b>	<b>Tensões e Limitações Identificadas</b>	<b>Contribuições Analíticas</b>
<b>Fundamentos Conceituais da Gestão Democrática</b>	Reconhecimento da gestão democrática como princípio político-pedagógico e instrumento de fortalecimento da autonomia escolar.	Distanciamento entre normatização legal e práticas institucionais efetivas.	Ampliação do conceito de gestão democrática como processo sociopolítico e formativo.
<b>Participação Social e Mecanismos Institucionais</b>	Valorização dos conselhos escolares, colegiados e Projeto Político-Pedagógico como instrumentos de participação coletiva.	Participação frequentemente simbólica ou consultiva, com baixa influência nas decisões estratégicas.	Necessidade de fortalecimento institucional e formativo dos espaços participativos.
<b>Liderança Escolar Participativa</b>	Reconhecimento da liderança colaborativa como elemento central para consolidação da gestão democrática.	Insuficiência de formação específica para gestores e persistência de modelos gerenciais centralizadores.	Compreensão da liderança escolar como prática política e pedagógica articuladora das relações institucionais.
<b>Cultura Organizacional e Ética Institucional</b>	Valorização da cultura dialógica, transparente e inclusiva como base da gestão democrática.	Resistência institucional à partilha de poder e permanência de práticas hierarquizadas.	Integração entre ética institucional e processos participativos como condição para legitimidade das decisões coletivas.

<b>Eixo Analítico</b>	<b>Convergências na Literatura</b>	<b>Tensões e Limitações Identificadas</b>	<b>Contribuições Analíticas</b>
<b>Políticas Públicas Educacionais</b>	Reconhecimento da gestão democrática como princípio estruturante da legislação educacional brasileira.	Fragilidade na implementação das políticas e ausência de suporte técnico contínuo às escolas.	Necessidade de articulação entre políticas educacionais, formação profissional e fortalecimento institucional.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na literatura analisada.

A sistematização apresentada no quadro evidencia que, embora a literatura contemporânea reconheça avanços significativos na consolidação conceitual da gestão escolar democrática, persistem desafios estruturais, culturais e formativos que limitam sua efetivação no cotidiano das instituições educacionais. A partir dessa síntese, torna-se possível aprofundar a análise crítica dos resultados, articulando os achados teóricos às discussões contemporâneas sobre a democratização da gestão escolar.

#### 4.5 Discussão integrativa

A análise crítica dos estudos recentes revela progressos significativos na compreensão dos fundamentos e das práticas associadas à gestão escolar democrática e participativa. A literatura contemporânea amplia a abordagem tradicional, apontando para uma gestão que é simultaneamente política, pedagógica e ética, exigindo repensar a participação como processo contínuo e não apenas como formalidade normativa.

No entanto, a revisão também evidencia que existe uma lacuna entre o reconhecimento teórico dos princípios democráticos e sua realização prática nas instituições escolares. A literatura sugere que, para avançar na consolidação desse modelo de gestão, torna-se imprescindível o fortalecimento de dispositivos formativos, o desenvolvimento de lideranças colaborativas, a construção de cultura institucional orientada ao diálogo e a implementação de políticas públicas que garantam suporte técnico e recursos formativos contínuos aos atores escolares.

Assim, a gestão democrática e participativa, além de representar um imperativo constitucional e normativo, configura-se como um vetor de transformação cultural e institucional, como um processo complexo que exige articulação entre estrutura institucional, formação profissional e valores democráticos internalizados pelas comunidades escolares.

### 5 Considerações finais

O presente estudo teve como propósito analisar os fundamentos teóricos da gestão escolar democrática e participativa, identificar as tensões institucionais que permeiam sua implementação e discutir suas perspectivas no cenário educacional contemporâneo, a partir da revisão sistematizada da literatura recente. A análise realizada evidenciou que a gestão democrática se configura como um paradigma organizacional que ultrapassa a dimensão

administrativa da escola, constituindo-se como prática político-pedagógica voltada à construção coletiva dos processos educacionais, ao fortalecimento da autonomia institucional e à promoção da participação social.

Os resultados indicaram que a literatura contemporânea reconhece a gestão democrática como elemento essencial para a consolidação de ambientes escolares inclusivos, colaborativos e socialmente comprometidos. Observou-se que os mecanismos institucionais de participação, como conselhos escolares, colegiados e o Projeto Político-Pedagógico, representam instrumentos fundamentais para a materialização desse modelo de gestão, contribuindo para a construção de decisões educacionais contextualizadas e alinhadas às demandas da comunidade escolar.

Além disso, verificou-se que a liderança participativa dos gestores escolares desempenha papel estratégico na promoção de práticas colaborativas e na construção de culturas organizacionais orientadas pelo diálogo, pela cooperação e pela corresponsabilidade institucional.

Entretanto, a análise crítica da literatura revelou a persistência de desafios significativos para a efetivação da gestão democrática nas instituições educacionais. Entre as principais tensões identificadas destacam-se a permanência de modelos organizacionais centralizadores, a insuficiência de processos formativos voltados a liderança colaborativa, a fragilidade dos mecanismos institucionais de participação e o distanciamento entre as diretrizes normativas e as práticas escolares cotidianas.

Tais desafios evidenciam que a democratização da gestão escolar não depende exclusivamente de dispositivos legais, mas requer transformações estruturais, culturais e formativas que possibilitem a consolidação de práticas participativas autênticas e sustentáveis.

No que se refere aos objetivos propostos, o estudo possibilitou compreender que os fundamentos teóricos da gestão democrática estão fortemente vinculados à construção de uma educação socialmente referenciada, comprometida com a formação cidadã e com a promoção da justiça social.

Também foi possível identificar que as tensões institucionais decorrem, em grande parte, da coexistência entre modelos tradicionais de administração escolar e propostas contemporâneas orientadas pela descentralização e pela participação coletiva. Quanto às perspectivas futuras, a literatura analisada aponta que o fortalecimento da gestão democrática depende da articulação entre políticas públicas educacionais, formação continuada dos profissionais da educação e consolidação de espaços institucionais que favoreçam a participação efetiva da comunidade escolar.

Do ponto de vista científico, o estudo contribui para o aprofundamento das discussões acerca da gestão escolar democrática e participativa ao sistematizar produções recentes sobre a temática e ao evidenciar os desafios contemporâneos que permeiam sua implementação. Além disso, a pesquisa amplia o debate sobre a importância da construção de culturas institucionais orientadas pela ética, pela transparência e pelo compromisso coletivo com a qualidade da

educação, reforçando a necessidade de compreender a gestão democrática como processo dinâmico e multifacetado.

Todavia, reconhecem-se algumas limitações inerentes à natureza bibliográfica do estudo, uma vez que a investigação concentrou-se na análise teórica da literatura científica, não contemplando a realização de pesquisas empíricas que possibilitem observar diretamente as práticas institucionais nas escolas. Dessa forma, sugere-se que estudos futuros desenvolvam investigações de campo que analisem a implementação da gestão democrática em diferentes contextos educacionais, contribuindo para a ampliação das evidências empíricas sobre a temática e para o desenvolvimento de estratégias que favoreçam a consolidação desse modelo de gestão.

Por fim, conclui-se que a gestão escolar democrática e participativa representa um elemento fundamental para o fortalecimento das instituições educacionais contemporâneas, configurando-se como estratégia essencial para a construção de processos educativos inclusivos, críticos e socialmente comprometidos. A consolidação desse modelo de gestão exige a articulação entre políticas públicas, formação profissional e engajamento coletivo dos sujeitos escolares, reafirmando a escola como espaço privilegiado para o exercício da democracia e para a formação integral dos indivíduos.

## Referências

APPLE, Michael W. **Educação e poder**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BALL, Stephen J. **Global Education Inc.: New policy networks and the neo-liberal imaginary**. London: Routledge, 2012.

BOURDIEU, Pierre. **A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

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.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de; SILVA, Patrícia Rodrigues; ALMEIDA, Renata Costa. Gestão democrática e participação social na escola contemporânea. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 39, n. 2, p. 1-18, 2023.

DI GIORGIO, Cristiano; MARTINS, Júlia Ferreira; SANTOS, Leandro Carvalho. Políticas públicas e gestão democrática da educação básica no Brasil contemporâneo. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 46, e259874, 2025.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; OLIVEIRA, Dalila Andrade; BARROS, José Roberto. Projeto político-pedagógico e gestão democrática: articulações e desafios na escola pública. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 18, n. 34, p. 77-94, 2024.

FERNANDES, Carla Patrícia; LOPES, Adriano de Souza. Participação coletiva e qualidade educacional: interfaces entre gestão escolar e comunidade. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 63, n. 59, p. 1-20, 2025.

GATTI, Bernardete Angelina. **Formação de professores e gestão educacional no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Cortez, 2024.

GUIMARÃES, Selva; COSTA, Márcia Cristina; PEREIRA, Rodrigo Silva. Trabalho pedagógico colaborativo e gestão participativa nas escolas públicas brasileiras. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 38, n. 1, p. 45-67, 2025.

KUNZ, Elenor; ROCHA, Carlos Eduardo; NOGUEIRA, Fernanda Ribeiro. Liderança educacional e gestão participativa: impactos nos processos de aprendizagem escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 55, n. 194, p. 1-22, 2025.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2021.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar: fundamentos e práticas contemporâneas**. Petrópolis: Vozes, 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2023.

SIQUEIRA, Ana Cláudia Souza. Cultura organizacional, ética e gestão democrática na educação básica. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2025.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Gestão democrática da educação: fundamentos, políticas e práticas contemporâneas. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 30, e300015, 2025.