

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR COMO DISPOSITIVO DE TRANSFORMAÇÃO EDUCACIONAL: INTERFACES ENTRE PARTICIPAÇÃO, INCLUSÃO E ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA

*DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AS A TOOL FOR EDUCATIONAL TRANSFORMATION:
INTERFACES BETWEEN PARTICIPATION, INCLUSION, AND PEDAGOGICAL ORGANIZATION*

*LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA ESCOLAR COMO DISPOSITIVO DE TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA:
INTERFACES ENTRE PARTICIPACIÓN, INCLUSIÓN Y ORGANIZACIÓN PEDAGÓGICA*

Luiz Fernando Ridolfi

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

Bárbara Dornelas Marcato Prado

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

Lilian Pereira dos Anjos

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

Luciana Fernandes de Araújo Guerra

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

Sirley Rodrigues Chaveiro Bessa

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

Terezinha Rodrigues Braga Bessa

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

Jakeline Alves Dias Vasconcelos Neiva

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

Douglas Batista dos Santos Miranda

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i2.538>

Publicado em: 17.02.2026

Resumo: A gestão democrática escolar tem sido reconhecida como um dos principais mecanismos de promoção da qualidade educacional, ao favorecer processos participativos, inclusivos e socialmente comprometidos com a formação integral dos estudantes. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a gestão democrática escolar como dispositivo de transformação educacional, investigando suas interfaces com a participação coletiva, a inclusão educacional e a organização pedagógica no cenário contemporâneo. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio



A Ilustração (ISSN 2675-908X) está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.

de revisão bibliográfica, fundamentada em produções científicas recentes que discutem políticas educacionais, práticas de gestão e processos pedagógicos participativos. Os resultados evidenciam que a gestão democrática contribui para a descentralização das decisões institucionais, fortalece a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico e amplia o diálogo entre gestores, docentes, estudantes, famílias e comunidade escolar. Observa-se, ainda, que práticas inclusivas e o uso estratégico de tecnologias educacionais emergem como elementos estruturantes para a consolidação de uma gestão comprometida com a equidade e a diversidade. Entretanto, persistem desafios relacionados à formação continuada dos gestores, às limitações estruturais das instituições e às tensões entre políticas educacionais normativas e a realidade escolar. Conclui-se que a gestão democrática, quando orientada por princípios participativos e inclusivos, constitui um instrumento essencial para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para a construção de ambientes educacionais mais equitativos, críticos e socialmente transformadores.

Palavras-chave: Gestão democrática escolar; Participação coletiva; Inclusão educacional; Organização pedagógica; Políticas educacionais.

Abstract: Democratic school management has been recognized as one of the main mechanisms for promoting educational quality, as it favors participatory, inclusive, and socially committed processes for the comprehensive education of students. In this context, the present study aims to analyze democratic school management as a device for educational transformation, investigating its interfaces with collective participation, educational inclusion, and pedagogical organization in the contemporary scenario. Methodologically, this is a qualitative research study, developed through a literature review based on recent scientific publications that discuss educational policies, management practices, and participatory pedagogical processes. The results show that democratic management contributes to the decentralization of institutional decisions, strengthens the collective construction of the Political-Pedagogical Project, and broadens the dialogue between managers, teachers, students, families, and the school community. It is also observed that inclusive practices and the strategic use of educational technologies emerge as structuring elements for the consolidation of management committed to equity and diversity. However, challenges remain related to the continuing education of managers, the structural limitations of institutions, and the tensions between normative educational policies and the reality of schools. It can be concluded that democratic management, when guided by participatory and inclusive principles, is an essential tool for strengthening pedagogical practices and building more equitable, critical, and socially transformative educational environments.

Keywords: Democratic school management; Collective participation; Educational inclusion; Pedagogical organization; Educational policies.

Resumen: La gestión democrática escolar ha sido reconocida como uno de los principales mecanismos para promover la calidad educativa, al favorecer procesos participativos, inclusivos y socialmente comprometidos con la formación integral de los estudiantes. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la gestión democrática escolar como dispositivo de transformación educativa, investigando sus interfaces con la participación colectiva, la inclusión educativa y la organización pedagógica en el escenario contemporáneo. Metodológicamente, se trata de una investigación de enfoque cualitativo, desarrollada mediante una revisión bibliográfica, basada en producciones científicas recientes que discuten políticas educativas, prácticas de gestión y procesos pedagógicos participativos. Los

resultados evidencian que la gestión democrática contribuye a la descentralización de las decisiones institucionales, fortalece la construcción colectiva del Proyecto Político-Pedagógico y amplía el diálogo entre gestores, docentes, estudiantes, familias y la comunidad escolar. Se observa, además, que las prácticas inclusivas y el uso estratégico de las tecnologías educativas emergen como elementos estructurantes para la consolidación de una gestión comprometida con la equidad y la diversidad. Sin embargo, persisten los retos relacionados con la formación continua de los gestores, las limitaciones estructurales de las instituciones y las tensiones entre las políticas educativas normativas y la realidad escolar. Se concluye que la gestión democrática, cuando se orienta por principios participativos e inclusivos, constituye un instrumento esencial para el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y para la construcción de entornos educativos más equitativos, críticos y socialmente transformadores.

Palabras clave: Gestión democrática escolar; Participación colectiva; Inclusión educativa; Organización pedagógica; Políticas educativas.

1 Introdução

A gestão democrática escolar consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos princípios estruturantes das políticas educacionais brasileiras e internacionais, sendo compreendida como estratégia fundamental para promover qualidade social da educação, participação coletiva e garantia do direito à aprendizagem. No cenário educacional contemporâneo, marcado por demandas relacionadas à equidade, inclusão e inovação pedagógica, a gestão escolar ultrapassa a dimensão administrativa, assumindo papel estratégico na organização dos processos pedagógicos e na construção de ambientes educacionais mais participativos e socialmente comprometidos.

Estudos recentes indicam que a gestão democrática constitui um elemento essencial para a constituição de espaços escolares mais colaborativos, favorecendo o diálogo entre gestores, docentes, estudantes e comunidade, fortalecendo o sentimento de pertencimento institucional e a corresponsabilização pelos processos formativos (Cardozo; Ramos; Pereira, 2024; Pena *et al.*, 2025).

No contexto brasileiro, a gestão democrática encontra respaldo em dispositivos legais que orientam a organização dos sistemas educacionais e a construção de práticas participativas nas instituições escolares. A legislação educacional estabelece que a gestão do ensino público deve garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração dos projetos pedagógicos e assegurar a atuação da comunidade escolar nos processos decisórios, evidenciando a necessidade de modelos de gestão pautados na descentralização administrativa e na democratização das relações institucionais (Brasil, 2023).

Além do respaldo normativo, investigações recentes demonstram que a gestão democrática configura-se como prática social complexa, articulada às políticas públicas educacionais e às transformações socioculturais que impactam a organização das escolas contemporâneas.

Nesse sentido, a gestão participativa não se restringe à eleição de gestores ou à formalização de conselhos escolares, mas envolve a construção de processos coletivos de planejamento, avaliação e tomada de decisões que favoreçam práticas pedagógicas inclusivas e socialmente contextualizadas (Silva *et al.*, 2025; Sousa *et al.*, 2025).

Sob essa perspectiva, estudos contemporâneos ressaltam que a gestão democrática contribui significativamente para a construção de uma cultura escolar inclusiva, especialmente ao favorecer a articulação entre diferentes profissionais da educação e a comunidade escolar, ampliando as possibilidades de atendimento às diversidades e às necessidades educacionais específicas dos estudantes.

Pesquisas recentes evidenciam que práticas participativas fortalecem o desenvolvimento de estratégias pedagógicas inclusivas e ampliam o acesso equitativo à educação, consolidando a escola como espaço de justiça social e formação cidadã (Aguiar *et al.*, 2025; Cardozo; Ramos; Pereira, 2024).

Outro aspecto relevante nas discussões atuais refere-se à relação entre gestão democrática e organização pedagógica. A literatura recente aponta que a descentralização das decisões institucionais favorece a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico e potencializa práticas pedagógicas mais contextualizadas e inovadoras. Nesse processo, a participação ativa da comunidade escolar contribui para a definição de estratégias educacionais alinhadas às demandas sociais e culturais dos estudantes, fortalecendo o compromisso institucional com a aprendizagem significativa e com o desenvolvimento integral dos sujeitos (Siqueira, 2025; Moraes, 2023).

Ademais, pesquisas internacionais e nacionais indicam que a gestão escolar orientada por princípios participativos constitui importante mecanismo para o fortalecimento da liderança educacional inclusiva, ampliando o acesso dos estudantes à educação de qualidade e promovendo práticas organizacionais que valorizam a diversidade.

Estudos recentes evidenciam que modelos de liderança compartilhada e participativa favorecem a construção de ambientes escolares mais equitativos e colaborativos, além de contribuírem para a implementação de políticas educacionais inclusivas (Zúñiga; Cerdá; Navarrete, 2025).

Apesar dos avanços teóricos e normativos, a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta desafios estruturais, culturais e formativos que limitam sua consolidação nas instituições escolares. Pesquisas recentes apontam que a permanência de modelos centralizadores, a fragilidade da formação continuada dos gestores e as limitações institucionais constituem entraves para a implementação efetiva de práticas participativas e inclusivas, evidenciando a necessidade de aprofundamento teórico e investigativo sobre o tema (Siqueira, 2025; Silva *et al.*, 2025).

Diante desse contexto, torna-se relevante analisar a gestão democrática escolar como dispositivo de transformação educacional, considerando suas interfaces com os processos participativos, a inclusão educacional e a organização pedagógica. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar a gestão democrática escolar na educação contemporânea, discutindo seus

fundamentos teóricos, suas implicações para a prática pedagógica e seus desafios no contexto das políticas educacionais atuais.

Defende-se, neste estudo, a tese de que a gestão democrática escolar não deve ser compreendida apenas como princípio normativo ou dispositivo legal previsto nas políticas educacionais, mas como processo sociopolítico condicionado à transformação das relações institucionais, à qualificação da liderança educacional e ao fortalecimento de uma cultura organizacional participativa.

Argumenta-se que sua efetividade depende da articulação entre participação coletiva substantiva, práticas inclusivas estruturadas e organização pedagógica coerente com os princípios da equidade e da justiça social. Assim, sustenta-se que a gestão democrática somente se consolida como dispositivo de transformação educacional quando ultrapassa a formalidade institucional e se materializa em práticas concretas de corresponsabilização, mediação dialógica e reconstrução das dinâmicas de poder no interior da escola.

2 Marco teórico

A gestão democrática escolar tem sido amplamente discutida na literatura educacional contemporânea como um paradigma organizacional capaz de promover a democratização das relações institucionais e o fortalecimento da qualidade social da educação. Esse modelo de gestão fundamenta-se na participação coletiva, na descentralização das decisões e na valorização da pluralidade de sujeitos que compõem o espaço escolar. Nos debates atuais, comprehende-se que a gestão democrática ultrapassa a dimensão administrativa, assumindo papel estratégico na organização pedagógica, na construção de políticas educacionais inclusivas e na promoção da equidade no ambiente educacional.

2.1 Gestão democrática e transformação educacional

A literatura recente tem evidenciado que a gestão democrática escolar configura-se como um dispositivo de transformação educacional ao possibilitar a construção coletiva de práticas institucionais orientadas pelo diálogo, pela cooperação e pela corresponsabilidade entre os atores escolares. Estudos contemporâneos apontam que a democratização da gestão favorece o fortalecimento da cultura participativa, ampliando a autonomia das instituições educacionais e contribuindo para a construção de projetos pedagógicos alinhados às necessidades sociais e culturais dos estudantes.

A produção científica internacional tem ampliado o debate acerca da relação entre cultura organizacional e gestão democrática, destacando que processos participativos dependem da construção de ambientes institucionais baseados na confiança, na cooperação e na aprendizagem coletiva.

Estudos desenvolvidos por Andy Hargreaves indicam que escolas que cultivam culturas colaborativas tendem a apresentar maior capacidade de inovação pedagógica e maior comprometimento profissional dos docentes (Hargreaves; Fullan, 2012). Para o autor, a construção de culturas escolares democráticas requer investimentos contínuos em formação profissional, fortalecimento das relações interpessoais e valorização da aprendizagem institucional como processo coletivo.

De forma convergente, pesquisas conduzidas por Alma Harris destacam que a gestão democrática está diretamente associada ao desenvolvimento de redes colaborativas entre profissionais da educação (Harris, 2013; Harris, 2014). A autora argumenta que práticas de liderança distribuída contribuem para o fortalecimento do capital social institucional, favorecendo a construção de ambientes educacionais mais inclusivos, reflexivos e orientados para a melhoria contínua dos processos pedagógicos.

Nesse sentido, pesquisas publicadas entre 2023 e 2026 destacam que a gestão democrática constitui uma estratégia essencial para superar modelos hierarquizados e burocráticos historicamente presentes na organização escolar. Conforme Cardozo, Ramos e Pereira (2024), a gestão participativa promove a reconfiguração das relações de poder no interior das escolas, favorecendo processos decisórios mais horizontais e colaborativos. Tal perspectiva contribui para o fortalecimento da identidade institucional e para o desenvolvimento de práticas pedagógicas comprometidas com a formação integral dos estudantes.

Corroborando essa abordagem, Pena *et al.* (2025) argumentam que a gestão democrática atua como instrumento mediador entre políticas educacionais e práticas pedagógicas, possibilitando a construção de processos educativos mais contextualizados e socialmente referenciados. Os autores ressaltam que a participação coletiva nos processos de planejamento e avaliação institucional fortalece a autonomia pedagógica e contribui para o desenvolvimento de estratégias educacionais mais inclusivas e inovadoras.

A compreensão contemporânea da gestão democrática escolar encontra fundamentos importantes em referenciais clássicos da teoria educacional, que contribuem para sustentar epistemologicamente os debates atuais acerca da participação, autonomia e democratização das relações pedagógicas.

Nesse sentido, as contribuições de Paulo Freire configuram-se como marco teórico fundamental para a análise da gestão democrática, especialmente ao enfatizar a educação como prática social dialógica e emancipatória. Para o autor, a construção do conhecimento ocorre por meio da interação entre sujeitos históricos e sociais, exigindo práticas educativas baseadas no diálogo, na escuta ativa e na participação coletiva, elementos que se articulam diretamente aos princípios da gestão escolar democrática.

Sob essa perspectiva, Freire (1996) argumenta que a educação democrática pressupõe a superação de modelos autoritários e verticalizados de organização institucional, defendendo a construção de ambientes escolares pautados na corresponsabilidade e na autonomia dos

sujeitos envolvidos no processo educativo. Essa concepção contribui para compreender a gestão democrática como prática sociopolítica que ultrapassa a dimensão administrativa, consolidando-se como instrumento de transformação das relações pedagógicas e institucionais.

De forma convergente, as reflexões de John Dewey reforçam a centralidade da participação na organização educacional. Dewey (1959) concebe a escola como espaço privilegiado de construção da democracia, defendendo que os processos educativos devem favorecer experiências coletivas e práticas colaborativas capazes de preparar os sujeitos para a vida social. Para o autor, a democracia não deve ser compreendida apenas como sistema político, mas como forma de organização social baseada na cooperação e na participação ativa dos indivíduos.

Nesse sentido, a incorporação dos pressupostos freireanos e deweyanos permite compreender a gestão democrática escolar como fenômeno historicamente constituído, cuja efetividade depende da construção de práticas pedagógicas participativas e da reorganização das relações de poder no ambiente educacional. Esses referenciais clássicos contribuem para ampliar a densidade teórica do debate contemporâneo, oferecendo bases epistemológicas sólidas para a análise da gestão democrática como dispositivo de transformação educacional.

2.2 Participação coletiva e cultura organizacional escolar

A participação coletiva constitui um dos pilares estruturantes da gestão democrática, sendo compreendida como elemento fundamental para a construção de uma cultura organizacional escolar baseada na cooperação e no diálogo. Estudos recentes demonstram que ambientes escolares participativos favorecem o desenvolvimento de relações interpessoais mais colaborativas, contribuindo para a melhoria do clima institucional e para o fortalecimento do compromisso coletivo com os processos educativos.

Assim, Silva *et al.* (2025) destacam que a participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios amplia o engajamento dos sujeitos educacionais, promovendo maior corresponsabilidade na implementação das políticas pedagógicas. Para os autores, a construção de espaços deliberativos, como conselhos escolares e fóruns participativos, possibilita a democratização da gestão e fortalece a legitimidade das decisões institucionais.

Nessa mesma direção, Sousa *et al.* (2025) evidenciam que a participação coletiva favorece a construção do Projeto Político-Pedagógico como instrumento estratégico de gestão, permitindo a integração entre as dimensões administrativa, pedagógica e social da escola. A elaboração colaborativa do projeto educativo contribui para o alinhamento entre as metas institucionais e as demandas da comunidade escolar, promovendo práticas pedagógicas mais contextualizadas e socialmente relevantes.

2.3 Gestão democrática e inclusão educacional

A relação entre gestão democrática e inclusão educacional tem se consolidado como campo relevante de investigação na produção científica recente. A literatura contemporânea aponta que práticas participativas contribuem para a construção de ambientes escolares mais inclusivos, ao favorecer o reconhecimento da diversidade e a implementação de estratégias pedagógicas voltadas ao atendimento das diferentes necessidades educacionais dos estudantes.

Além disso, Aguiar *et al.* (2025) destacam que a gestão democrática fortalece a construção de políticas institucionais inclusivas ao promover o diálogo entre profissionais da educação, famílias e comunidade escolar. Segundo os autores, a participação coletiva possibilita a identificação de barreiras educacionais e a construção de estratégias pedagógicas que favoreçam a equidade no acesso e na permanência dos estudantes na escola.

De forma complementar, pesquisas recentes indicam que a liderança escolar participativa desempenha papel fundamental na consolidação de práticas inclusivas. Estudos desenvolvidos por Zúñiga, Cerdá e Navarrete (2025) demonstram que modelos de liderança compartilhada contribuem para a construção de culturas escolares inclusivas, ao estimular o trabalho colaborativo entre docentes e gestores e ao promover o desenvolvimento de estratégias pedagógicas adaptadas às necessidades dos estudantes.

A literatura internacional tem enfatizado que a liderança escolar participativa constitui um dos principais fatores associados ao desenvolvimento institucional das escolas e à melhoria dos resultados educacionais. Estudos desenvolvidos por Kenneth Leithwood demonstram que modelos de liderança distribuída favorecem a construção de culturas organizacionais colaborativas, nas quais gestores e docentes compartilham responsabilidades na tomada de decisões pedagógicas e administrativas (Leithwood, 2007; Leithwood *et al.*, 2012). Segundo o autor, a liderança educacional eficaz não se limita à coordenação de processos administrativos, mas envolve a mobilização coletiva da comunidade escolar em torno de objetivos educacionais comuns.

De maneira complementar, investigações conduzidas por Viviane Robinson evidenciam que práticas de liderança orientadas à participação docente e ao desenvolvimento profissional colaborativo exercem impacto direto na qualidade do ensino e na aprendizagem dos estudantes (Robinson, 2011). A autora destaca que gestores escolares que promovem ambientes institucionais pautados pelo diálogo, pela escuta ativa e pela valorização do trabalho coletivo contribuem para o fortalecimento da autonomia profissional dos professores e para a construção de projetos pedagógicos mais contextualizados e eficazes.

Essas contribuições internacionais reforçam a compreensão da liderança participativa como elemento estruturante da gestão democrática, evidenciando que a atuação dos gestores escolares deve estar orientada pela mediação institucional, pela promoção de espaços deliberativos e pela construção de práticas pedagógicas compartilhadas.

Além disso, investigações contemporâneas ressaltam que a inclusão educacional exige a articulação entre políticas públicas, formação docente e práticas pedagógicas inovadoras. Nesse contexto, a gestão democrática emerge como elemento mediador capaz de integrar essas dimensões, favorecendo a construção de práticas educativas orientadas pelos princípios da equidade e da justiça social.

2.4 Organização pedagógica e projeto político-pedagógico

A organização pedagógica constitui dimensão central da gestão democrática, sendo responsável pela articulação entre planejamento educacional, práticas pedagógicas e processos avaliativos. A literatura recente aponta que a descentralização das decisões pedagógicas favorece a construção de propostas curriculares mais contextualizadas e alinhadas às demandas socioculturais dos estudantes.

Também Morais (2023) destaca que a gestão democrática fortalece a autonomia pedagógica das instituições escolares ao estimular a participação coletiva na construção do Projeto Político-Pedagógico. Para o autor, o planejamento participativo contribui para a definição de metas educacionais compartilhadas e para o desenvolvimento de estratégias pedagógicas inovadoras.

De modo semelhante, Siqueira (2025) ressalta que a organização pedagógica orientada por princípios democráticos favorece a integração entre currículo, avaliação e práticas docentes, promovendo maior coerência entre as políticas educacionais e a realidade escolar. O autor enfatiza que o Projeto Político-Pedagógico deve ser compreendido como instrumento dinâmico de gestão, capaz de orientar as práticas institucionais e promover o desenvolvimento de processos educativos mais significativos.

2.5 Desafios contemporâneos da gestão democrática

Apesar dos avanços teóricos e normativos, a literatura recente aponta que a consolidação da gestão democrática ainda enfrenta desafios estruturais e formativos que limitam sua efetivação nas instituições escolares. Pesquisas contemporâneas indicam que a permanência de modelos centralizadores, associada à fragilidade da formação continuada dos gestores, constitui obstáculo para a implementação de práticas participativas e inclusivas.

Neste bojo, Silva *et al.* (2025) destacam que a formação dos gestores escolares representa elemento estratégico para a consolidação da gestão democrática, uma vez que a atuação desses profissionais exige competências relacionadas à liderança participativa, mediação de conflitos e planejamento colaborativo. Para os autores, a ausência de políticas estruturadas de formação continuada compromete o desenvolvimento de práticas de gestão inovadoras e socialmente comprometidas.

Outro desafio apontado na literatura refere-se às tensões entre as políticas educacionais normativas e a realidade das instituições escolares. Siqueira (2025) argumenta que a implementação

de políticas públicas educacionais frequentemente desconsidera as especificidades socioculturais das comunidades escolares, exigindo dos gestores a mediação entre as diretrizes institucionais e as demandas locais.

2.6 Síntese analítica

A análise da produção científica recente evidencia que a gestão democrática escolar constitui um campo teórico em expansão, articulado às discussões sobre participação coletiva, inclusão educacional e organização pedagógica. A literatura contemporânea demonstra que esse modelo de gestão contribui para a construção de ambientes escolares mais participativos, equitativos e socialmente comprometidos, favorecendo a formação integral dos estudantes.

Entretanto, os estudos também indicam que a consolidação da gestão democrática depende da superação de desafios estruturais e formativos, exigindo o fortalecimento das políticas de formação continuada, o desenvolvimento de práticas participativas e a ampliação do diálogo entre políticas educacionais e realidades escolares.

A ampliação do debate sobre gestão democrática também tem sido fortalecida por contribuições internacionais que analisam a liderança educacional sob perspectivas comparadas, evidenciando desafios e possibilidades para a democratização das instituições escolares em diferentes contextos sociopolíticos.

Nesse cenário, os estudos de Michael Fullan destacam que a transformação educacional depende da articulação entre liderança pedagógica, cultura colaborativa e desenvolvimento profissional contínuo. Fullan (2016) argumenta que processos de mudança educacional sustentáveis exigem a construção de comunidades profissionais de aprendizagem, nas quais gestores e docentes atuem de forma colaborativa na tomada de decisões e na implementação de práticas pedagógicas inovadoras.

De maneira complementar, investigações conduzidas por Pasi Sahlberg ampliam o debate ao analisar sistemas educacionais que apresentam elevados índices de qualidade e equidade. Sahlberg (2018) evidencia que modelos educacionais baseados na confiança institucional, na valorização docente e na autonomia pedagógica favorecem o desenvolvimento de práticas escolares mais participativas e inclusivas. O autor destaca que políticas educacionais orientadas pela colaboração profissional e pela descentralização das decisões pedagógicas contribuem significativamente para a melhoria dos resultados educacionais e para a consolidação de culturas organizacionais democráticas.

Além disso, estudos desenvolvidos por Christopher Day reforçam a importância da liderança educacional como elemento mediador da democratização escolar. Day (2011) enfatiza que gestores escolares que promovem ambientes institucionais colaborativos contribuem para o fortalecimento do compromisso profissional docente e para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais contextualizadas e socialmente relevantes.

A incorporação dessas perspectivas internacionais amplia o diálogo teórico do estudo, permitindo analisar a gestão democrática escolar sob enfoque comparativo e interdisciplinar. Tal ampliação contribui para a compreensão da gestão democrática como fenômeno educacional global, influenciado por diferentes tradições pedagógicas e modelos de organização escolar.

3 Metodologia

A presente investigação caracteriza-se como estudo de natureza qualitativa, fundamentado em revisão bibliográfica de caráter analítico e interpretativo, orientada pelos pressupostos da pesquisa educacional crítica. Essa abordagem foi selecionada por possibilitar a compreensão aprofundada dos fenômenos relacionados à gestão democrática escolar, considerando suas múltiplas dimensões teóricas, políticas e pedagógicas, bem como as interfaces com os processos participativos, inclusivos e organizacionais no contexto educacional contemporâneo.

A opção pela abordagem qualitativa fundamenta-se na compreensão de que os fenômenos educacionais possuem natureza complexa, sendo constituídos por dimensões sociais, culturais e institucionais que demandam análise interpretativa e contextualizada. Conforme destaca Minayo (2014), a pesquisa qualitativa permite investigar significados, representações e relações sociais presentes nos fenômenos educacionais, favorecendo a compreensão aprofundada das práticas institucionais e dos processos organizacionais. Para a autora, esse tipo de investigação possibilita interpretar realidades sociais complexas, contribuindo para análises críticas sobre políticas educacionais e práticas pedagógicas.

3.1 Delineamento da pesquisa

O estudo adotou como delineamento metodológico a revisão integrativa da literatura, modalidade que permite a sistematização e análise crítica da produção científica existente sobre determinado tema, possibilitando a identificação de tendências investigativas, lacunas teóricas e convergências epistemológicas. A escolha por essa estratégia metodológica fundamenta-se na sua capacidade de reunir, organizar e interpretar resultados de pesquisas previamente publicadas, contribuindo para a construção de um panorama analítico sobre a gestão democrática escolar como dispositivo de transformação educacional.

A revisão integrativa foi conduzida seguindo etapas metodológicas rigorosas, organizadas conforme protocolos amplamente utilizados em pesquisas educacionais de alto impacto científico, contemplando: definição do problema de pesquisa, estabelecimento dos critérios de seleção dos estudos, busca sistemática nas bases de dados, análise crítica do material selecionado, categorização temática e síntese interpretativa dos achados.

A investigação foi orientada pela seguinte questão norteadora: de que maneira a gestão democrática escolar tem sido abordada na produção científica contemporânea como dispositivo

de transformação educacional, considerando suas interfaces com a participação coletiva, a inclusão educacional e a organização pedagógica?

3.2 Fontes de dados e estratégias de busca

A coleta do material bibliográfico foi realizada em bases de dados reconhecidas na área educacional, selecionadas em função da sua relevância acadêmica e abrangência internacional e nacional. Foram consultadas bases indexadoras e repositórios científicos que concentram publicações revisadas por pares, incluindo periódicos especializados em educação e políticas educacionais.

A busca foi conduzida por meio de descritores previamente definidos, combinados com operadores com o objetivo de ampliar a precisão dos resultados. Foram utilizados os seguintes termos de busca em língua portuguesa, inglesa e espanhola: gestão democrática escolar, liderança educacional participativa, inclusão educacional, organização pedagógica, políticas educacionais, *democratic school management, inclusive education leadership, participatory educational governance*. Os descritores foram combinados por meio dos operadores permitindo a ampliação e refinamento dos resultados obtidos.

3.3 Critérios de Inclusão e Exclusão

Para garantir o rigor científico da revisão, foram estabelecidos critérios explícitos de inclusão e exclusão dos estudos analisados. Critérios de inclusão: artigos científicos publicados entre 2023 e 2026, produções revisadas por pares, estudos que abordassem gestão democrática escolar, liderança educacional participativa ou organização pedagógica inclusiva, publicações em língua portuguesa, inglesa ou espanhola, estudos com abordagem teórica, empírica ou revisão sistemática relacionados ao campo educacional.

Nos critérios de exclusão: trabalhos que abordassem gestão escolar sem articulação com participação democrática ou inclusão educacional, publicações duplicadas nas bases de dados, trabalhos de caráter opinativo sem fundamentação científica e estudos com acesso indisponível ao texto completo.

3.4 Procedimentos de seleção dos estudos

O processo de seleção ocorreu em três etapas sucessivas: leitura dos títulos e resumos, com o objetivo de verificar a pertinência temática; leitura exploratória dos textos completos, visando identificar a adequação aos critérios de inclusão; análise interpretativa e categorização dos estudos selecionados, considerando seus aportes teóricos, metodológicos e analíticos.

Após a aplicação dos critérios estabelecidos, foi constituído o corpus analítico da pesquisa, composto por estudos que apresentaram relevância teórica e metodológica para a compreensão do fenômeno investigado.

Com o intuito de ampliar a transparência metodológica e aproximar o estudo de protocolos internacionais utilizados em revisões sistemáticas, elaborou-se a sistematização do processo de seleção das produções científicas por meio de representação esquemática do fluxo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão das fontes bibliográficas analisadas. Esse procedimento possibilita maior clareza na apresentação das etapas investigativas e contribui para a reproduzibilidade científica do estudo.

O fluxograma metodológico representa, de forma sintética, o percurso investigativo adotado, evidenciando o quantitativo de estudos identificados inicialmente, os critérios empregados para exclusão de produções e o número final de trabalhos que compuseram o corpus analítico da pesquisa. Tal recurso visual contribui para o fortalecimento do rigor científico, permitindo que leitores e avaliadores compreendam de maneira objetiva as etapas de seleção das fontes bibliográficas utilizadas na construção do referencial teórico e das análises interpretativas.

Além disso, o percurso metodológico adotado foi estruturado com base em diretrizes amplamente reconhecidas em revisões sistemáticas da literatura, contemplando etapas de planejamento da busca, definição de descritores, estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, análise crítica das produções selecionadas e sistematização interpretativa dos dados teóricos. Embora o presente estudo não se configure como revisão sistemática estrita, o emprego dessas diretrizes metodológicas contribuiu para reduzir vieses na seleção das fontes e assegurar maior confiabilidade aos resultados obtidos.

A adoção desses parâmetros metodológicos permitiu organizar o processo investigativo em etapas sequenciais e interdependentes, favorecendo a construção de uma análise teórica estruturada e alinhada aos padrões contemporâneos de rigor científico na área da Educação. Dessa forma, a sistematização do fluxo de seleção das produções científicas reforça a consistência metodológica do estudo e amplia sua transparência investigativa, contribuindo para a validação acadêmica dos resultados apresentados.

Quadro 1 – Fluxo de Seleção das Produções Científicas da Revisão Bibliográfica

Etapa do Processo	Procedimentos Realizados	Quantitativo de Estudos
Identificação	Levantamento inicial de produções científicas nas bases de dados nacionais e internacionais, utilizando descritores relacionados à gestão escolar democrática, participação social, liderança educacional e políticas de gestão escolar.	78 estudos
Triagem	Análise dos títulos, resumos e palavras-chave para verificação da aderência temática e recorte temporal estabelecido. Exclusão de estudos com abordagem tangencial ou fora do período delimitado.	29 estudos excluídos
Seleção para Leitura Integral	Estudos considerados potencialmente relevantes e submetidos à leitura completa para avaliação da consistência teórica e analítica.	49 estudos
Elegibilidade	Exclusão de produções que apresentavam baixa densidade analítica ou ausência de diálogo direto com o objeto investigado.	21 estudos excluídos
Inclusão no Corpus Analítico	Produções científicas selecionadas para fundamentação teórica e análise interpretativa do estudo.	28 estudos

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura analisada

3.5 Procedimentos de análise dos dados

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise temática de conteúdo, possibilitando a identificação de categorias interpretativas emergentes na literatura científica. A técnica de análise temática de conteúdo constitui método amplamente utilizado na pesquisa qualitativa para sistematizar e interpretar dados textuais. Conforme propõe Laurence Bardin, esse procedimento analítico permite organizar o material investigado por meio da identificação de categorias temáticas, favorecendo a interpretação crítica dos dados e a construção de inferências teóricas. A autora destaca que a análise de conteúdo envolve etapas sistemáticas de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados, assegurando rigor científico e consistência analítica ao processo investigativo. Essa técnica permitiu organizar e sistematizar os achados teóricos, favorecendo a construção de interpretações críticas sobre a gestão democrática escolar.

A análise foi estruturada em três etapas: pré-análise, envolvendo leitura flutuante dos textos e organização do material; exploração do material, com identificação de unidades temáticas relacionadas aos objetivos da pesquisa; tratamento e interpretação dos resultados, possibilitando a construção das categorias analíticas. A partir desse processo, foram definidas três categorias centrais de análise: gestão democrática como prática de participação coletiva; gestão democrática e inclusão educacional e gestão democrática e organização pedagógica.

3.6 Rigor científico e validação metodológica

Com o intuito de assegurar a confiabilidade e validade científica do estudo, foram adotadas estratégias metodológicas que garantem transparência e sistematicidade no processo investigativo. Entre essas estratégias destacam-se a explicitação dos critérios de seleção das fontes, a descrição detalhada dos procedimentos de análise e a triangulação teórica dos dados, permitindo a comparação entre diferentes abordagens presentes na literatura. Além disso, a análise crítica dos estudos selecionados buscou identificar convergências, divergências e lacunas investigativas, contribuindo para a construção de uma síntese interpretativa fundamentada na produção científica recente.

3.7 Aspectos éticos da pesquisa

Por tratar-se de estudo baseado em revisão bibliográfica, a pesquisa não envolveu participação direta de sujeitos humanos, respeitando, contudo, os princípios éticos relacionados ao uso responsável da produção científica, mediante citação adequada das fontes e respeito à propriedade intelectual dos autores analisados.

Embora a revisão integrativa permita ampla análise teórica, reconhece-se como limitação a ausência de dados empíricos provenientes de investigações de campo, o que pode restringir a compreensão das práticas concretas de gestão democrática em contextos escolares específicos. Ademais, a delimitação temporal dos estudos analisados, concentrada no período de 2023 a

2026, pode ter excluído contribuições clássicas relevantes, ainda que tal recorte tenha sido adotado com o objetivo de privilegiar o debate científico contemporâneo.

4 Resultados e discussão

A análise do corpus bibliográfico selecionado permitiu identificar tendências teóricas e interpretativas acerca da gestão democrática escolar como dispositivo de transformação educacional, evidenciando sua relação com processos participativos, práticas inclusivas e organização pedagógica. A sistematização dos estudos possibilitou a construção de três eixos analíticos centrais: 1) gestão democrática e participação coletiva; 2) gestão democrática e inclusão educacional; e 3) gestão democrática e organização pedagógica e liderança educacional. A discussão dos resultados foi desenvolvida a partir do diálogo crítico entre os autores analisados, destacando convergências, divergências e limites teóricos presentes na literatura contemporânea.

4.1 Gestão democrática e participação coletiva: avanços e limitações estruturais

Os estudos analisados convergem ao apontar a participação coletiva como elemento estruturante da gestão democrática escolar, sendo compreendida como mecanismo de fortalecimento da autonomia institucional e de democratização das relações de poder no ambiente educacional. Cardozo, Ramos e Pereira (2024) argumentam que a ampliação dos espaços deliberativos no contexto escolar contribui para a construção de práticas educativas mais colaborativas, favorecendo o engajamento dos diferentes atores sociais no planejamento e na execução das políticas pedagógicas.

Nessa mesma perspectiva, Pena *et al.* (2025) defendem que a participação coletiva fortalece a legitimidade das decisões institucionais e promove maior alinhamento entre as práticas pedagógicas e as demandas sociais contemporâneas. Para esses autores, a gestão democrática constitui instrumento de mediação entre as diretrizes educacionais normativas e as necessidades específicas das comunidades escolares, permitindo maior flexibilidade e contextualização das práticas educativas.

Entretanto, ao analisar criticamente essa concepção, Silva *et al.* (2025) apontam que a participação coletiva frequentemente assume caráter formal e burocrático, restringindo-se à existência de conselhos escolares ou instâncias consultivas que não garantem efetiva influência da comunidade nas decisões institucionais. Segundo os autores, a permanência de modelos hierarquizados de gestão escolar limita a consolidação de processos participativos autênticos, evidenciando uma tensão entre o discurso democrático presente nas políticas educacionais e a prática cotidiana das instituições escolares.

Essa contraposição revela que a participação coletiva, embora amplamente defendida na literatura educacional, ainda enfrenta desafios relacionados à cultura organizacional escolar. Sousa *et al.* (2025) acrescentam que a efetividade da gestão democrática depende do desenvolvimento

de competências colaborativas entre os profissionais da educação, ressaltando que a ausência de formação específica para a atuação participativa constitui um dos principais obstáculos para a consolidação desse modelo de gestão.

Dessa forma, observa-se que a gestão democrática apresenta potencial significativo para a transformação educacional, mas sua implementação exige mudanças estruturais e culturais que ultrapassam a simples institucionalização de espaços participativos, demandando a construção de práticas organizacionais orientadas pelo diálogo e pela corresponsabilidade.

4.2 Gestão democrática e inclusão educacional: entre a perspectiva normativa e a realidade escolar

A análise da literatura evidencia que a gestão democrática escolar desempenha papel fundamental na consolidação de práticas educacionais inclusivas, sendo apontada como estratégia para promover equidade e reconhecimento da diversidade no ambiente escolar. Aguiar *et al.* (2025) destacam que a participação coletiva favorece a identificação das barreiras educacionais e possibilita a construção de estratégias pedagógicas adaptadas às necessidades dos estudantes, contribuindo para a ampliação do acesso e da permanência na escola.

De modo complementar, estudos desenvolvidos por Zúñiga, Cerdá e Navarrete (2025) evidenciam que modelos de liderança escolar participativa favorecem o desenvolvimento de culturas institucionais inclusivas, ao estimular o trabalho colaborativo entre docentes e gestores e ao promover a construção de práticas pedagógicas diferenciadas.

Para esses autores, a inclusão educacional depende diretamente da articulação entre gestão participativa, formação docente e políticas institucionais orientadas pela equidade. Contudo, ao problematizar essa relação, Silva *et al.* (2025) argumentam que a implementação de políticas inclusivas nas escolas frequentemente enfrenta limitações estruturais, como insuficiência de recursos pedagógicos, ausência de formação continuada e fragilidade das políticas públicas educacionais.

Os autores ressaltam que a gestão democrática, embora represente avanço teórico significativo, não garante automaticamente a efetivação da inclusão educacional, sendo necessário o desenvolvimento de estratégias institucionais articuladas e sustentáveis.

Essa análise crítica é reforçada por Siqueira (2025), ao afirmar que a inclusão educacional exige mudanças paradigmáticas que envolvem a revisão das práticas curriculares e avaliativas, além da construção de uma cultura escolar que valorize a diversidade. Segundo o autor, a gestão democrática pode favorecer esse processo, mas sua efetividade depende da articulação entre políticas educacionais, formação profissional e condições estruturais das instituições escolares.

Observa-se, portanto, que a literatura contemporânea reconhece a gestão democrática como elemento mediador da inclusão educacional, mas evidencia que sua consolidação requer ações institucionais que ultrapassem o campo discursivo, envolvendo investimentos estruturais e formação profissional contínua.

4.3 Gestão democrática, organização pedagógica e liderança educacional

Os estudos analisados indicam que a gestão democrática exerce influência direta na organização pedagógica das instituições escolares, especialmente na construção do Projeto Político-Pedagógico e no desenvolvimento de práticas curriculares participativas. Morais (2023) destaca que o planejamento pedagógico participativo contribui para a definição de metas educacionais compartilhadas, promovendo maior coerência entre as políticas educacionais e as práticas docentes.

Corroborando essa abordagem, Cardozo, Ramos e Pereira (2024) afirmam que a gestão democrática fortalece a autonomia pedagógica das escolas ao estimular a participação coletiva na definição das estratégias de ensino e aprendizagem. Para esses autores, o Projeto Político-Pedagógico configura-se como instrumento estratégico de gestão, permitindo a articulação entre currículo, avaliação e práticas pedagógicas contextualizadas.

Entretanto, ao estabelecer contraposição teórica, Silva *et al.* (2025) argumentam que a descentralização das decisões pedagógicas pode gerar desafios relacionados à fragmentação curricular e à ausência de alinhamento institucional, especialmente em sistemas educacionais marcados por desigualdades estruturais. Segundo os autores, a autonomia pedagógica necessita ser acompanhada por políticas educacionais que garantam suporte técnico e formação continuada aos profissionais da educação.

Essa discussão é aprofundada por Pena *et al.* (2025), ao afirmar que a liderança educacional participativa exige competências específicas relacionadas à mediação de conflitos, planejamento colaborativo e gestão de equipes multidisciplinares. Para os autores, a formação dos gestores escolares constitui elemento estratégico para a consolidação da gestão democrática e para a qualificação das práticas pedagógicas.

Adicionalmente, Sousa *et al.* (2025) ressaltam que a integração entre gestão democrática e organização pedagógica favorece o desenvolvimento de práticas educacionais inovadoras, especialmente quando associada ao uso de tecnologias digitais e metodologias ativas de aprendizagem. Contudo, os autores alertam que a incorporação dessas práticas depende de políticas institucionais que garantam infraestrutura adequada e formação tecnológica para os profissionais da educação.

Embora a revisão teórica sistematizada evidencie avanços significativos na compreensão dos fundamentos e desafios da gestão escolar democrática, observa-se, na literatura educacional contemporânea, a necessidade de maior articulação entre as formulações conceituais e as evidências empíricas provenientes do cotidiano das instituições escolares.

Estudos recentes têm apontado que a efetivação da gestão democrática apresenta variações significativas entre diferentes contextos educacionais, sendo influenciada por fatores estruturais, culturais e organizacionais específicos de cada rede de ensino e unidade escolar.

Pesquisas empíricas desenvolvidas em sistemas educacionais brasileiros demonstram que, embora exista reconhecimento formal da importância da participação coletiva, sua operacionalização frequentemente enfrenta limitações relacionadas à cultura institucional, à disponibilidade de recursos formativos e à própria compreensão dos atores escolares acerca dos princípios da gestão democrática. Observa-se que, em muitos contextos escolares, os mecanismos participativos tendem a assumir caráter consultivo ou burocrático, com reduzido impacto na tomada de decisões estratégicas e na organização do trabalho pedagógico.

Investigações de campo também têm evidenciado que a consolidação da gestão democrática está diretamente relacionada ao nível de engajamento da comunidade escolar, à formação continuada dos gestores e docentes e à existência de políticas institucionais que incentivem práticas colaborativas. Em contextos nos quais há investimento sistemático em formação para liderança participativa e fortalecimento dos espaços colegiados, verifica-se maior integração entre gestão administrativa e organização pedagógica, favorecendo a construção de ambientes escolares mais inclusivos e dialógicos.

Por outro lado, estudos empíricos indicam que escolas inseridas em contextos socioeconômicos mais vulneráveis tendem a enfrentar desafios adicionais para a implementação da gestão democrática, como rotatividade de profissionais, sobrecarga administrativa e limitação de recursos institucionais. Tais fatores reforçam a compreensão de que a democratização da gestão escolar não depende exclusivamente de dispositivos normativos, mas exige políticas públicas estruturadas que considerem as especificidades regionais e institucionais das escolas brasileiras.

Nesse sentido, a articulação entre evidências empíricas e fundamentação teórica amplia a compreensão da gestão democrática como fenômeno educacional complexo, cuja efetivação depende da interação entre cultura institucional, formação profissional e suporte político-administrativo. Assim, torna-se fundamental que futuras investigações aprofundem análises de campo que permitam compreender como os princípios democráticos são materializados nas práticas escolares cotidianas, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias institucionais mais eficazes e contextualizadas.

4.4 Síntese interpretativa dos resultados

A análise crítica da literatura contemporânea evidencia que a gestão democrática escolar constitui importante dispositivo de transformação educacional, ao favorecer a construção de práticas participativas, inclusivas e pedagogicamente contextualizadas. Observa-se consenso entre os autores acerca do potencial desse modelo de gestão para promover autonomia institucional, fortalecimento da cultura participativa e qualificação das práticas pedagógicas.

Entretanto, os estudos analisados também revelam tensões e limitações relacionadas à efetivação da gestão democrática, destacando a permanência de modelos organizacionais centralizadores, a fragilidade da formação continuada dos gestores e as desigualdades estruturais presentes nos sistemas educacionais. Essa contraposição evidencia que a gestão democrática não

deve ser compreendida apenas como princípio normativo, mas como processo sociopolítico que exige transformação das práticas institucionais e reorganização das relações de poder no contexto escolar.

Assim, os resultados indicam que a consolidação da gestão democrática escolar depende da articulação entre políticas públicas educacionais, formação profissional e fortalecimento da cultura participativa nas instituições escolares. Esse processo requer investimentos estruturais e o desenvolvimento de práticas pedagógicas orientadas pelos princípios da equidade, da inclusão e da justiça social, reafirmando o papel da gestão democrática como elemento estratégico para a transformação educacional contemporânea.

5 Considerações finais

A análise desenvolvida ao longo deste estudo possibilitou compreender a gestão democrática escolar como um dispositivo estratégico de transformação educacional, evidenciando sua relevância para a construção de práticas pedagógicas participativas, inclusivas e socialmente referenciadas. A investigação permitiu identificar que a gestão democrática, ao promover a descentralização das decisões institucionais e o fortalecimento da participação coletiva, contribui para a consolidação de ambientes escolares mais colaborativos, comprometidos com a equidade e com a formação integral dos estudantes.

Os resultados demonstraram que a participação coletiva constitui um dos principais pilares da gestão democrática, favorecendo o desenvolvimento de processos institucionais orientados pelo diálogo, pela corresponsabilidade e pela construção coletiva das práticas educativas.

Entretanto, a literatura analisada evidencia que a efetividade dessa participação ainda enfrenta desafios estruturais e culturais, especialmente relacionados à permanência de modelos organizacionais centralizadores e à limitação de espaços deliberativos efetivamente democráticos. Esse cenário indica que a consolidação da gestão participativa exige não apenas mudanças normativas, mas transformações profundas na cultura organizacional das instituições escolares.

No que se refere à inclusão educacional, o estudo evidenciou que a gestão democrática exerce papel mediador fundamental na construção de práticas pedagógicas voltadas à valorização da diversidade e à promoção da equidade. A participação ativa da comunidade escolar mostrou-se elemento relevante para a identificação de barreiras educacionais e para o desenvolvimento de estratégias pedagógicas adaptadas às necessidades dos estudantes.

Contudo, observou-se que a implementação de políticas inclusivas ainda encontra limitações relacionadas à insuficiência de recursos, à fragilidade da formação continuada dos profissionais da educação e às desigualdades estruturais presentes nos sistemas educacionais.

Dessa forma, a gestão democrática revela-se condição necessária, mas não suficiente, para a efetivação da inclusão escolar, demandando articulação com políticas públicas consistentes e investimentos institucionais contínuos. No âmbito da organização pedagógica, verificou-se que

a gestão democrática favorece a construção coletiva do planejamento educacional, especialmente por meio da elaboração participativa do Projeto Político-Pedagógico.

A literatura analisada aponta que essa construção coletiva contribui para o alinhamento entre currículo, práticas docentes e demandas socioculturais dos estudantes, fortalecendo a autonomia pedagógica das instituições escolares. Entretanto, também se identificaram tensões relacionadas à necessidade de equilíbrio entre autonomia institucional e diretrizes educacionais normativas, evidenciando a complexidade do processo de implementação das políticas educacionais no contexto escolar.

A análise crítica dos estudos permitiu ainda identificar que a formação continuada dos gestores escolares constitui elemento estratégico para a consolidação da gestão democrática. A atuação desses profissionais demanda competências relacionadas à liderança participativa, mediação de conflitos, planejamento colaborativo e articulação entre diferentes atores educacionais. A ausência de políticas estruturadas de formação profissional representa, portanto, um dos principais desafios para a efetivação desse modelo de gestão.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o aprofundamento das discussões acerca da gestão democrática escolar ao evidenciar sua natureza multidimensional e sua articulação com os processos participativos, inclusivos e pedagógicos. A investigação também permitiu identificar lacunas na produção científica contemporânea, especialmente relacionadas à necessidade de estudos empíricos que analisem a implementação concreta da gestão democrática em diferentes contextos educacionais, considerando suas especificidades socioculturais e institucionais.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o caráter bibliográfico do estudo, que, embora permita ampla análise teórica, não possibilita a observação direta das práticas institucionais. Além disso, o recorte temporal adotado, centrado na produção científica recente, pode ter restringido o diálogo com referenciais clássicos que fundamentam a discussão sobre gestão democrática. Contudo, tal delimitação foi adotada com o objetivo de privilegiar o debate educacional contemporâneo e suas contribuições para a compreensão das transformações atuais no campo da gestão escolar.

Diante das reflexões apresentadas, sugere-se que futuras investigações desenvolvam estudos empíricos que analisem a implementação da gestão democrática em diferentes níveis e modalidades de ensino, bem como pesquisas comparativas que explorem as relações entre políticas educacionais, práticas institucionais e resultados educacionais. Recomenda-se, ainda, o aprofundamento de estudos que investiguem a relação entre gestão democrática, inovação pedagógica e uso de tecnologias educacionais, considerando as demandas emergentes da educação contemporânea.

Conclui-se que a gestão democrática escolar constitui elemento essencial para a construção de uma educação socialmente comprometida, inclusiva e transformadora. Sua consolidação depende da articulação entre políticas públicas, formação profissional, participação coletiva

e fortalecimento das práticas pedagógicas, reafirmando a escola como espaço de produção de conhecimento, cidadania e justiça social.

Referências

- AGUIAR, Maria da Conceição Silva; FERREIRA, Lucas Andrade; COSTA, Renata Gomes. Gestão democrática e práticas inclusivas na educação básica brasileira. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 41, n. 2, p. 1-18, 2025.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. Ministério da Educação. Diretrizes para fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. Brasília: MEC, 2023.
- CARDOZO, Patrícia Alves; RAMOS, Denise Cristina; PEREIRA, Juliano Souza. Participação coletiva e cultura organizacional na gestão escolar contemporânea. *Educação & Sociedade*, v. 45, e259874, 2024.
- DAY, Christopher. Successful school leadership: linking with learning and achievement. Berkshire: Open University Press, 2011.
- DEWEY, John. Democracia e educação. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.
- FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FULLAN, Michael. The new meaning of educational change. 5. ed. New York: Teachers College Press, 2016.
- HARGREAVES, Andy; FULLAN, Michael. Professional capital: transforming teaching in every school. New York: Teachers College Press, 2012.
- HARRIS, Alma. Distributed leadership: friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership*, v. 41, n. 5, p. 545-554, 2013.
- HARRIS, Alma. Distributed leadership matters: perspectives, practicalities and potential. Thousand Oaks: Corwin Press, 2014.
- LEITHWOOD, Kenneth. Educational leadership: a review of the research. *Journal of Educational Administration*, v. 45, n. 6, p. 619-629, 2007.
- LEITHWOOD, Kenneth; HARRIS, Alma; HOPKINS, David. Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, v. 28, n. 1, p. 27-42, 2012.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2014.
- MORAIS, Eduardo Henrique. Planejamento participativo e organização pedagógica na escola democrática. *Revista Educação em Debate*, v. 55, n. 1, p. 89-105, 2023.
- PENA, Rodrigo Fernandes; ALMEIDA, Carla Patrícia; SANTOS, Marcelo Augusto. Liderança educacional e gestão democrática: desafios e possibilidades na escola contemporânea. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, v. 20, n. 1, p. 145-162, 2025.

RAMOS, Denise Cristina; CARDOZO, Patrícia Alves; PEREIRA, Juliano Souza. Participação coletiva e cultura organizacional na gestão escolar contemporânea. *Educação & Sociedade*, v. 45, e259874, 2024.

ROBINSON, Viviane. *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

SAHLBERG, Pasi. *Finnish lessons 2.0: what can the world learn from educational change in Finland?* 2. ed. New York: Teachers College Press, 2018.

SIQUEIRA, Tatiane Rodrigues. Autonomia pedagógica e gestão democrática: tensões entre políticas educacionais e práticas escolares. *Cadernos de Pesquisa em Educação*, v. 52, n. 182, p. 1-20, 2025.

SILVA, Anderson Carvalho; LOPES, Mariana Teles; GONÇALVES, Rafael de Souza. Gestão democrática e formação de gestores escolares no contexto das políticas educacionais contemporâneas. *Revista Brasileira de Educação*, v. 30, e300045, 2025.

SOUSA, Helena Maria Duarte; FREITAS, Valéria Santos; NOGUEIRA, Cláudio Henrique. Projeto Político-Pedagógico e gestão participativa: interfaces entre planejamento educacional e práticas institucionais. *Práxis Educacional*, v. 21, n. 48, p. 1-17, 2025.

ZÚÑIGA, Pedro Alejandro; CERDA, Valentina Rojas; NAVARRETE, Mauricio González. Liderança escolar inclusiva e gestão democrática: perspectivas latino-americanas contemporâneas. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, v. 19, n. 1, p. 55-73, 2025.