

GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR E PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: A ATUAÇÃO DA TRÍADE GESTORA NA CONSTRUÇÃO DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS

Luiz Fernando Ridolfi

Mestre em Intervenção Psicológica no Desenvolvimento e na Educação
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Cantabria, Espanha

Rosiana Kátia Freire Ferraz Pereira

Mestra em Educação com ênfase em Formação de Professores
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Cantabria, Espanha

Francielli Maciel Rodrigues Porto

Mestranda em Educação com ênfase em Organização e Gestão de Centros Educativos
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Cantabria, Espanha

Cláudia Sabino Marques

Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação
Must University (MUST), Deerfield Beach, Flórida, Estados Unidos

Lúcia Maria Felipe Borba

Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação
Must University (MUST), Deerfield Beach, Flórida, Estados Unidos

Adalermo de Deus Pinto

Mestrando em Educação com ênfase em Organização e Gestão de Centros Educativos
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Cantabria, Espanha

Paulo Ricardo Dias Fernandes

Mestre em Ensino
Universidade Metropolitana de Santos (UNIMES), Santos, São Paulo, Brasil

Maria Celeste Dias Lima

Mestra em Administração
Universidade da Amazônia (UNAMA), Belém, Pará, Brasil

Jário Hungria de Oliveira

Mestrando em Ciências da Educação
World University Ecumenical (WUE), Flórida, Estados Unidos

Gilmara Pereira do Nascimento

Mestranda em Ciências da Educação e Ética Cristã
Ivy Enber University (ENBER), Orlando, Flórida, Estados Unidos

Resumo: A gestão democrática constitui um dos princípios estruturantes da educação pública brasileira, sendo o Projeto Político-Pedagógico (PPP) o principal instrumento de planejamento, organização e consolidação das ações pedagógicas e administrativas das instituições escolares. Entretanto, a efetivação de processos participativos na elaboração e implementação do PPP ainda enfrenta desafios relacionados à centralização das decisões, à fragilidade dos mecanismos de participação coletiva e às limitações da atuação dos órgãos colegiados. Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar a atuação da tríade gestora: direção escolar, supervisão escolar, orientação educacional e na construção de processos participativos voltados à elaboração do Projeto Político-Pedagógico, evidenciando suas contribuições para o fortalecimento da gestão democrática e da práxis educativa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura nacional e internacional e análise da legislação educacional brasileira pertinente à gestão democrática da educação. O corpus analítico foi constituído por produções científicas indexadas em bases reconhecidas, complementadas por documentos normativos, selecionados segundo critérios de relevância temática e rigor metodológico. A análise dos dados foi realizada mediante procedimentos de análise temática, possibilitando a organização dos resultados em categorias interpretativas relacionadas à liderança democrática, à participação da comunidade escolar, aos processos de planejamento coletivo e à governança educacional. Os resultados evidenciam que a atuação articulada da tríade gestora favorece a construção coletiva do PPP, fortalece os mecanismos de participação democrática, amplia a corresponsabilidade entre os diferentes segmentos da comunidade escolar e contribui para a consolidação de uma cultura institucional orientada pela autonomia, pelo diálogo e pela formação cidadã. Conclui-se que o fortalecimento da gestão democrática depende da integração entre liderança pedagógica, participação social e planejamento institucional, conferindo ao Projeto Político-Pedagógico um papel estratégico na promoção da qualidade da educação, da inovação pedagógica e da transformação social.

Palavras-chave: Gestão democrática escolar; Projeto Político-Pedagógico; Tríade gestora; Participação escolar; Governança educacional.

*DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND THE POLITICAL-PEDAGOGICAL
PROJECT: THE ROLE OF THE MANAGEMENT TRIO IN BUILDING PARTICIPATORY
PROCESSES*

Abstract: Democratic management is one of the foundational principles of Brazilian public education, with the Political-Pedagogical Project (PPP) serving as the primary instrument for planning, organizing, and consolidating the pedagogical and administrative activities of educational institutions. However, the implementation of participatory processes in the development and implementation of the PPP still faces challenges related to the centralization of decision-making, the weakness of mechanisms for collective participation, and the limitations on the role of collegial bodies. Given this context, this study aims to analyze the role of the management triad school administration, school supervision, and educational guidance in the development of participatory processes geared toward the formulation of the Political-Pedagogical Project, highlighting their contributions to strengthening democratic management and educational practice. This is a qualitative study of a

bibliographic and documentary nature, conducted through an integrative review of national and international literature and an analysis of Brazilian educational legislation relevant to the democratic management of education. The analytical corpus consisted of scholarly works indexed in recognized databases, supplemented by regulatory documents selected according to criteria of thematic relevance and methodological rigor. Data analysis was conducted using thematic analysis procedures, allowing the results to be organized into interpretive categories related to democratic leadership, school community participation, collective planning processes, and educational governance. The results show that the coordinated action of the management triad fosters the collective development of the PPP, strengthens mechanisms for democratic participation, expands shared responsibility among the different segments of the school community, and contributes to the consolidation of an institutional culture guided by autonomy, dialogue, and civic education. It is concluded that the strengthening of democratic management depends on the integration of pedagogical leadership, social participation, and institutional planning, thereby conferring upon the Political-Pedagogical Project a strategic role in promoting educational quality, pedagogical innovation, and social transformation.

Keywords: Democratic school management; Political-Pedagogical Project; Management triad; School participation; Educational governance.

*GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA Y PROYECTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO:
EL PAPEL DE LA TRÍADA DE GESTIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS
PARTICIPATIVOS*

Resumen: La gestión democrática constituye uno de los principios fundamentales de la educación pública brasileña, siendo el Proyecto Político-Pedagógico (PPP) el principal instrumento de planificación, organización y consolidación de las acciones pedagógicas y administrativas de las instituciones escolares. Sin embargo, la puesta en práctica de procesos participativos en la elaboración y aplicación del PPP sigue enfrentándose a retos relacionados con la centralización de las decisiones, la fragilidad de los mecanismos de participación colectiva y las limitaciones en el funcionamiento de los órganos colegiados. Ante este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la actuación de la tríada gestora dirección escolar, supervisión escolar y orientación educativa, en la construcción de procesos participativos orientados a la elaboración del Proyecto Político-Pedagógico, poniendo de manifiesto sus contribuciones al fortalecimiento de la gestión democrática y de la praxis educativa. Se trata de una investigación cualitativa, de carácter bibliográfico y documental, desarrollada mediante una revisión integradora de la literatura nacional e internacional y el análisis de la legislación educativa brasileña pertinente a la gestión democrática de la educación. El corpus analítico estuvo constituido por trabajos científicos indexados en bases de datos reconocidas, complementados con documentos normativos, seleccionados según criterios de relevancia temática y rigor metodológico. El análisis de los datos se llevó a cabo mediante procedimientos de análisis temático, lo que permitió organizar los resultados en categorías interpretativas relacionadas con el liderazgo democrático, la participación de la comunidad escolar, los procesos de planificación colectiva y la gobernanza educativa. Los resultados ponen de manifiesto que la actuación coordinada de la tríada directiva favorece la elaboración colectiva del PPP, refuerza los mecanismos de participación democrática, amplía la corresponsabilidad entre los diferentes

segmentos de la comunidad escolar y contribuye a la consolidación de una cultura institucional orientada hacia la autonomía, el diálogo y la formación ciudadana. Se concluye que el fortalecimiento de la gestión democrática depende de la integración entre el liderazgo pedagógico, la participación social y la planificación institucional, lo que confiere al Proyecto Político-Pedagógico un papel estratégico en la promoción de la calidad de la educación, la innovación pedagógica y la transformación social.

Palabras clave: Gestión democrática escolar; Proyecto político-pedagógico; Tríada gestora; Participación escolar; Gobernanza educativa.

1 Introdução

A gestão democrática escolar consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos principais fundamentos da educação pública brasileira, constituindo-se em princípio constitucional e em diretriz orientadora da organização dos sistemas de ensino. Mais do que um modelo administrativo, a gestão democrática representa um processo político, pedagógico e social que pressupõe participação, diálogo, corresponsabilidade e construção coletiva das decisões educacionais, buscando fortalecer a autonomia das instituições escolares e promover a formação cidadã.

Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) assume papel estratégico ao materializar a identidade institucional da escola, orientar as práticas pedagógicas e estabelecer diretrizes para o desenvolvimento de ações comprometidas com a qualidade social da educação.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/1996) instituíram a gestão democrática como princípio estruturante da educação pública, reconhecendo a participação da comunidade escolar como elemento indispensável ao planejamento, a execução e a avaliação das políticas educacionais.

Entretanto, embora esse princípio esteja amplamente respaldado pelo ordenamento jurídico brasileiro, sua efetivação ainda enfrenta desafios relacionados à centralização dos processos decisórios, à fragilidade das instâncias colegiadas, às limitações da participação social e às dificuldades de consolidação de uma cultura institucional verdadeiramente democrática (Paro, 2005; Lück, 2009).

As profundas transformações sociais, culturais e tecnológicas observadas nas primeiras décadas do século XXI ampliaram as responsabilidades atribuídas às instituições escolares. A intensificação da cultura digital, a diversificação dos contextos socioculturais, as demandas por inclusão, equidade e inovação pedagógica, bem como as novas exigências relacionadas à formação cidadã, exigem que a escola desenvolva modelos de gestão capazes de articular liderança pedagógica, planejamento participativo e governança educacional (Fullan, 2020; Nóvoa; Alvim, 2022; Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD, 2023). Nesse cenário, a gestão democrática deixa de ser compreendida apenas como mecanismo

administrativo e passa a constituir elemento essencial para a promoção de processos educativos mais colaborativos, inclusivos e socialmente comprometidos.

Sob essa perspectiva, o Projeto Político-Pedagógico configura-se como o principal instrumento de planejamento institucional da escola, uma vez que traduz coletivamente sua identidade, seus objetivos, seus princípios formativos e suas estratégias de intervenção pedagógica.

Conforme destacam Veiga (2003) e Vasconcellos (2019), o PPP ultrapassa a dimensão burocrática frequentemente atribuída aos documentos institucionais, constituindo-se em processo permanente de reflexão, planejamento, acompanhamento e avaliação das ações educativas. Sua elaboração demanda ampla participação da comunidade escolar, favorecendo a construção de consensos, o fortalecimento da autonomia institucional e a consolidação de práticas democráticas orientadas pelo compromisso com a qualidade da educação.

Nesse processo, destaca-se a atuação da denominada tríade gestora, composta pela direção escolar, supervisão escolar e orientação educacional. Essas três dimensões da gestão exercem funções complementares na coordenação das atividades pedagógicas, administrativas e institucionais, assumindo papel decisivo na mobilização da comunidade escolar, na mediação dos processos participativos e na implementação das ações previstas no Projeto Político-Pedagógico.

Segundo Lück (2009), a liderança educacional contemporânea fundamenta-se na construção de relações colaborativas, no compartilhamento das decisões e na promoção de ambientes institucionais capazes de favorecer o desenvolvimento coletivo. De forma convergente, Libâneo (2021) afirma que a qualidade da gestão escolar depende da articulação entre liderança pedagógica, organização institucional e participação efetiva dos diferentes sujeitos que integram a comunidade educativa.

Apesar da ampla produção acadêmica acerca da gestão democrática e do Projeto Político-Pedagógico, observa-se que parte significativa dos estudos concentra suas análises na atuação do diretor escolar ou na dimensão normativa da gestão, existindo menor aprofundamento acerca da atuação integrada da tríade gestora como elemento articulador da construção participativa do PPP. Essa lacuna evidencia a necessidade de investigações que discutam, de forma articulada, como direção, supervisão e orientação educacional podem contribuir conjuntamente para o fortalecimento dos processos democráticos, da governança escolar e da efetivação da práxis educativa.

Dessa forma, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que maneira a atuação integrada da tríade gestora contribui para a construção de processos participativos na elaboração do Projeto Político-Pedagógico e para o fortalecimento da gestão democrática escolar?

Em consonância com essa problemática, o objetivo geral consiste em analisar a atuação da tríade gestora na construção de processos participativos voltados à elaboração do Projeto Político-

Pedagógico, evidenciando suas contribuições para o fortalecimento da gestão democrática escolar e da práxis educativa. Como objetivos específicos, pretende-se: 1) discutir os fundamentos teóricos e legais da gestão democrática na educação brasileira; 2) compreender o papel desempenhado pela direção escolar, supervisão escolar e orientação educacional na construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico; e 3) analisar as contribuições da atuação integrada da tríade gestora para a consolidação de práticas participativas, da autonomia institucional e da qualidade social da educação.

Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura especializada e análise da legislação educacional brasileira relacionada à gestão democrática. A interpretação dos dados fundamenta-se na análise temática da produção científica, permitindo identificar categorias analíticas relacionadas a liderança democrática, a participação coletiva, a governança escolar e ao planejamento institucional.

A relevância desta investigação reside na possibilidade de ampliar o debate acerca da gestão democrática escolar sob a perspectiva da atuação integrada da tríade gestora, oferecendo subsídios teóricos e analíticos para pesquisadores, gestores educacionais e formuladores de políticas públicas comprometidos com o fortalecimento da participação social, da autonomia institucional e da qualidade da educação pública.

Além desta introdução, o artigo organiza-se em quatro seções. A primeira apresenta os fundamentos teóricos da gestão democrática e do Projeto Político-Pedagógico; a segunda discute a atuação da tríade gestora e sua relação com os processos participativos; a terceira analisa os desafios e as possibilidades para a consolidação da gestão democrática nas instituições escolares; e, por fim, são apresentadas as considerações finais, destacando as principais contribuições do estudo, suas limitações e perspectivas para futuras pesquisas.

2 Fundamentação teórica

2.1 Gestão democrática escolar: fundamentos conceituais, legais e políticos

A gestão democrática escolar constitui um dos pilares da educação pública brasileira, sendo concebida como um processo político, pedagógico e administrativo fundamentado na participação coletiva, na autonomia institucional, na transparência das decisões e na corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos que integram a comunidade escolar. Distanciando-se de modelos centralizadores e burocráticos de administração, a gestão democrática pressupõe a construção compartilhada das ações educativas, valorizando o diálogo, a participação social e o compromisso com a formação integral dos estudantes (Paro, 2005; Ridolfi *et al.*, 2026).

Sob a perspectiva histórica, a consolidação da gestão democrática resulta das transformações políticas ocorridas no processo de redemocratização do país, especialmente após a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Ao estabelecer, em seu artigo 206, inciso VI, a gestão democrática como princípio do ensino público, o texto constitucional reconhece a participação da sociedade como condição essencial para a efetivação do direito à educação e para o fortalecimento das instituições escolares.

Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n.º 9.394/1996 reafirmou esse princípio ao atribuir aos sistemas de ensino a responsabilidade pela definição de mecanismos de participação da comunidade escolar na elaboração, execução e avaliação das políticas educacionais.

A institucionalização da gestão democrática representa, portanto, importante avanço na consolidação de uma escola comprometida com os valores da cidadania, da inclusão e da justiça social. Todavia, conforme observa Paro (2015), sua efetivação não se limita ao cumprimento de dispositivos legais, exigindo mudanças culturais, organizacionais e pedagógicas capazes de romper com práticas autoritárias ainda presentes em muitas instituições de ensino. Nesse sentido, a democracia escolar deve ser compreendida como prática cotidiana construída por meio da participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade educativa e não apenas como princípio normativo previsto na legislação.

Essa compreensão aproxima-se da concepção freireana de educação como prática de liberdade. Para Freire (1996), o processo educativo fundamenta-se no diálogo, na participação crítica e na construção coletiva do conhecimento, rejeitando relações verticalizadas que reduzem estudantes, professores e comunidade à condição de meros executores de decisões previamente estabelecidas. Sob essa perspectiva, a gestão democrática fortalece a dimensão emancipatória da educação ao favorecer espaços de escuta, negociação e tomada de decisões compartilhadas, promovendo uma cultura institucional pautada pelo respeito às diferenças e pelo compromisso com a transformação social.

No campo da organização escolar, Libâneo (2021) argumenta que a gestão democrática ultrapassa a dimensão administrativa, constituindo-se como elemento estruturante da ação pedagógica. Para o autor, administrar uma escola significa integrar planejamento, acompanhamento, avaliação e liderança pedagógica em torno de objetivos educacionais coletivamente definidos. Dessa forma, a qualidade da gestão não depende exclusivamente da eficiência administrativa, mas da capacidade de mobilizar pessoas, construir consensos e promover condições para o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Nessa mesma direção, Lück (2009) defende que a liderança educacional contemporânea deve fundamentar-se em processos colaborativos, nos quais gestores, docentes, estudantes, famílias e comunidade compartilhem responsabilidades na condução da escola. Segundo

a autora, instituições escolares que desenvolvem práticas participativas tendem a fortalecer o compromisso coletivo, ampliar a corresponsabilidade pelos resultados educacionais e consolidar ambientes organizacionais inovadores, éticos e inclusivos.

A literatura internacional também reforça a relevância da gestão democrática como estratégia para a melhoria da qualidade da educação. Fullan (2020) sustenta que sistemas educacionais eficazes são aqueles capazes de desenvolver lideranças distribuídas, promover aprendizagem colaborativa e fortalecer culturas institucionais orientadas pela inovação e pelo desenvolvimento profissional contínuo.

Em perspectiva semelhante, Nóvoa e Alvim (2022) defendem que os desafios educacionais contemporâneos exigem modelos de gestão baseados na cooperação, na confiança institucional e na valorização das comunidades de aprendizagem, superando concepções hierárquicas centradas exclusivamente na autoridade do gestor escolar.

No contexto das transformações sociais e tecnológicas do século XXI, organismos internacionais têm ressaltado a necessidade de fortalecer modelos de governança educacional mais participativos e responsivos. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2021) destaca que a construção de sistemas educacionais resilientes depende da participação democrática, da equidade, da inclusão e da cooperação entre os diferentes atores envolvidos nos processos educativos.

De forma convergente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2023) enfatiza que escolas capazes de desenvolver lideranças compartilhadas e mecanismos de governança colaborativa apresentam maior capacidade de responder às demandas impostas pela transformação digital, pelas mudanças sociais e pela crescente complexidade dos sistemas educacionais.

Sob esse enfoque, a gestão democrática aproxima-se do conceito de governança educacional, entendido como o conjunto de processos institucionais que articulam liderança, participação, planejamento, transparência e *accountability* na condução das políticas educacionais. Diferentemente da administração tradicional, a governança pressupõe a construção de redes colaborativas de decisão, ampliando a participação dos diferentes segmentos escolares e fortalecendo a autonomia institucional sem afastar o compromisso com a qualidade da educação e a responsabilidade pública (Apple, 2019).

Entretanto, embora os avanços normativos e teóricos tenham ampliado o reconhecimento da gestão democrática como princípio estruturante da educação brasileira, sua implementação ainda enfrenta desafios significativos. A permanência de culturas organizacionais centralizadoras, a baixa participação da comunidade escolar, as limitações na formação de gestores e as desigualdades estruturais presentes nos sistemas de ensino frequentemente dificultam a consolidação de processos decisórios efetivamente democráticos (Saviani, 2021).

Tais desafios evidenciam que a democratização da gestão escolar depende não apenas da existência de dispositivos legais, mas, sobretudo, da construção de práticas institucionais capazes de promover participação qualificada, diálogo permanente e corresponsabilidade coletiva.

Diante desse cenário, a gestão democrática deve ser compreendida como um processo contínuo de construção política e pedagógica, cuja efetividade depende da integração entre fundamentos legais, liderança educacional, planejamento participativo e fortalecimento dos mecanismos de participação social. É nesse contexto que o Projeto Político-Pedagógico emerge como principal instrumento de materialização dos princípios democráticos, articulando os diferentes sujeitos da comunidade escolar em torno de objetivos comuns e consolidando a identidade institucional da escola.

2.2 O Projeto Político-Pedagógico como instrumento de gestão democrática

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui o principal instrumento de planejamento, organização e orientação das ações desenvolvidas pelas instituições escolares. Mais do que um documento administrativo, representa a materialização da identidade da escola, expressando seus princípios, objetivos, concepções pedagógicas, formas de organização curricular e estratégias de gestão. Sua elaboração pressupõe processos coletivos de reflexão, planejamento e avaliação, conferindo concretude ao princípio constitucional da gestão democrática e fortalecendo a autonomia institucional (Veiga, 2003).

A concepção contemporânea do Projeto Político-Pedagógico fundamenta-se na compreensão de que toda prática educativa possui natureza política, social e cultural. Nesse sentido, o PPP ultrapassa a função burocrática frequentemente atribuída aos documentos institucionais, constituindo-se em um processo permanente de construção coletiva orientado para a melhoria da qualidade da educação e para a formação integral dos estudantes. Conforme assinala Veiga (2003), o projeto é simultaneamente político, por expressar compromissos sociais e educacionais compartilhados, e pedagógico, por organizar as ações formativas desenvolvidas pela comunidade escolar.

Essa perspectiva é reforçada por Vasconcellos (2019), ao afirmar que o Projeto Político-Pedagógico deve ser compreendido como instrumento dinâmico de planejamento participativo, permanentemente revisto à luz das necessidades da comunidade escolar e das transformações sociais. Para o autor, sua construção exige processos contínuos de diagnóstico, definição de prioridades, estabelecimento de metas, implementação de ações e avaliação institucional, evitando que o documento se transforme em mero requisito administrativo sem repercussão efetiva sobre a prática pedagógica.

A elaboração do PPP encontra respaldo na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/1996), que atribui às instituições de ensino a responsabilidade pela elaboração e

execução de sua proposta pedagógica, assegurando a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar nesse processo. Esse dispositivo legal reforça o entendimento de que o planejamento institucional constitui responsabilidade coletiva, devendo envolver gestores, professores, estudantes, famílias e demais segmentos da comunidade educativa na definição dos objetivos e das prioridades da escola.

Sob essa perspectiva, o Projeto Político-Pedagógico configura-se como espaço privilegiado para a concretização dos princípios da gestão democrática. Paro (2015) observa que a democratização da escola somente se efetiva quando os processos de planejamento e tomada de decisão deixam de ser centralizados na figura do gestor e passam a incorporar mecanismos permanentes de participação coletiva. Assim, o PPP deixa de ser um documento elaborado exclusivamente pela equipe diretiva e transforma-se em um processo dialógico de construção institucional, no qual diferentes sujeitos compartilham responsabilidades e contribuem para a definição dos rumos da escola.

Essa compreensão dialoga com a concepção freireana de educação democrática. Para Freire (1996), o diálogo constitui fundamento indispensável da prática educativa emancipatória, uma vez que possibilita a construção coletiva do conhecimento, o reconhecimento dos diferentes saberes e o fortalecimento da participação cidadã. Nessa perspectiva, a elaboração do Projeto Político-Pedagógico deve constituir oportunidade para que a comunidade escolar reflita criticamente sobre sua realidade, identifique desafios, estabeleça prioridades e construa estratégias voltadas à transformação das práticas educativas.

No âmbito da organização escolar, Libâneo (2021) destaca que o planejamento participativo fortalece a identidade institucional ao promover maior integração entre os diferentes setores da escola. Segundo o autor, o Projeto Político-Pedagógico articula dimensões administrativas, pedagógicas e organizacionais, orientando o trabalho coletivo e favorecendo a coerência entre os objetivos educacionais, as práticas pedagógicas e os processos de avaliação institucional. Dessa forma, o PPP deixa de representar apenas um instrumento de gestão para constituir referência permanente na condução das atividades escolares.

Em perspectiva convergente, Lück (2009) ressalta que a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico fortalece a liderança compartilhada e amplia o compromisso dos diferentes segmentos com a consecução dos objetivos institucionais. Para a autora, escolas que desenvolvem processos participativos de planejamento tendem a consolidar ambientes organizacionais mais colaborativos, favorecendo a corresponsabilidade, a transparência e a melhoria contínua da qualidade educacional.

A literatura internacional também evidencia a importância do planejamento institucional participativo para o fortalecimento da governança educacional. Fullan (2020) sustenta que escolas eficazes desenvolvem culturas colaborativas baseadas em objetivos compartilhados,

aprendizagem coletiva e liderança distribuída, elementos que encontram no Projeto Político-Pedagógico um importante mecanismo de articulação institucional.

De forma semelhante, Nóvoa e Alvim (2022) defendem que a escola contemporânea necessita construir comunidades profissionais de aprendizagem capazes de integrar diferentes atores sociais em torno de projetos educativos coletivos, fortalecendo processos de inovação, inclusão e desenvolvimento institucional.

No contexto das políticas educacionais contemporâneas, organismos internacionais também reconhecem o planejamento participativo como condição para a promoção de sistemas educacionais equitativos e resilientes. A UNESCO (2021) destaca que a participação democrática fortalece a capacidade institucional das escolas para enfrentarem desafios sociais, culturais e tecnológicos, enquanto a OECD (2023) enfatiza que práticas colaborativas de planejamento favorecem a inovação pedagógica, a transparência institucional e a melhoria dos resultados educacionais.

Apesar de sua reconhecida importância, diversos estudos evidenciam que a implementação do Projeto Político-Pedagógico ainda enfrenta obstáculos significativos nas escolas brasileiras (Silva; Júnior, 2025). A elaboração limitada à equipe gestora, a baixa participação da comunidade escolar, a descontinuidade das ações planejadas e a utilização do documento apenas para fins burocráticos constituem fatores que comprometem sua efetividade como instrumento de gestão democrática (Saviani, 2021). Essas limitações demonstram que a qualidade do PPP depende menos de sua existência formal e mais da capacidade da instituição em construir processos permanentes de participação, monitoramento e avaliação das ações previstas.

Dessa forma, o Projeto Político-Pedagógico deve ser compreendido como um instrumento estratégico de governança educacional, capaz de integrar planejamento, participação, liderança pedagógica e avaliação institucional. Sua efetividade depende da atuação articulada dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar, especialmente da equipe gestora, cuja responsabilidade consiste em mobilizar pessoas, promover o diálogo e assegurar condições para que o planejamento coletivo se traduza em práticas pedagógicas comprometidas com a qualidade social da educação. Nesse contexto, a atuação integrada da direção escolar, da supervisão escolar e da orientação educacional assume papel central na consolidação dos processos participativos, temática que será discutida na seção seguinte.

2.3 A atuação da tríade gestora na construção de processos participativos

A consolidação da gestão democrática escolar depende da atuação integrada dos diferentes profissionais responsáveis pela organização pedagógica e administrativa da instituição de ensino. Nesse contexto, a denominada tríade gestora composta pela direção escolar, supervisão escolar e orientação educacional desempenha papel estratégico na articulação dos

processos de planejamento, acompanhamento pedagógico, mediação institucional e promoção da participação coletiva. A atuação coordenada desses profissionais favorece a construção de uma cultura organizacional fundamentada no diálogo, na corresponsabilidade e na tomada de decisões compartilhadas, princípios que sustentam a efetivação da gestão democrática (Lück, 2009; Ridolfi *et al.*, 2026).

Historicamente, a organização escolar brasileira foi marcada por modelos administrativos de natureza burocrática e hierarquizada, nos quais as funções gestoras eram exercidas de forma fragmentada e predominantemente centradas na autoridade do diretor. Entretanto, as mudanças promovidas pela Constituição Federal de 1988, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/1996) e pelas políticas públicas voltadas à democratização da educação ampliaram a compreensão acerca do papel da equipe gestora, deslocando o foco da administração escolar para a liderança pedagógica, a participação coletiva e a construção compartilhada dos processos educativos (Paro, 2015).

Nesse novo paradigma, a direção escolar deixa de exercer funções estritamente administrativas para assumir a liderança institucional orientada pela participação democrática e pelo fortalecimento do trabalho coletivo. Conforme argumenta Libâneo (2021), o gestor escolar contemporâneo deve atuar como articulador dos processos pedagógicos e organizacionais, promovendo condições para que professores, estudantes, famílias e comunidade participem ativamente da definição dos objetivos educacionais e da construção do Projeto Político-Pedagógico. Assim, a liderança deixa de ser compreendida como exercício individual de autoridade e passa a constituir prática colaborativa voltada à mobilização das capacidades coletivas da instituição.

Complementando essa atuação, a supervisão escolar exerce função essencial na coordenação do trabalho pedagógico, contribuindo para a integração curricular, o acompanhamento das práticas docentes e a promoção da formação continuada dos professores. Para Saviani (2021), a supervisão pedagógica deve superar concepções fiscalizadoras historicamente associadas à função, assumindo caráter formativo, colaborativo e emancipatório. Sua atuação favorece a reflexão crítica sobre as práticas educativas, fortalece os processos de avaliação institucional e contribui para a melhoria contínua da qualidade do ensino.

De maneira igualmente relevante, a orientação educacional desempenha importante papel na mediação das relações entre estudantes, famílias, professores e equipe gestora, promovendo ações voltadas ao desenvolvimento integral dos educandos, à convivência democrática e à inclusão escolar.

Conforme Grinspun (2011), a orientação educacional contemporânea fundamenta-se em uma perspectiva interdisciplinar, comprometida com a formação humana, o acolhimento das diversidades e a construção de ambientes escolares pautados pelo diálogo, pelo respeito e

pela participação. Dessa forma, sua atuação amplia a capacidade institucional de compreender as demandas da comunidade escolar e de incorporá-las aos processos de planejamento pedagógico.

A integração entre direção, supervisão e orientação educacional fortalece a capacidade da escola para desenvolver processos participativos consistentes, especialmente na elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico. Segundo Lück (2009), a atuação colaborativa da equipe gestora favorece a construção de lideranças compartilhadas, amplia o compromisso institucional e fortalece a corresponsabilidade entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Essa articulação possibilita que o planejamento educacional seja construído a partir do diálogo permanente, da escuta qualificada e da valorização dos diferentes saberes presentes na escola.

Sob a perspectiva da educação democrática, Freire (1996) afirma que a participação constitui condição indispensável para a construção de práticas educativas emancipatórias. O diálogo, entendido como fundamento da ação pedagógica, possibilita que os diferentes sujeitos assumam posição ativa na produção do conhecimento e na definição dos rumos da escola. Essa compreensão reforça a necessidade de que a tríade gestora atue como mediadora dos processos participativos, promovendo espaços permanentes de reflexão, negociação e construção coletiva das decisões institucionais.

No cenário internacional, Fullan (2020) destaca que a melhoria da qualidade da educação depende do desenvolvimento de lideranças distribuídas, capazes de mobilizar professores e comunidades escolares em torno de objetivos compartilhados. Para o autor, instituições educacionais que valorizam o trabalho colaborativo apresentam maior capacidade de inovação, adaptação às mudanças e fortalecimento das aprendizagens.

Em perspectiva convergente, Nóvoa e Alvim (2022) defendem que a liderança escolar contemporânea deve apoiar-se na constituição de comunidades profissionais de aprendizagem, nas quais o desenvolvimento institucional decorre da cooperação, da reflexão coletiva e da valorização do conhecimento produzido pelos próprios profissionais da educação.

Essas concepções aproximam-se das discussões sobre governança educacional desenvolvidas por Apple (2019), segundo o qual a democratização da escola exige mecanismos institucionais capazes de assegurar transparência, participação e compartilhamento das responsabilidades entre os diferentes atores sociais. Nessa perspectiva, a atuação da tríade gestora transcende a dimensão técnico-administrativa, assumindo função política na promoção da justiça social, da equidade e da participação cidadã no ambiente escolar.

Todavia, a efetivação desse modelo participativo ainda enfrenta importantes desafios. A permanência de culturas organizacionais verticalizadas, a sobrecarga administrativa da equipe gestora, a insuficiência de programas de formação continuada e a reduzida participação

da comunidade escolar frequentemente limitam a construção de processos democráticos permanentes (OECD, 2023; UNESCO, 2021).

Além disso, as transformações decorrentes da cultura digital, da ampliação das demandas por inclusão e da crescente complexidade dos sistemas educacionais exigem novas competências relacionadas à liderança colaborativa, à mediação de conflitos, ao uso pedagógico das tecnologias e à gestão baseada em evidências.

Diante desse contexto, torna-se evidente que a atuação integrada da tríade gestora constitui elemento estruturante da gestão democrática escolar. A articulação entre liderança institucional, coordenação pedagógica e orientação educacional fortalece os processos participativos, amplia a legitimidade das decisões coletivas e favorece a construção de um Projeto Político-Pedagógico comprometido com a qualidade social da educação.

Mais do que desempenhar funções administrativas específicas, direção escolar, supervisão escolar e orientação educacional assumem responsabilidade compartilhada na constituição de uma escola democrática, inclusiva, inovadora e orientada pela formação cidadã, consolidando práticas institucionais capazes de responder aos desafios educacionais do século XXI.

2.4 Desafios contemporâneos da gestão democrática e da governança educacional

As transformações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas observadas nas primeiras décadas do século XXI têm redefinido significativamente os processos de organização e gestão das instituições escolares. A crescente complexidade dos sistemas educacionais, associada às demandas por inclusão, equidade, inovação pedagógica e transformação digital, exige modelos de gestão capazes de integrar liderança educacional, planejamento participativo, governança institucional e compromisso social. Nesse cenário, a gestão democrática deixa de representar apenas um princípio normativo para assumir papel estratégico na construção de escolas mais participativas, resilientes e comprometidas com a qualidade da educação (Fullan, 2020).

Embora os avanços legislativos ocorridos desde a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional tenham fortalecido os fundamentos jurídicos da gestão democrática, sua implementação permanece marcada por desafios estruturais que limitam a consolidação de processos participativos efetivos. Conforme observa Paro (2015), a democratização da escola depende não apenas da existência de mecanismos legais de participação, mas da transformação das relações de poder historicamente estabelecidas no interior das

instituições educativas. Em muitas realidades escolares, ainda persistem práticas administrativas centralizadoras, baixa participação da comunidade e reduzida autonomia dos sujeitos envolvidos no processo educativo.

Nesse contexto, um dos principais desafios consiste na superação da cultura organizacional burocrática, caracterizada pela concentração das decisões na equipe diretiva e pela limitada participação dos diferentes segmentos escolares. Para Libâneo (2021), a construção de uma gestão democrática requer o fortalecimento de práticas colaborativas capazes de integrar professores, estudantes, famílias e comunidade na definição das prioridades institucionais, favorecendo processos decisórios transparentes, participativos e socialmente legitimados.

Outro aspecto relevante refere-se à formação dos gestores escolares. A literatura especializada evidencia que a crescente complexidade das demandas educacionais exige profissionais preparados não apenas para exercer funções administrativas, mas também para liderar processos pedagógicos, gerir pessoas, mediar conflitos, utilizar tecnologias educacionais e desenvolver estratégias de inovação institucional (Silva; Júnior, 2025; Ridolfi *et al.*, 2026). Segundo Lück (2009), a liderança educacional contemporânea fundamenta-se na capacidade de mobilizar competências coletivas, construir consensos e promover ambientes organizacionais voltados ao desenvolvimento profissional contínuo e à aprendizagem colaborativa.

As mudanças decorrentes da transformação digital também impõem novos desafios à gestão democrática. A incorporação das tecnologias digitais aos processos pedagógicos e administrativos ampliou as possibilidades de comunicação, planejamento e participação da comunidade escolar, mas, simultaneamente, revelou desigualdades relacionadas ao acesso às tecnologias, à formação docente e à inclusão digital. Nesse sentido, a governança educacional passa a incorporar competências digitais como elemento indispensável para a construção de instituições inovadoras, transparentes e responsivas às demandas sociais (OECD, 2023).

Além das transformações tecnológicas, a ampliação das políticas de inclusão escolar impõe novas responsabilidades à equipe gestora. A presença de estudantes com diferentes necessidades educacionais, culturais e sociais exige que a escola desenvolva práticas fundamentadas na equidade, no respeito à diversidade e na garantia do direito à aprendizagem. Apple (2019) argumenta que a democratização da educação somente se concretiza quando a gestão escolar reconhece as desigualdades existentes e desenvolve estratégias institucionais voltadas à promoção da justiça social, da inclusão e da participação cidadã.

Sob essa perspectiva, a governança educacional emerge como conceito complementar à gestão democrática, ampliando sua dimensão político-administrativa. Diferentemente dos modelos tradicionais de administração, a governança pressupõe a articulação entre liderança, planejamento estratégico, participação social, prestação de contas (*accountability*), transparência e avaliação institucional. Trata-se de um modelo de gestão orientado pela cooperação entre

diferentes atores, nos quais as decisões são compartilhadas e fundamentadas em evidências, fortalecendo a legitimidade das políticas educacionais e a eficiência das ações institucionais (OECD, 2023).

No âmbito internacional, a UNESCO (2021) ressalta que os sistemas educacionais do futuro deverão desenvolver estruturas de governança capazes de fortalecer a cooperação entre escolas, famílias, comunidades e poder público, promovendo processos educativos sustentados pelos princípios da inclusão, da participação democrática e da aprendizagem ao longo da vida. Em consonância com essa perspectiva, Nóvoa e Alvim (2022) defendem que as escolas contemporâneas devem consolidar comunidades profissionais de aprendizagem, nas quais a produção coletiva do conhecimento, a colaboração entre educadores e a reflexão permanente sobre a prática pedagógica constituam elementos centrais da melhoria institucional.

Todavia, a consolidação desse modelo depende do fortalecimento das instâncias colegiadas, da valorização dos profissionais da educação e da institucionalização de mecanismos permanentes de participação social. Conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis e demais órgãos colegiados precisam deixar de exercer funções meramente consultivas para assumir papel efetivo na formulação, no acompanhamento e na avaliação das políticas pedagógicas e administrativas da escola. Conforme assinala Freire (1996), a democracia não se reduz ao direito de participar das decisões, mas pressupõe o exercício permanente do diálogo, da escuta e da construção coletiva da realidade.

Nesse cenário, destaca-se a importância da atuação integrada da tríade gestora na consolidação da governança educacional. A articulação entre direção escolar, supervisão escolar e orientação educacional fortalece os processos de planejamento participativo, amplia a capacidade institucional de mediação dos conflitos e favorece a implementação de práticas pedagógicas orientadas pelos princípios da gestão democrática.

Essa integração possibilita que o Projeto Político-Pedagógico deixe de representar apenas um documento institucional para constituir um instrumento dinâmico de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações educativas, fortalecendo a identidade da escola e promovendo maior corresponsabilidade entre todos os sujeitos envolvidos.

Em síntese, os desafios contemporâneos da gestão democrática evidenciam que a qualidade da educação depende da capacidade das instituições escolares de integrar fundamentos legais, liderança pedagógica, governança educacional e participação social em um projeto coletivo de transformação. Mais do que responder às exigências administrativas impostas pelos sistemas de ensino, a escola contemporânea é chamada a constituir-se como espaço democrático de formação humana, produção do conhecimento e construção da cidadania.

Nesse contexto, a atuação articulada da tríade gestora e a elaboração participativa do Projeto Político-Pedagógico configuram-se como estratégias essenciais para o fortalecimento

da governança educacional, da autonomia institucional e da qualidade social da educação, consolidando os pressupostos teóricos que fundamentam a análise desenvolvida neste estudo.

3 Procedimentos metodológicos

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e delineamento bibliográfico e documental, desenvolvida por meio de uma revisão integrativa da literatura. Essa modalidade de investigação possibilita reunir, analisar e sintetizar criticamente produções científicas sobre determinado fenômeno, permitindo a construção de interpretações abrangentes acerca do estado do conhecimento e das lacunas existentes na literatura (Whittemore; Knafl, 2005).

A escolha pela revisão integrativa justifica-se pela necessidade de compreender, de forma sistemática e crítica, as contribuições da produção científica referente à gestão democrática escolar, ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) e à atuação da tríade gestora na construção de processos participativos. Diferentemente das revisões narrativas, a revisão integrativa adota procedimentos metodológicos explícitos e sistematizados, conferindo maior rigor, transparência e reprodutibilidade ao processo investigativo.

A condução da pesquisa seguiu seis etapas metodológicas adaptadas do modelo proposto por Whittemore e Knafl (2005): 1) definição do problema e da questão norteadora; 2) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 3) identificação e seleção dos estudos; 4) extração e organização dos dados; 5) análise e síntese das evidências; e 6) interpretação dos resultados.

A questão norteadora da investigação foi formulada nos seguintes termos: de que maneira a atuação integrada da tríade gestora contribui para a construção de processos participativos na elaboração do Projeto Político-Pedagógico e para o fortalecimento da gestão democrática escolar?

3.1 Estratégia de busca

A busca bibliográfica foi realizada entre os meses de janeiro e junho de 2026 nas seguintes bases de dados nacionais e internacionais: *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*; *Portal de Periódicos da CAPES*; *ERIC (Education Resources Information Center)*;

Scopus; *Web of Science*; *Google Scholar*, utilizado de forma complementar para identificação de literatura relevante e rastreamento de citações.

Foram empregados os seguintes descritores, em português e inglês, combinados mediante operadores booleanos (AND e OR): Gestão Democrática Escolar AND Projeto Político-Pedagógico; Gestão Democrática AND Participação Escolar; Projeto Político-Pedagógico AND

Liderança Escolar; *School Democratic Management AND Political-Pedagogical Project; Educational Leadership AND School Governance; Participatory School Management AND Educational Planning*. As estratégias de busca foram adaptadas às especificidades de cada base de dados, preservando a equivalência semântica dos descritores e dos operadores booleanos.

3.2 Critérios de inclusão e exclusão

Foram incluídos estudos que atenderam simultaneamente aos seguintes critérios: artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares; livros e capítulos de livros considerados obras de referência na área; documentos legais e institucionais relacionados à gestão democrática da educação; estudos publicados em português, inglês ou espanhol; produções disponibilizadas integralmente; pesquisas publicadas entre 2000 e 2026, preservando-se obras clássicas anteriores quando indispensáveis à fundamentação conceitual.

Sendo excluídos: trabalhos duplicados; resumos simples; editoriais; resenhas; trabalhos de conclusão de curso; estudos cuja temática não apresentava relação direta com os objetivos desta investigação; documentos sem acesso ao texto completo.

3.3 Processo de seleção do corpus

A seleção dos estudos ocorreu em três etapas sucessivas. Na primeira etapa, realizou-se a identificação das publicações recuperadas nas bases consultadas, seguida da eliminação dos registros duplicados. Na segunda etapa, procedeu-se à leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, verificando-se a aderência temática aos objetivos da pesquisa.

Na terceira etapa, os textos potencialmente elegíveis foram submetidos à leitura integral, permanecendo apenas aqueles que atenderam aos critérios metodológicos previamente estabelecidos. O processo de seleção foi sistematizado mediante adaptação das recomendações do protocolo PRISMA 2020, assegurando transparência e rastreabilidade das etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos.

3.4 Extração e organização dos dados

Para garantir uniformidade na análise, foi elaborada uma matriz analítica contendo as seguintes informações: autor(es); ano de publicação; país de origem; objetivo do estudo; delineamento metodológico; contexto investigado; principais resultados; contribuições para a gestão democrática escolar; implicações para a elaboração do Projeto Político-Pedagógico; aspectos relacionados à atuação da tríade gestora. A utilização dessa matriz permitiu sistematizar as evidências e reduzir possíveis vieses interpretativos durante a síntese dos resultados.

3.5 Análise dos dados

Os estudos selecionados foram submetidos à Análise Temática, conforme proposta por Braun e Clarke (2006), procedimento amplamente empregado em pesquisas qualitativas por possibilitar a identificação, organização e interpretação de padrões de significado presentes no corpus documental. A análise ocorreu em seis etapas: familiarização com os dados, codificação inicial, construção de categorias temáticas, revisão das categorias, definição e nomeação dos temas e elaboração da síntese interpretativa.

A partir desse procedimento emergiram quatro categorias analíticas: fundamentos da gestão democrática escolar; Projeto Político-Pedagógico como instrumento de participação; atuação da tríade gestora na liderança colaborativa; desafios contemporâneos da governança educacional. Essas categorias orientaram a organização dos resultados e da discussão apresentada neste estudo.

3.6 Rigor metodológico

Buscando assegurar maior consistência científica, foram adotadas estratégias de rigor metodológico recomendadas para revisões integrativas, tais como: explicitação das estratégias de busca; definição prévia dos critérios de inclusão e exclusão; utilização de múltiplas bases de dados; sistematização da extração das informações por meio de matriz analítica; triangulação entre literatura científica, documentos legais e referenciais teóricos clássicos; organização dos resultados em categorias temáticas fundamentadas na literatura especializada.

Esses procedimentos conferem maior transparência, confiabilidade e consistência à pesquisa, favorecendo a reprodutibilidade do estudo e a robustez das interpretações apresentadas. Por tratar-se de uma investigação baseada exclusivamente em documentos públicos e produções científicas já publicadas, a pesquisa dispensa apreciação por Comitê de Ética em Pesquisa, em conformidade com a Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, não envolvendo seres humanos nem coleta direta de dados.

4 Resultados e discussões

A análise temática da literatura permitiu identificar quatro categorias centrais que sintetizam as evidências produzidas pelas pesquisas nacionais e internacionais acerca da gestão democrática escolar, da elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e da atuação integrada da tríade gestora. As categorias emergentes demonstram que a efetividade da gestão

democrática não depende exclusivamente da existência de dispositivos legais ou de documentos institucionais, mas da consolidação de práticas colaborativas permanentes capazes de articular liderança pedagógica, participação social, planejamento institucional e governança educacional.

De maneira geral, observou-se convergência entre os estudos analisados ao reconhecer que a gestão democrática constitui um processo contínuo de construção política e pedagógica, sustentado pela participação efetiva dos diferentes sujeitos que integram a comunidade escolar. Os resultados evidenciam que escolas cujos processos decisórios são orientados pelo diálogo, pela corresponsabilidade e pelo planejamento coletivo apresentam maior capacidade de desenvolver ambientes organizacionais colaborativos, fortalecer a identidade institucional e promover melhores condições para a aprendizagem e para a formação cidadã. Essas evidências confirmam que a democratização da gestão ultrapassa a dimensão normativa prevista na legislação, exigindo transformações culturais e organizacionais permanentes.

4.1 A gestão democrática como fundamento da governança escolar

A primeira categoria evidenciou que a literatura especializada atribui à gestão democrática um papel estruturante na organização das instituições escolares. Os estudos convergem ao afirmar que a democratização da gestão fortalece a autonomia institucional, amplia os mecanismos de participação coletiva e favorece a construção de processos decisórios mais transparentes e legitimados socialmente.

Entretanto, os estudos também revelam que a institucionalização desse princípio ainda enfrenta importantes limitações. Persistem, em diferentes sistemas de ensino, modelos administrativos fortemente centralizados, nos quais a tomada de decisões permanece concentrada na figura do diretor escolar, reduzindo a participação dos órgãos colegiados, dos professores, dos estudantes e das famílias. Essa constatação reforça o entendimento de que a existência de dispositivos legais, embora necessária, mostra-se insuficiente para garantir práticas efetivamente democráticas.

Sob essa perspectiva, os achados corroboram as contribuições de Paro, Libâneo e Lück, ao evidenciarem que a qualidade da gestão escolar está diretamente relacionada à capacidade institucional de promover liderança compartilhada, diálogo permanente e participação qualificada. Em consonância com Fullan (2020), observa-se que escolas orientadas por modelos colaborativos apresentam maior potencial para responder às demandas impostas pelas transformações educacionais contemporâneas, especialmente aquelas relacionadas à inovação, à inclusão e ao desenvolvimento profissional contínuo.

4.2 O Projeto Político-Pedagógico como expressão da participação coletiva

A segunda categoria revelou consenso entre os estudos quanto ao reconhecimento do Projeto Político-Pedagógico como principal instrumento de materialização da gestão democrática. As evidências demonstram que o PPP deixa de assumir caráter meramente burocrático quando sua elaboração ocorre mediante processos permanentes de participação, reflexão coletiva e planejamento compartilhado.

Os resultados indicam que instituições escolares que desenvolvem mecanismos sistemáticos de consulta à comunidade escolar tendem a produzir projetos pedagógicos mais consistentes, legitimados e coerentes com as necessidades do contexto local. Nessas experiências, o PPP transforma-se em instrumento orientador das práticas pedagógicas, fortalecendo a identidade institucional, a continuidade das ações educativas e o compromisso coletivo com os objetivos educacionais.

Por outro lado, parte significativa da literatura aponta que muitos Projetos Político-Pedagógicos permanecem restritos ao atendimento de exigências administrativas, sendo elaborados exclusivamente pela equipe gestora ou atualizados apenas para fins burocráticos. Essa realidade reduz sua capacidade de orientar efetivamente o planejamento institucional e compromete sua função como instrumento de democratização da escola.

A análise evidencia, portanto, que a efetividade do PPP depende menos de sua formalização documental do que da qualidade dos processos participativos que sustentam sua construção, implementação, acompanhamento e avaliação. Tal constatação reforça as proposições de Veiga (2003) e Vasconcellos (2019), segundo as quais o Projeto Político-Pedagógico deve constituir um processo dinâmico de planejamento institucional e não apenas um documento administrativo.

4.3 A atuação integrada da tríade gestora na liderança colaborativa

A terceira categoria constitui a principal contribuição analítica desta investigação. Os estudos analisados demonstram que a atuação integrada entre direção escolar, supervisão escolar e orientação educacional amplia significativamente a capacidade institucional de desenvolver processos participativos consistentes.

Os resultados evidenciam que a direção escolar exerce papel estratégico na coordenação política e administrativa da instituição, mobilizando pessoas e promovendo condições para a construção coletiva das decisões. A supervisão escolar, por sua vez, fortalece o acompanhamento pedagógico, favorecendo a articulação curricular, a formação continuada e os processos de avaliação institucional. Complementarmente, a orientação educacional aproxima estudantes, famílias e comunidade escolar, contribuindo para a mediação de conflitos, a promoção da inclusão e o fortalecimento da convivência democrática.

A atuação articulada desses três segmentos produz efeitos que extrapolam a simples divisão de funções administrativas. A literatura demonstra que a integração entre essas dimensões

favorece a construção de lideranças distribuídas, amplia a corresponsabilidade institucional e fortalece os mecanismos de participação coletiva, contribuindo para maior legitimidade das decisões escolares.

Esses resultados dialogam diretamente com as concepções de Lück (2009), Fullan (2020) e Nóvoa e Alvim (2022), que compreendem a liderança educacional como processo colaborativo baseado na construção de comunidades profissionais de aprendizagem. Sob essa perspectiva, a tríade gestora deixa de representar uma estrutura hierárquica e passa a constituir um núcleo articulador da governança escolar.

Além disso, os estudos analisados indicam que escolas nas quais direção, supervisão e orientação educacional atuam de forma integrada apresentam maior capacidade de consolidar Projetos Político-Pedagógicos participativos, fortalecer os órgãos colegiados e desenvolver práticas pedagógicas orientadas pela inclusão, pela equidade e pela qualidade social da educação.

4.4 Desafios contemporâneos para a consolidação da governança educacional

A quarta categoria revelou que, apesar dos avanços normativos e conceituais, permanecem desafios significativos para a consolidação da gestão democrática nas instituições escolares. Entre os obstáculos mais frequentemente identificados destacam-se a permanência de culturas organizacionais centralizadoras, a sobrecarga administrativa da equipe gestora, a insuficiência de programas de formação continuada, a fragilidade da participação dos órgãos colegiados e as dificuldades relacionadas à incorporação das tecnologias digitais aos processos de gestão e planejamento.

A literatura evidencia ainda que a crescente complexidade das demandas educacionais amplia a necessidade de desenvolvimento de competências relacionadas à liderança colaborativa, à mediação de conflitos, ao uso estratégico de evidências para tomada de decisões e à gestão orientada pela inovação.

Nesse contexto, emerge com maior intensidade o conceito de governança educacional, compreendido como modelo de gestão fundamentado na integração entre planejamento estratégico, transparência, accountability, participação social e avaliação institucional. Os estudos demonstram que a governança amplia a compreensão tradicional da gestão democrática ao incorporar mecanismos permanentes de monitoramento, colaboração interinstitucional e melhoria contínua.

Essas evidências aproximam-se das recomendações apresentadas pela UNESCO (2021) e pela OECD (2023), segundo as quais os sistemas educacionais contemporâneos necessitam desenvolver estruturas de liderança distribuída capazes de responder às rápidas transformações sociais, tecnológicas e culturais. Assim, a democratização da escola passa a depender não apenas da ampliação dos espaços de participação, mas da capacidade institucional de transformar essa

participação em processos efetivos de planejamento, implementação e avaliação das políticas educacionais.

4.5 Síntese integradora da discussão

A análise integrada das quatro categorias permite afirmar que a gestão democrática constitui um processo sistêmico no qual liderança pedagógica, planejamento institucional, participação coletiva e governança educacional se articulam de forma indissociável. Os resultados demonstram que o fortalecimento do Projeto Político-Pedagógico depende diretamente da atuação integrada da tríade gestora, cuja ação colaborativa favorece a construção de ambientes escolares mais participativos, inclusivos e comprometidos com a qualidade social da educação.

Além de responder à questão norteadora desta investigação, os achados ampliam a literatura ao evidenciar que a atuação conjunta entre direção escolar, supervisão escolar e orientação educacional representa um elemento estruturante para a consolidação da gestão democrática. Assim, a tríade gestora emerge não apenas como responsável pela coordenação administrativa da escola, mas como agente estratégico da governança educacional, capaz de promover processos permanentes de participação, inovação pedagógica e transformação institucional.

5 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a atuação da tríade gestora, composta pela direção escolar, supervisão escolar e orientação educacional, na construção de processos participativos voltados à elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), evidenciando suas contribuições para o fortalecimento da gestão democrática escolar e da práxis educativa.

A partir da revisão integrativa da literatura e da análise documental da legislação educacional brasileira, foi possível responder à questão norteadora da pesquisa ao demonstrar que a atuação articulada desses três segmentos da gestão constitui elemento estratégico para a consolidação de processos democráticos nas instituições escolares.

Os resultados evidenciaram que a gestão democrática transcende a dimensão normativa prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, configurando-se como um processo político, pedagógico e institucional fundamentado na participação social, no diálogo, na corresponsabilidade e na construção coletiva das decisões. Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico reafirma-se como o principal instrumento de materialização desses princípios, desde que elaborado, implementado e avaliado mediante processos permanentes de participação da comunidade escolar.

A análise das evidências permitiu constatar que a atuação integrada da tríade gestora potencializa significativamente a elaboração participativa do Projeto Político-Pedagógico, fortalece os mecanismos de governança educacional e amplia a legitimidade das decisões institucionais.

A direção escolar exerce papel articulador da liderança pedagógica e administrativa; a supervisão escolar contribui para a coordenação do trabalho pedagógico e para a formação continuada dos docentes; enquanto a orientação educacional favorece a mediação das relações escolares, o acolhimento das diversidades e a aproximação entre escola, estudantes, famílias e comunidade. A integração dessas funções fortalece a construção de lideranças compartilhadas e amplia a capacidade institucional de desenvolver processos colaborativos voltados à melhoria da qualidade social da educação.

Outro aspecto evidenciado refere-se à necessidade de superar práticas administrativas centralizadoras que ainda limitam a efetivação da gestão democrática em numerosas instituições escolares. Embora os avanços legislativos tenham consolidado importantes fundamentos jurídicos para a participação coletiva, a literatura demonstra que persistem desafios relacionados à formação dos gestores, ao fortalecimento das instâncias colegiadas, à institucionalização de mecanismos permanentes de participação social e à incorporação das tecnologias digitais aos processos de planejamento e governança escolar.

Tais desafios indicam que a democratização da gestão depende menos da existência formal de instrumentos normativos e mais da construção cotidiana de culturas organizacionais fundamentadas na cooperação, na transparência e na participação qualificada.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para ampliar as discussões sobre gestão democrática ao deslocar o foco analítico da atuação isolada do diretor escolar para a compreensão da tríade gestora como unidade articuladora da liderança educacional. Ao integrar contribuições provenientes da literatura nacional e internacional, a investigação reforça a compreensão de que direção escolar, supervisão escolar e orientação educacional desempenham funções complementares e interdependentes na promoção da governança educacional, do planejamento participativo e da consolidação de práticas pedagógicas orientadas pela inclusão, pela equidade e pela formação cidadã.

Sob a perspectiva prática, os achados oferecem subsídios para gestores escolares, sistemas de ensino e formuladores de políticas públicas interessados no fortalecimento da gestão democrática. As evidências indicam que programas de formação continuada voltados ao desenvolvimento da liderança colaborativa, ao aperfeiçoamento dos processos de planejamento institucional e à valorização das instâncias colegiadas podem contribuir significativamente para a construção de escolas mais participativas, inovadoras e socialmente comprometidas.

Como toda investigação de natureza bibliográfica, este estudo apresenta limitações inerentes ao delineamento metodológico adotado. A pesquisa fundamentou-se exclusivamente

na análise de produções científicas e documentos normativos, não contemplando investigação empírica em contextos escolares específicos nem a percepção direta de gestores, professores, estudantes ou demais integrantes da comunidade escolar. Além disso, embora a revisão integrativa tenha seguido procedimentos sistematizados de seleção e análise das evidências, os resultados permanecem condicionados à produção científica disponível nas bases de dados consultadas e ao recorte temporal estabelecido para a investigação.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos empíricos de natureza qualitativa, quantitativa ou de métodos mistos capazes de analisar, em diferentes contextos educacionais, os impactos da atuação integrada da tríade gestora sobre a implementação do Projeto Político-Pedagógico, a efetividade dos mecanismos de participação democrática, a governança escolar e os indicadores de qualidade da educação.

Também se mostram promissoras investigações que examinem a influência das tecnologias digitais, da inteligência artificial e das novas formas de governança educacional na reorganização dos processos de gestão escolar e na ampliação da participação da comunidade educativa.

Conclui-se, por fim, que a consolidação da gestão democrática escolar depende da articulação permanente entre liderança pedagógica, participação social, planejamento institucional e governança educacional. Nesse cenário, a tríade gestora emerge como protagonista da construção de processos participativos capazes de fortalecer o Projeto Político-Pedagógico, promover a corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar e consolidar uma cultura institucional orientada pela autonomia, pela inovação pedagógica, pela justiça social e pelo compromisso com a qualidade da educação pública.

Dessa forma, o estudo reafirma que a efetividade da gestão democrática não constitui apenas uma exigência legal, mas uma condição indispensável para a construção de escolas capazes de responder, de maneira ética, participativa e socialmente responsável, aos desafios educacionais do século XXI.

Referências

APPLE, Michael W. **Ideology and Curriculum**. 4. ed. New York: Routledge, 2019.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução n.º 510, de 7 de abril de 2016**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

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

FULLAN, Michael. Learning and the pandemic: What's next? **Prospects**, v. 49, n. 1-2, p. 25-28, 2020.

GRINSPUN, Míriam Paura Sabrosa Zippin (org.). **Supervisão e orientação educacional: perspectivas de integração na escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 7. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2021.

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

NÓVOA, António; ALVIM, Yara Cristina. Os professores depois da pandemia. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 42, e249236, 2021.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. **Education at a Glance 2023: OECD Indicators**. Paris: OECD Publishing, 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

RIDOLFI, Luiz Fernando *et al.* Gestão escolar democrática e participativa: fundamentos teóricos, tensões institucionais e perspectivas contemporâneas. **Revista Ilustração**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 387–402, 2026.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 6. ed. Campinas: Autores Associados, 2021.

SILVA, J. A. S. da; JÚNIOR, V. A. J. Entre desafios e possibilidades: o papel do Projeto Político-Pedagógico na formação humana integral. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 22, n. 8, p. e17536, 2025.

UNESCO. Reimagining Our Futures Together: **A New Social Contract for Education**. Paris: UNESCO, 2021.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 24. ed. São Paulo: Libertad, 2019.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma**

construção possível. 15. ed. Campinas: Papirus, 2003.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology.

Journal of Advanced Nursing, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.