

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

## GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO ESCOLAR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA

DOI: 10.5281/zenodo.18365788

*Miron Menezes Coutinho<sup>1</sup>*

*Joaquim Manuel Francisco<sup>2</sup>*

*Fabíola Paiva Torres<sup>3</sup>*

*Lenilson Rodrigues do Nascimento<sup>4</sup>*

*Lessiana Ferreira de Lucena Santos<sup>5</sup>*

*Maria José Menezes da Silva<sup>6</sup>*

*Mariza Branquinho Silva<sup>7</sup>*

*Weden Almeida Vaz<sup>8</sup>*

*Antonio Deison da Silva Mendonça<sup>9</sup>*

*Martiniano de Sousa<sup>10</sup>*

*Gilson Júnior de Oliveira Silva<sup>11</sup>*

*Cibere Oliveira Elias Gabriel<sup>12</sup>*

*Cristiane de Freitas Pereira Strada<sup>13</sup>*

### RESUMO

A gestão democrática pode ser entendida como uma construção

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

compartilhada, de caráter social e participativo, em que os diversos atores da comunidade escolar se envolvem de forma conjunta na análise das demandas existentes, na definição de encaminhamentos, na organização das ações e na reflexão contínua sobre os resultados alcançados no fortalecimento da instituição. Apesar de sua consolidação no âmbito legal e normativo, a efetivação dessa perspectiva no cotidiano escolar ainda enfrenta inúmeros desafios, relacionados tanto às condições estruturais das instituições quanto às práticas de gestão e à cultura organizacional. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo analisar os principais desafios e perspectivas da gestão educacional democrática na escola pública brasileira. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em produções acadêmicas, legislações e documentos oficiais que abordam a temática da gestão educacional democrática. O referencial teórico apoia-se nas contribuições de autores como Lück (2006; 2009), Paro (1987; 2010), Dourado (2004; 2007; 2011) e Sander (2009). Os resultados evidenciam que, embora haja consenso teórico quanto aos elementos constitutivos da gestão democrática, como participação, diálogo, transparência, descentralização do poder e corresponsabilização, sua efetivação ainda enfrenta limites impostos por práticas burocráticas, hierárquicas e por condicionantes políticos e sociais. Conclui-se que a gestão democrática é um conceito consolidado no campo educacional, porém sua materialização exige o fortalecimento do engajamento coletivo, a resignificação do papel do gestor escolar e a superação de modelos tradicionais de organização.

**Palavras-chave:** Gestão educacional democrática; Participação; Escola pública; Desafios.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

## ABSTRACT

Democratic management can be understood as a shared construction, of a social and participatory nature, in which the various actors of the school community are jointly involved in the analysis of existing demands, in the definition of courses of action, in the organization of actions, and in continuous reflection on the results achieved in strengthening the institution. Despite its consolidation in the legal and normative sphere, the implementation of this perspective in daily school life still faces enormous challenges, related both to the structural conditions of the institutions and to management practices and organizational culture. Therefore, this article aims to analyze the main challenges and perspectives of democratic educational management in Brazilian public schools. Methodologically, this is a bibliographic research, based on academic productions, legislation, and official documents that address the theme of democratic educational management. The theoretical framework is based on the contributions of authors such as Lück (2006; 2009), Paro (1987; 2010), Dourado (2004; 2007; 2011), and Sander (2009). The results show that, although there is theoretical consensus on the constitutive elements of democratic management, such as participation, dialogue, transparency, decentralization of power, and co-accountability, its implementation still faces limitations due to bureaucratic and hierarchical practices, as well as political and social constraints. It is concluded that democratic management is a consolidated concept in the educational field, but its materialization requires strengthening collective engagement, redefining the role of the school manager, and overcoming traditional organizational models.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

**Keywords:** Democratic educational management; Participation; Public school; Challenges.

## 1. INTRODUÇÃO

Considerada por muitos um dos pilares fundamentais para a consolidação de uma escola pública comprometida com a formação cidadã e com a efetivação do direito à educação de qualidade, a gestão educacional “tem sido objeto de crescente interesse acadêmico e político, refletindo a necessidade de compreender como as instituições de ensino são administradas em diferentes contextos históricos e sociais” (Nascimento-Guaraldo, 2025, p. 81). No contexto brasileiro, esse modelo de gestão encontra respaldo legal na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), que estabelecem a participação da comunidade escolar nos processos decisórios como princípio orientador da organização do ensino.

Autores como Souza (2009) elucidam que a gestão democrática pode ser entendida como uma construção coletiva de natureza política, na qual a escola deixa de ser conduzida por decisões centralizadas e passa a envolver, de forma ativa, os diferentes atores que a compõem. Nesse modelo, professores, estudantes, famílias e demais integrantes da comunidade escolar colaboram na definição de problemas, na escolha de caminhos, no planejamento das ações e no acompanhamento e avaliação dos resultados voltados ao fortalecimento da instituição.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Tal dinâmica se apoia no diálogo permanente, na valorização dos distintos papéis e conhecimentos existentes no espaço escolar e na participação real da comunidade nas decisões. Além disso, pressupõe o respeito às regras elaboradas de maneira conjunta e o acesso claro às informações, compreendendo a democracia não apenas como um valor que orienta a escola pública, mas também como uma prática educativa que forma sujeitos para a vivência de processos coletivos e participativos (Souza, 2009).

Assim, a participação escolar, entendida como o envolvimento ativo de gestores, professores, estudantes, famílias e demais segmentos da comunidade nas decisões pedagógicas, administrativas e políticas da escola, configura-se como elemento fundamental da gestão democrática. Contudo, a materialização desses pressupostos no cotidiano das escolas ainda se apresenta como um desafio significativo. Em muitas realidades da escola pública, tal participação ocorre de maneira limitada, formal ou burocrática, distanciando-se de seu caráter emancipatório.

De fato, Oliveira (2021), por exemplo, destaca que a concretização dessa democracia ainda enfrenta inúmeros entraves nas redes de ensino, exigindo transformações tanto individuais quanto coletivas no cotidiano das escolas. Segundo o autor, esse processo depende de um planejamento efetivamente participativo, da descentralização real das decisões e da superação de práticas autoritárias e de participações apenas simbólicas.

Além disso, a ausência de marcos legais consistentes, o uso seletivo das normas conforme interesses políticos, o pouco compromisso dos gestores públicos e a fragilidade das instituições escolares dificultam sua

implementação, tornando necessária uma mudança mais ampla de concepção política e social para que a democracia se efetive na gestão educacional (Oliveira, 2021).

Diante disso, torna-se relevante analisar os desafios e as perspectivas da gestão educacional democrática e da participação escolar no âmbito da escola pública, buscando compreender como esses princípios podem ser efetivamente incorporados às práticas de gestão. Tal reflexão pretende contribuir para o debate acadêmico e para a construção de políticas e ações que favoreçam uma gestão que seja, realmente, mais participativa, democrática e comprometida com a transformação social.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Conceituando Gestão Educacional Democrática**

Citando Bourdieu (1984)<sup>14</sup>, Sander (2009) reflete que a história da educação evidencia que o espaço educacional se configura como um campo de disputas, no qual diferentes agentes buscam afirmar seus projetos políticos, seus referenciais culturais e suas formas consideradas legítimas de interpretar e valorizar a realidade educacional.

A trajetória científica e cultural do mundo ocidental, incluindo a educação e sua forma de gestão, sempre foi marcada por conflitos, divergências e oposições de ideias. Desde a Paidéia da Antiguidade, passando pela escolástica medieval, pelo período renascentista e chegando à modernidade e à contemporaneidade, essas tensões estiveram presentes. No caso do Brasil,

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

as concepções de gestão educacional e suas contradições refletem o contexto político e cultural do país, construído a partir de sua história e de suas relações com outros países (Sander, 2009).

Do ponto de vista histórico, Drabach (2009) explica que a administração escolar<sup>15</sup> se consolida como campo de estudos a partir da década de 1930, quando passam a surgir pesquisas, livros e publicações voltadas à análise da organização e do funcionamento da escola. As produções teóricas desenvolvidas entre as décadas de 1930 e 1960 refletem tentativas de compreender o processo educacional a partir das relações sociais e do mundo do trabalho vigentes naquele período (Nascimento-Guaraldo, 2025).

Com as críticas ao modelo técnico de administração escolar, fortemente influenciado pela administração científica, intensificaram-se, nos anos 1980, os debates sobre a gestão escolar. Nesse contexto, reconheceu-se a necessidade de atribuir à organização da escola um papel político e pedagógico mais evidente. Assim, o termo gestão escolar passou a ser considerado mais adequado para expressar essa nova concepção, que vai além de uma simples mudança de nomenclatura e representa uma transformação na forma de compreender e orientar as práticas da escola pública (Nascimento-Guaraldo, 2025).

Apesar de a gestão democrática no ambiente educacional ocupar lugar de destaque nos debates desde as décadas de 1980 e 1990, o tema permanece atual e não se encontra esgotado. Trata-se de um elemento fundamental para a sociedade, por contribuir para a formação cidadã. Nesse sentido, a permanência de concepções conservadoras mostra-se incompatível com as

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

demandas do contexto educacional contemporâneo, tornando necessária a promoção da participação consciente de todos os membros da comunidade escolar. Ao assumir responsabilidades, colaborar nas decisões e dialogar sobre diferentes ideias, esses sujeitos contribuem para o aprimoramento do processo pedagógico (Martiniak; Gracino, 2014).

Apesar de muitas vezes os termos “gestão escolar” e “gestão educacional” serem tratados como sinônimos, Rodrigues e Santos (2011, p. 119) ressaltam que,

*Ao falar em “Gestão”, compreendemos que a Gestão Educacional está situada no nível macro da Educação no qual se encontram os órgãos superiores dos sistemas de ensino e as políticas públicas destinadas aos mesmos. Já a Gestão Escolar, estando em nível micro, encontra-se no âmbito das escolas. Pode-se dizer que ambas são distintas, porém interligadas entre si, pois articulam suas ações em busca dos mesmos objetivos em comum: a formação de qualidade para a população.*



# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

De modo análogo, Bacelar (2008) explica que, assim como a política educacional orienta a gestão educacional, a proposta pedagógica orienta a gestão escolar. Dessa forma, a gestão educacional atua em um plano mais amplo (macro), enquanto a gestão escolar se concretiza no cotidiano da instituição (micro). Embora ocorram em níveis diferentes, ambas se relacionam de maneira contínua, pois a gestão educacional se materializa e ganha sentido a partir das práticas desenvolvidas na escola.

Ainda sobre isso, Candido e Gentilini (2019) compreendem a gestão educacional como um campo amplo de conhecimentos, fundamentado nas contribuições das ciências sociais e da educação, que oferece bases teóricas para a compreensão da gestão no âmbito geral e educacional. Para os autores, a gestão escolar integra esse campo mais abrangente, voltando-se principalmente às demandas práticas do cotidiano das escolas e à efetivação dos projetos pedagógicos, em articulação com as políticas e os planos educacionais. Assim, embora atuem em níveis distintos, gestão educacional e gestão escolar são indissociáveis e se complementam.

Corroborando isso, Lück (2006), citada por Candido e Gentilini (2019), sustenta que a gestão educacional tem a função de orientar e mobilizar o funcionamento dos sistemas de ensino e das escolas, de modo a garantir a qualidade dos resultados educacionais. Sob essa ótica, a gestão escolar integra a gestão educacional em um plano mais amplo, que envolve tanto os sistemas quanto as unidades escolares. Assim, a concepção de gestão adotada no nível macro influencia diretamente as práticas desenvolvidas no interior das escolas, podendo reproduzir enfoques mais burocráticos ou, ao contrário, promover ações mais articuladas e participativas.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Complementarmente, Krawczyk (1999) ressalta que a gestão escolar não se limita ao espaço interno da escola, pois está diretamente articulada à gestão do sistema educacional como um todo. Para a autora, a prática da instituição escolar interpreta e materializa as normas político-institucionais definidas em instâncias mais amplas, as quais, ao mesmo tempo em que orientam o trabalho escolar, também são transformadas por ele. Essas normas integram um projeto político-educativo mais abrangente, relacionado à organização e ao financiamento da educação.

A gestão educacional, de acordo com Dourado (2007), possui características próprias e não se limita à aplicação de técnicas e princípios da administração empresarial. Sua finalidade é mais ampla, pois envolve a condução de processos capazes de viabilizar os objetivos da educação escolar, orientando ações e decisões para o alcance dos fins educativos.

Para Lück (2006), o uso do termo gestão ultrapassa a concepção limitada de administração, ao considerar a complexidade dos desafios educacionais e a necessidade de uma atuação integrada e participativa. Para a autora, essa mudança não se restringe ao vocabulário, mas indica a adoção de um novo paradigma, orientado para a transformação da escola por meio do fortalecimento das relações internas e de sua articulação com o contexto externo.

A escola é concebida como uma organização dinâmica, marcada por relações interpessoais complexas e, por vezes, contraditórias, o que exige formas próprias de liderança, articulação e coordenação. Dessa forma, as transformações nos processos educacionais estão diretamente relacionadas às

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

mudanças nas relações sociais que se constroem no cotidiano escolar (Lück, 2000; 2006).

Para isso, é imprescindível a existência de uma gestão educacional aberta ao diálogo e à incorporação de diferentes pontos de vista (Candido; Gentilini, 2019). Em outras palavras, trata-se de uma concepção de gestão educacional democrática, que, de acordo com Rodrigues e Santos (2011, p. 121), é aquela que “propicia o debate, a tomada de decisão coletiva, a administração de conflitos, fazendo da participação efetiva de todos, seu principal componente”.

A gestão democrática pressupõe a adoção de formas de organização e condução da escola que valorizem a participação e a tomada de decisões coletivas. Nessa perspectiva, a participação torna-se um princípio central, a ser assumido pelos diferentes sujeitos que compõem o cotidiano escolar, fortalecendo práticas colaborativas e compartilhadas (Santos *et al.*, 2010<sup>16</sup> *apud* Dourado *et al.*, 2004).

Ademais, retomando Souza (2009), que vai ao encontro do pensamento de Rodrigues e Santos (2011), enxerga também a gestão democrática como um processo coletivo e político, sustentado pelo diálogo, pela participação efetiva da comunidade escolar e pela transparência, no qual os diferentes sujeitos compartilham a responsabilidade pelas decisões, pelo planejamento e pela avaliação das ações institucionais. Nessa mesma perspectiva, Libâneo (2018) reforça que a gestão democrática e participativa se apoia na articulação entre a liderança da direção escolar e o envolvimento ativo da equipe, orientada por objetivos comuns construídos coletivamente,

combinando participação, responsabilidade individual, coordenação, eficiência administrativa e avaliação contínua das ações desenvolvidas.

A análise dos diferentes autores evidencia que o conceito de gestão democrática se encontra amplamente consolidado no campo educacional, apresentando elementos comuns que se reiteram ao longo das produções teóricas. A recorrência desses fundamentos, como a participação efetiva da comunidade escolar, a tomada de decisões coletivas, o diálogo, a transparência, a corresponsabilização, a articulação entre liderança e trabalho coletivo, bem como o planejamento, a avaliação e a coordenação das ações, demonstra que não há dispersão conceitual, mas sim uma convergência de entendimentos.

Nesse sentido, a saturação de conceitos observada na literatura não representa redundância, mas cumpre o papel de reafirmar e sustentar a compreensão de que a gestão democrática se configura como um processo político, participativo e formativo, orientado para a construção coletiva de uma escola pública mais justa e eficiente.

## **2.2. Desafios para a Efetivação da Gestão Democrática**

Ramburger e Marquezam (2017) afirmam que a gestão democrática, garantida pela Constituição Federal e pela LDB, fundamenta-se na compreensão da educação como um processo social, no qual a participação coletiva da equipe escolar é essencial para a organização da escola, para o aprimoramento da qualidade do ensino e para a consolidação da democratização educacional.

# REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

No entanto, Paro (1987), há quase quatro décadas, já problematizava a gestão democrática ao apontar que, quando se defende a participação efetiva de pais, professores, alunos e funcionários na escola pública, essa proposta costuma ser vista como algo utópico. Para o autor, essa compreensão não invalida a democracia escolar, mas evidencia a necessidade de reconhecer as condições concretas e as contradições existentes no cotidiano da escola, a fim de avaliar a viabilidade de um projeto de democratização das relações escolares, considerando também os conflitos de interesses presentes na sociedade.

Quando fatores como esses são desconsiderados, tende a gerar uma distorção entre o plano legal e o que é posto em prática, como é discutido por autores alguns anos depois. Sander (2009, p. 76), por exemplo, pontua então que o

*enquadramento jurídico alimenta hoje o discurso político e o movimento intelectual dominante na gestão da educação brasileira. No entanto, ainda enfrentamos o desafio de traduzir o discurso político para efetivas práticas democráticas em numerosas instituições de ensino do país. Esse fato sugere a necessidade de um renovado engajamento político dos educadores na construção da*

*democracia e da gestão democrática como caminhos efetivos para fazer frente às poderosas forças do mercado que inspiram a organização e a gestão produtivista na educação.*

No que tange aos “desafios” vislumbrados por Sander (2009), eles vêm de muitas frentes. Um deles diz respeito à função do diretor. Sobre isso, Paro (1987, p. 52) acredita que “o maior obstáculo [...] é precisamente a função atual do diretor que o coloca como autoridade última no interior da escola”.

Paro (1987) explica que isso lhe confere um caráter autoritário sustentado por uma hierarquia imposta pelo Estado. Segundo o autor, essa estrutura contribui para a fragmentação interna da escola, para a construção de uma imagem negativa do diretor e para a falsa aparência de poder individual, que, na prática, atende mais aos interesses dominantes do que às necessidades da comunidade escolar. Para o autor, a superação desse modelo exige a redistribuição da autoridade entre os diferentes setores da escola, não como perda de poder, mas como partilha de responsabilidades, fortalecendo a autonomia e o poder coletivo da própria instituição escolar.

Em continuidade às críticas formuladas na década de 80 acerca da centralização do poder na figura do diretor, o autor (2010) argumenta, seguindo o mesmo viés, que a gestão escolar, ao desconsiderar a

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

especificidade do trabalho pedagógico, passa a adotar modelos administrativos inspirados na lógica empresarial capitalista, cujos objetivos são incompatíveis com os fins da educação. Nessa perspectiva, a escola tende a reproduzir práticas produtivistas e hierárquicas, reforçando a imagem do diretor como chefe e detentor do poder, responsável por impor decisões em nome de interesses externos à comunidade escolar (Paro, 2010).

Mesmo diante de avanços formais voltados à democratização, como a eleição de diretores e a criação de conselhos, persiste uma concepção de direção baseada no mando e na submissão, na qual a autoridade se reduz à obediência, em detrimento da participação coletiva e da construção democrática do trabalho escolar (Paro, 2010).

À luz de Lück (2009), o gestor educacional deve conhecer a realidade da comunidade escolar, compreender seus processos sociais e orientar ações que favoreçam seu adequado encaminhamento. Nessa mesma direção, Araújo, Meneses e Vasconcelos (2021) ressaltam que o gestor necessita desenvolver competências voltadas à orientação, à organização e à mediação da proposta pedagógica, articulando o trabalho docente e a realidade comunitária. Essa atuação favorece a consolidação de uma gestão democrática e participativa, baseada na colaboração e na participação dos diferentes sujeitos da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão.

Paro (1987) explica que a participação da comunidade escolar, especialmente das famílias das camadas populares, não pode se limitar a autorizações formais, sendo indispensável a criação de condições materiais concretas que a tornem possível. Para o autor, garantir a participação efetiva exige medidas

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

estruturais que extrapolam os limites da escola, envolvendo políticas públicas capazes de assegurar tempo e condições de trabalho adequadas para que pais e responsáveis acompanhem a vida escolar de seus filhos. Nessa perspectiva, a democratização da escola pressupõe reconhecer que os problemas educacionais não se resolvem apenas no interior da instituição, mas demandam o enfrentamento das desigualdades sociais que dificultam a participação da classe trabalhadora nos processos decisórios da educação escolar (Paro, 1987).

Além disso, Soares, Colares e Fonseca (2025) apontam que a gestão democrática da educação no Brasil tem sido fragilizada por fatores políticos e institucionais recentes, especialmente a partir de 2016, período marcado por instabilidades que ampliaram as incertezas quanto à sua efetivação. Entre os principais entraves, destacam-se a intensificação das indicações políticas para cargos de gestão, a ocupação dessas funções por profissionais sem formação específica, a redução de mecanismos democráticos como eleições e concursos, além da ausência de dados consistentes sobre o cumprimento da Meta 19 do Plano Nacional de Educação.

Soma-se a isso o distanciamento de propostas governamentais em relação aos princípios democráticos, a fragilidade do acompanhamento social das políticas educacionais e a escassez de oportunidades formativas sobre o tema nos cursos de formação de profissionais da educação, fatores que comprometem a consolidação da gestão democrática nos sistemas educacionais (Soares; Colares; Fonseca, 2025).



Santos e Sales (2012) apontam que, além das condicionantes da política educacional em nível macro, a escola enfrenta desafios cotidianos para construir e efetivar uma gestão democrática de caráter progressista, especialmente em razão da permanência de práticas paternalistas e clientelistas na sociedade. Nesse contexto, a função do gestor tende a ser associada à figura do provedor, o que dificulta a consolidação de uma gestão baseada na participação e na autonomia. Para as autoras, a superação desse modelo requer um processo coletivo de construção de novas concepções de gestão e de novos perfis de gestores, bem como a ruptura com estruturas hierárquicas tradicionais, por meio de esforços compartilhados no âmbito das relações pedagógicas.

Logo, a gestão escolar contemporânea, embora influenciada pelas transformações decorrentes do neoliberalismo, deve priorizar uma formação voltada para a cidadania e para a reflexão crítica sobre a realidade social. A gestão democrática não pode ser compreendida como solução única para os problemas educacionais, nem se reduzir a práticas meramente administrativas ou à presença formal de mecanismos aparentemente democráticos. Trata-se, antes, de um processo político e educativo mais amplo, que exige a redefinição do papel social da escola, o fortalecimento de projetos coletivos e a articulação com a sociedade, visando à construção de uma educação comprometida com a formação humana, cidadã e igualitária (Arruda; Colares, 2015).

### **2.3. Caminhos e Perspectivas da Gestão Democrática na Educação Escolar**

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

A gestão democrática da educação no Brasil está diretamente relacionada ao processo de abertura política iniciado na década de 1980, marcado pela transição do regime civil-militar para o Estado democrático. Nesse contexto, a atuação de movimentos sociais, entidades sindicais, organizações partidárias e acadêmicas fortaleceu as lutas pela democratização do país, refletindo-se no campo educacional por meio da defesa do acesso à escola e da ampliação da participação da comunidade nas decisões escolares (Arruda; Colares, 2015).

O enfraquecimento da Ditadura impulsionou reivindicações por maior controle público sobre o Estado e por políticas mais sensíveis às demandas sociais, entre as quais se destacou a luta pela gestão democrática da educação, compreendida tanto na formulação das políticas educacionais quanto na organização e condução das unidades de ensino (Minto, 2010).

Assim, para Dourado (2011), a gestão democrática é um processo de aprendizagem e de enfrentamento político que ultrapassa os limites da prática pedagógica cotidiana. Nessa perspectiva, a educação, em sua relativa autonomia como prática social, possibilita a criação de espaços efetivos de participação, favorecendo a vivência e a aprendizagem dos princípios democráticos, bem como a reflexão crítica e a superação de estruturas autoritárias presentes nas relações sociais e nas práticas educativas.

A democratização da escola exige, fundamentalmente, a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos de decisão, bem como a garantia de acesso amplo e transparente às informações que orientam a vida institucional. Uma escola verdadeiramente democrática pressupõe a

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

construção de estruturas e práticas participativas que envolvam o planejamento coletivo, a atuação compartilhada nas dimensões administrativas e políticas e o enfrentamento de desigualdades e exclusões presentes tanto no espaço escolar quanto na sociedade (Hora, 2010).

Além disso, destaca-se a importância de um currículo que proporcione experiências democráticas aos estudantes, favorecendo o direito à expressão, a formação crítica da realidade, a produção coletiva do conhecimento e a vivência de valores democráticos por meio de práticas pedagógicas problematizadoras (Hora, 2010).

Silva (2024) compreende a gestão democrática nas escolas públicas como um eixo fundamental para a promoção de uma educação inclusiva, participativa e socialmente comprometida. Nessa perspectiva, a tomada de decisões coletivas e a participação ativa da comunidade escolar se contrapõem a práticas autoritárias historicamente presentes no sistema educacional. Para além do cumprimento legal, a gestão democrática assume uma dimensão ética e pedagógica, orientando as práticas escolares, fortalecendo instâncias como o Conselho Escolar, qualificando a construção do Projeto Político-Pedagógico e contribuindo para a formação de sujeitos críticos, autônomos e capazes de atuar de forma transformadora na sociedade.

Kaczan, Bezerra e Marques (2023), por sua vez, afirmam que a gestão democrática fortalece o diálogo contínuo entre a escola e a sociedade, favorecendo a construção de um modelo educacional pautado na participação efetiva e na criação de um ambiente institucional mais

colaborativo, o que repercute positivamente no processo de ensino e aprendizagem. Os princípios democráticos concretizam-se por meio do engajamento consciente dos sujeitos nas decisões relativas à organização, ao planejamento e à orientação do trabalho escolar, bem como na busca por caminhos próprios fundamentados em uma concepção ampla, consistente e viável de educação.

Por seu turno, Cury (2007) reitera que a gestão democrática desempenha papel central na garantia do direito à educação, ao favorecer o acesso, a permanência e a qualidade do ensino, uma vez que amplia as oportunidades de participação dos estudantes no processo educativo, fortalecendo o sentimento de pertencimento, valorização e engajamento escolar.

Em convergência, Tavares (2023) destaca que a gestão democrática assegura a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões e no planejamento institucional, promovendo um ambiente inclusivo, colaborativo e transparente. Essa forma de gestão contribui para a construção de uma cultura de diálogo, respeito e cidadania, além de favorecer a formação integral dos estudantes e o fortalecimento dos vínculos entre escola, família e comunidade.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de abordagem bibliográfica, com o objetivo de analisar os fundamentos, os desafios e as perspectivas da gestão educacional democrática e da participação escolar no contexto da escola pública. A opção

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

pela pesquisa bibliográfica justifica-se por possibilitar o exame sistemático de produções teóricas consolidadas, permitindo a compreensão crítica dos conceitos, das interpretações e das discussões que permeiam o campo da gestão educacional.

Prodanov e Freitas (2013) entendem a pesquisa bibliográfica como um procedimento que se apoia em produções já existentes, como livros, artigos, periódicos e trabalhos acadêmicos, permitindo ao pesquisador conhecer e dialogar com o que já foi produzido sobre o tema estudado. Segundo os autores, esse tipo de investigação requer uma leitura analítica e crítica das fontes, a fim de assegurar a confiabilidade das informações e reconhecer eventuais divergências presentes nos materiais consultados.

Corroborando, Severino (2007) afirma que a pesquisa bibliográfica se baseia na utilização de registros já existentes, resultantes de investigações anteriores, como livros, artigos e teses. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador mobiliza categorias teóricas previamente elaboradas por outros autores, tomando os textos como fontes centrais para a análise e construção do objeto de estudo.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do levantamento e da análise de livros e artigos científicos, principalmente, que tratassem da temática da gestão democrática, da gestão educacional e da gestão escolar. O processo de seleção das fontes priorizou produções reconhecidas na área da educação, considerando tanto autores clássicos quanto estudos mais recentes, de modo a contemplar diferentes perspectivas teóricas e contextos históricos, sem

perder de vista as transformações contemporâneas que incidem sobre a organização e a gestão da escola pública.

## 4. DISCUSSÃO

Feita a análise do referencial teórico, pudemos perceber que a gestão educacional democrática, embora amplamente reconhecida como princípio estruturante da escola pública brasileira, permanece marcada por contradições entre o plano normativo e a realidade concreta das práticas escolares. Conforme discutido ao longo do texto, há uma convergência conceitual significativa entre os autores no que se refere à compreensão da gestão democrática como um processo político, coletivo e formativo, sustentado pela participação efetiva da comunidade escolar, pela tomada de decisões compartilhadas e pelo diálogo permanente. Contudo, a recorrência desses fundamentos na literatura revela, paradoxalmente, que sua consolidação prática ainda se apresenta como um desafio histórico.

Nesse sentido, os argumentos de Souza (2009), Lück (2006; 2009) e Libâneo (2018) reforçam que a democracia na gestão escolar não se restringe à adoção de mecanismos formais de participação, mas exige a construção de uma cultura institucional orientada pela corresponsabilização, pela transparência e pela articulação entre liderança e trabalho coletivo. Entretanto, conforme problematizado por Paro (1987; 2010), a permanência de estruturas hierárquicas centralizadoras, sobretudo concentradas na figura do diretor, limita a efetivação desses princípios, transformando a participação em um ato simbólico ou burocrático, distante de seu potencial emancipatório.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

A discussão também aponta que os entraves à gestão democrática não se explicam apenas por fatores internos à escola. Como evidenciam Sander (2009) e Krawczyk (1999), as práticas escolares estão profundamente condicionadas pelas orientações político-institucionais dos sistemas de ensino, que, muitas vezes, reproduzem lógicas produtivistas e gerencialistas inspiradas no modelo empresarial. Essa influência compromete a autonomia da escola e reduz a gestão educacional a procedimentos técnicos e administrativos, esvaziando sua dimensão pedagógica e política, conforme alertado por Dourado (2007).

Além disso, a literatura analisada destaca que a participação da comunidade escolar, especialmente das famílias das classes populares, enfrenta obstáculos estruturais que extrapolam o âmbito da instituição. Paro (1987) sublinha que a ausência de condições materiais, como tempo disponível e políticas públicas de apoio, limita o envolvimento efetivo desses sujeitos nos processos decisórios. Assim, a democratização da gestão escolar não pode ser pensada de forma isolada, mas articulada a um projeto mais amplo de enfrentamento das desigualdades sociais que historicamente excluem determinados grupos da participação política.

Os desafios contemporâneos se intensificam diante do cenário político recente, conforme apontado por Soares, Colares e Fonseca (2025), no qual se observa o enfraquecimento de mecanismos democráticos, a ampliação de indicações políticas para cargos de gestão e a fragilidade do acompanhamento social das políticas educacionais. Esses fatores revelam que a gestão democrática, embora assegurada legalmente, permanece

vulnerável a retrocessos, sobretudo quando desvinculada de processos formativos contínuos e de compromissos institucionais sólidos.

Por outro lado, os caminhos e perspectivas apresentados pelos autores indicam que a gestão democrática se configura como um processo em permanente construção. Arruda e Colares (2015), Dourado (2011) e Hora (2010) ressaltam que a democratização da escola exige aprendizado político, vivência cotidiana da participação e a criação de espaços efetivos de decisão coletiva. Nessa perspectiva, instâncias como o Conselho Escolar e a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico assumem papel central, não apenas como exigências legais, mas como instrumentos pedagógicos de formação cidadã.

Ademais, a incorporação de práticas democráticas ao currículo e ao cotidiano escolar, conforme defendido por Hora (2010) e Silva (2024), amplia o alcance da gestão democrática ao envolver estudantes como sujeitos ativos do processo educativo. Essa participação contribui para o fortalecimento do sentimento de pertencimento, para a formação crítica e para o desenvolvimento de competências sociais fundamentais à vida democrática, corroborando as reflexões de Cury (2007) e Tavares (2023).

Dessa forma, a discussão permite afirmar que a gestão educacional democrática não deve ser compreendida como um modelo acabado ou como solução imediata para os problemas da educação pública. Trata-se de um processo político, pedagógico e social que exige a revisão de concepções autoritárias, a redefinição do papel do gestor, o fortalecimento de projetos coletivos e o compromisso efetivo do Estado e da sociedade.



Ao longo da análise teórica desenvolvida neste estudo, reconhecemos uma certa dificuldade nossa em delimitar a discussão exclusivamente ao plano da gestão educacional ou ao da gestão escolar. Tal dificuldade não se configura como imprecisão conceitual, mas decorre da estreita interrelação entre essas duas dimensões, amplamente reconhecida pela literatura especializada. Conforme apontam Rodrigues e Santos (2011), Bacelar (2008), Candido e Gentilini (2019) e Lück (2006), embora distintas em seus níveis de atuação, a gestão educacional e a gestão escolar são indissociáveis, uma vez que as diretrizes formuladas no âmbito macro dos sistemas de ensino se materializam, são reinterpretadas e, por vezes, ressignificadas no cotidiano das escolas. Nesse sentido, a reflexão sobre a gestão democrática exigiu uma abordagem articulada, reconhecendo que a compreensão dos processos participativos e dos desafios à sua efetivação atravessa simultaneamente as dimensões macro e micro da organização educacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou analisar a gestão educacional democrática e a participação escolar no contexto da escola pública, discutindo seus fundamentos conceituais, os principais desafios à sua efetivação e as perspectivas para sua consolidação. A partir do diálogo com a literatura, foi possível evidenciar que a gestão democrática se configura como um princípio amplamente reconhecido no campo educacional, tanto no plano legal quanto no teórico, sendo compreendida como um processo político, coletivo e formativo, orientado pela participação efetiva da comunidade escolar e pela tomada de decisões compartilhadas.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

As análises realizadas indicam que, embora a gestão educacional e a gestão escolar se apresentem como níveis distintos de atuação, sua interdependência torna inviável uma abordagem dissociada. As diretrizes formuladas no âmbito dos sistemas de ensino condicionam as práticas desenvolvidas no cotidiano das escolas, ao passo que estas reinterpretem e ressignificam as políticas educacionais, conferindo-lhes materialidade. Tal interrelação impõe aos autores o desafio de construir uma reflexão que articulasse as dimensões macro e micro da gestão democrática, reconhecendo que os avanços e limites observados em um plano repercutem diretamente no outro.

Evidenciou-se, ainda, que a distância entre o discurso normativo da gestão democrática e sua concretização nas práticas escolares permanece como um dos principais entraves à sua efetivação. A centralização das decisões, a persistência de concepções autoritárias de gestão, a influência de modelos gerencialistas e produtivistas, bem como as limitações estruturais que dificultam a participação efetiva da comunidade, especialmente das camadas populares, revelam que a democratização da escola exige transformações que extrapolam o espaço institucional, envolvendo compromissos políticos, sociais e formativos mais amplos.

Por outro lado, os estudos analisados apontam caminhos possíveis para o fortalecimento da gestão democrática, destacando a importância da formação continuada dos gestores, da consolidação de instâncias colegiadas, do planejamento participativo e da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico. Além disso, a incorporação de práticas democráticas ao currículo e ao cotidiano escolar contribui para a formação cidadã dos

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

estudantes, ampliando o sentido pedagógico da democracia para além de um princípio administrativo.

Dessa forma, finalizamos com a compreensão de que a gestão educacional democrática não constitui um modelo acabado nem uma solução imediata para os desafios da educação pública brasileira, mas um processo histórico em permanente construção. Sua efetivação demanda a redefinição de práticas, a superação de estruturas hierárquicas tradicionais e o fortalecimento de projetos coletivos comprometidos com a formação humana, a cidadania e a justiça social. Espera-se que as reflexões aqui apresentadas possam contribuir para o aprofundamento do debate acadêmico e para o desenvolvimento de políticas e práticas educacionais que promovam, de modo concreto, uma gestão escolar verdadeiramente democrática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A. S.; MENESES, J. M.; VASCONCELOS, F. L. V. Os Desafios da Gestão Educacional Democrática no Cenário de Pandemia. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n. 3, p. 1-12, 2021.

ARRUDA, E. P. de; COLARES, M. L. I. de S. Gestão democrática: trajetória e desafios atuais. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 15, n. 66, p. 222–246, 2015.

BACELAR, L. P. **O papel do Conselho Escolar para a democratização da gestão**. Fortaleza: UEC, 2008.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

CÂNDIDO, R. de K.; GENTILINI, J. A. Gestão educacional e escolar e a qualidade do ensino. **Educação em Foco**, [S. l.], v. 22, n. 37, p. 114–131, 2019.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE** – v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

DOURADO, L. F.; NAVARRO, I. P.; WITTMANN, L. C.; AGUIAR, M. Â. S.; GRACINDO, R. V. **Conselhos escolares e o financiamento da educação**. Brasília: MEC/SEB, 2004.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: Limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In*: FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

DRABACH, N. P. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar**: mudanças e continuidades. 2009. Monografia (especialização) - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Centro de Educação, Curso de Especialização em Gestão Educacional, RS, 2009.

HORA, D. L. **Gestão educacional democrática**. 2. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

KACZAN, M. A. V. L.; BEZERRA, T. S. A. M.; MARQUES, E. C. O. Democratização da gestão escolar: pilar essencial para o desenvolvimento da qualidade da educação pública. **Práx. Educ.**, Vitória da Conquista, v. 19, n. 50, e14021, 2023.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado - Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação e Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 112-149, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização da escola**: teoria e prática. 6.ed. rev.e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LIMA, L. **Organização Escolar e democracia radical**: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez, 2000.

LÜCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006.

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

MARTINIAK, V. L.; GRACINO, E. R. A construção histórica da gestão escolar e o projeto político pedagógico como instrumento de articulação da gestão democrática. **Linguagens, Educação e Sociedade**, Teresina, n. 30, p. 188–206, 2014.

MINTO, L. W. A administração escolar no Contexto da Nova República e do Neoliberalismo. (p. 173 –199). In: ANDREOTTI, A. LOMBARDI, J. C.;

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

MINTO, L.W. **História da Administração escolar no Brasil**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

NASCIMENTO-GUARALDO, L. de A. Trajetória histórica da gestão escolar no brasil: desvendando caminhos. **Cadernos da Fucamp**, v. 39, p.81-98, 2025.

OLIVEIRA, S. da S. Gestão escolar democrática: entre o promulgado e a prática. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 2147–2162, 2021.

PARO, V. H. A utopia da gestão escolar democrática. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, n. 60, p. 51-53, fev. 1987.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMBURGER, J. S.; MARQUEZAM, L. I. P. Gestão democrática: um processo em construção. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [S. l.], v. 6, n. 11, p. 109–121, 2017.

RODRIGUES, M. M.; SANTOS, C. de O. F. Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades. **Acta Scientiarum. Education**, Maringá, v. 33, n.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

01, p. 119-137, jun. 2011.

SANDER, B. Gestão educacional: concepções em disputa. **Retratos da Escola**, [S. l.], v. 3, n. 4, 2009.

SANTOS, M. DO C. G.; SALES, M. P. DA S. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. **Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 171–183, maio 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SILVA, S. C. de A. Os benefícios da gestão democrática nas escolas públicas municipais. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas – TO, v. 11, n. 05, 2024.

SOARES, L. de V.; COLARES, M. L. I. S.; FONSECA, A. D. A concepção democrática na gestão educacional brasileira: origens, desdobramentos e desafios. **Periferia**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. e85357, 2025.

SOUZA, Â. R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educ. Rev.**, Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009.

TAVARES, L. T. A importância da gestão democrática na escola pública. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 4, p. 1-10, 2023.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

- <sup>1</sup> Especialista em Ensino de Matemática. Universidade Estadual do Ceará (UECE). E-mail: [mironcoutinho2019@gmail.com](mailto:mironcoutinho2019@gmail.com).
- <sup>2</sup> Mestrando em História Pública. Universidade Estadual do Paraná (Unespar). E-mail: [joaquimmanuelfrancisco35@gmail.com](mailto:joaquimmanuelfrancisco35@gmail.com).
- <sup>3</sup> Mestra em Educação. Universidade Del Sol (UNADES). E-mail: [fabilinda933@gmail.com](mailto:fabilinda933@gmail.com).
- <sup>4</sup> Especialista em Gestão Pedagógica da Escola Básica. Universidade Estadual do Ceará (UECE). E-mail: [lenilsonrodrigues\\_miraima@hotmail.com](mailto:lenilsonrodrigues_miraima@hotmail.com).
- <sup>5</sup> Mestra em Ciências da Educação. Universidad Del Sol (UNADES). E-mail: [lessianalucena@gmail.com](mailto:lessianalucena@gmail.com).
- <sup>6</sup> Mestra em Ciências da Educação. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (Lisboa, PT). E-mail: [menezes-maria@hotmail.com](mailto:menezes-maria@hotmail.com).
- <sup>7</sup> Especialista em História do Brasil. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (FAFICA). E-mail: [marizabranquinho@gmail.com](mailto:marizabranquinho@gmail.com).
- <sup>8</sup> Especialista em Metodologias Inovadoras Aplicadas à Educação: Ensino de Língua Portuguesa e Língua Inglesa. Centro Universitário de Ensino Superior Franciscano (UNIESF). E-mail: [walmeidavaz@yahoo.com.br](mailto:walmeidavaz@yahoo.com.br).
- <sup>9</sup> Mestre em Ensino de Biologia (PROFBIO). Universidade Estadual do Ceará (UECE). E-mail: [antoniomendonca.professor@gmail.com](mailto:antoniomendonca.professor@gmail.com).



# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

- <sup>10</sup> Mestre em Ciências da Educação. Universidad Del Sol (UNADES). E-mail: [basiliomarthins@gmail.com](mailto:basiliomarthins@gmail.com).
- <sup>11</sup> Mestre em Ciências da Educação. Universidad Del Sol (UNADES). E-mail: [gilsonpsicopedagogo@gmail.com](mailto:gilsonpsicopedagogo@gmail.com).
- <sup>12</sup> Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica. Faculdade Kurios (Maranguape). E-mail: [cibereljg2@gmail.com](mailto:cibereljg2@gmail.com).
- <sup>13</sup> Mestra em Educação. Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). E-mail: [cristiane.pereira@edu.mt.gov.br](mailto:cristiane.pereira@edu.mt.gov.br).
- <sup>14</sup> BOURDIEU, P. Quelques propriétés des champs. In : BOURDIEU, P. **Questions de Sociologie**. Paris: Minuit, 1984.
- <sup>15</sup> Nas primeiras teorizações, o termo “gestão” não era utilizado, e sim “administração” (Nascimento-Guaraldo, 2025).
- <sup>16</sup> SANTOS, J. V. O.; ARAGÃO, W. H.; CAMPELO, M. C. M.; LIMA FILHO, G. D. Gestão democrática e conselho escolar: reflexões teórico-práticas. **Revista da Ciência da Administração** - Versão Eletrônica, v. 3, p. 1-28, 2010.