

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

Naíla Alessandra de Sá Pereira

Participação como Estratégia de Democratização da Escola: um olhar sobre a produção acadêmica no período de 2021 a 2025.

Juiz de Fora

2026

Naíla Alessandra de Sá Pereira

Participação como Estratégia de Democratização da Escola: um olhar sobre a produção acadêmica no período de 2021 a 2025.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Pedagogia da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para a obtenção do título de licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Rubens Luiz Rodrigues

Juiz de Fora

2026

Naíla Alessandra de Sá Pereira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
disciplina de TCC II como requisito obrigatório
para a obtenção do título de Licenciada em
Pedagogia, no curso de Pedagogia da Faculdade
de Educação da Universidade Federal de Juiz
de Fora

Apresentado em _____/_____/2026

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Rubens Luiz Rodrigues
Universidade Federal de Juiz de Fora

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Roberto Oliveria Dias
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que sempre esteve comigo e me deu força para enfrentar todos os desafios e chegar até aqui com fé, saúde, força e alegria do caminho que trilhamos juntos.

Aos meus professores, que sempre foram meus exemplos, sendo minhas inspirações para seguir essa trajetória à qual me orgulho imensamente. Minha eterna admiração e gratidão a todos que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Ao meu orientador, pela disponibilidade, paciência e pelas contribuições valiosas que enriqueceram este trabalho. Sua orientação, conhecimento e olhar atento foram de suma importância.

À minha família e amigos, pelo apoio, pela força e compreensão nos momentos desafiadores. O carinho e incentivo de vocês tornaram essa jornada mais leve.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho, e para a conclusão dessa importante etapa da minha formação acadêmica. Meus sinceros agradecimentos a cada pessoa que acreditou no meu potencial e caminhou comigo nessa trajetória cheia de significados.

Dedico este trabalho a todos os meus professores, que inspiram a construir uma nova trajetória e meus familiares e amigos, que sempre me apoiaram.

“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo.” (Paulo Freire)

RESUMO

Esta pesquisa nasce de uma trajetória pessoal e acadêmica marcada pela aptidão para a liderança e pelo propósito de integrar o campo da educação à área de gestão. O estudo centra-se na importância da gestão escolar democrática, defendida como um pilar essencial para construir um ambiente educacional equitativo, inclusivo e de qualidade. Longe de ser uma mera prática administrativa, a democratização da escola fundamenta-se na participação ativa de alunos, professores e pais, promovendo o sentimento de pertencimento e otimizando as práticas pedagógicas. O problema de pesquisa está em verificar como a produção acadêmica recente tem abordado a participação desses sujeitos como estratégia de democratização escolar. Assim, o objetivo geral é analisar tal produção literária, identificando seus sentidos, abordagens e tendências teóricas. Como objetivos específicos, o trabalho propõe mapear e analisar as discussões acadêmicas publicadas entre 2021 e 2025; identificar os sentidos ideológicos atribuídos ao conceito de participação; e compreender como as pesquisas analisam a atuação de pais, estudantes e professores, observando as tensões, limites e possibilidades desse processo nas escolas públicas. Metodologicamente, a investigação adota um caráter bibliográfico e documental, examinando legislações, teses, dissertações e artigos na intersecção entre administração escolar e inclusão. Conclui-se que a participação como estratégia de democratização da escola só superará seu caráter meramente formal quando houver uma transformação radical nas estruturas internas de poder e na cultura organizacional da escola pública.

Palavras-Chave: Gestão Escolar Democrática. Participação Coletiva. Produção Acadêmica. Escola Pública. Educação Inclusiva.

ABSTRACT

This research stems from a personal and academic trajectory marked by an aptitude for leadership and the purpose of integrating the field of education with the area of management. The study focuses on the importance of democratic school management, defended as an essential pillar for building an equitable, inclusive, and high-quality educational environment. Far from being a mere administrative practice, the democratization of the school is based on the active participation of students, teachers, and parents, promoting a sense of belonging and optimizing pedagogical practices. The research problem lies in verifying how recent academic production has addressed the participation of these subjects as a strategy for school democratization. Thus, the general objective is to analyze this literary production, identifying its meanings, approaches, and theoretical trends. As specific objectives, the work proposes to map and analyze the academic discussions published between 2021 and 2025; to identify the ideological meanings attributed to the concept of participation; and to understand how research analyzes the actions of parents, students, and teachers, observing the tensions, limits, and possibilities of this process in public schools. Methodologically, the research adopts a bibliographic and documentary character, examining legislation, theses, dissertations, and articles at the intersection between school administration and inclusion. It concludes that participation as a strategy for democratizing the school will only overcome its merely formal character when there is a radical transformation in the internal power structures and organizational culture of the public school.

Keywords: Democratic School Management. Collective Participation. Academic Production. Public School. Inclusive Education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 A PARTICIPAÇÃO COMO PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	
DA ESCOLA	12
2.1 CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA	12
2.2 OS ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA O PROCESSO PARTICIPATIVO	
NA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA	17
3 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA DA ESCOLA:	
UMA ANÁLISE A PARTIR DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO CAMPO	
DA EDUCAÇÃO.....	19
3.1 O PRINCÍPIO DA AUTONOMIA INSTITUCIONAL E A GESTÃO DEMOCRÁTICA ..	23
3.2 O PRINCÍPIO DO ENGAJAMENTO POLÍTICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA	27
3.3 O PRINCÍPIO DA DESCENTRALIZAÇÃO DE PODER E A GESTÃO	
DEMOCRÁTICA	30
3.4 O PRINCÍPIO DA QUALIDADE DE ENSINO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA	35
CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

1 INTRODUÇÃO

Desde a infância, sempre obtive uma participação ativa em projetos acadêmicos, nos quais se desenvolveu uma aptidão natural para a liderança, característica inerente à minha personalidade. Ao longo de experiências nas esferas pessoal, acadêmica e profissional, essa habilidade foi constantemente percebida e aprimorada. Atualmente, o objetivo central é integrar a paixão pela educação com a afinidade e o apreço pela área de gestão.

A convicção na importância da gestão escolar democrática é impulsionada pela premissa de que a participação ativa de alunos, professores e pais cria um ambiente educacional mais enriquecedor e equitativo. A escolha deste tema para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) decorre da visão de que a gestão democrática vai além da mera administração, sendo essencial para o engajamento e para a qualidade do ensino.

O desejo de investigar como a gestão escolar democrática afeta não apenas o engajamento dos alunos, mas também a qualidade da educação, reflete a certeza de que uma abordagem participativa promove o sentimento de pertencimento e contribui para práticas pedagógicas mais eficazes.

A gestão escolar democrática representa um pilar fundamental na busca por uma educação inclusiva, participativa e de qualidade. Este princípio, ao promover a participação ativa dos diversos atores da comunidade educativa, desempenha um papel crucial na construção de um ambiente escolar enriquecedor e equitativo. A compreensão e avaliação da percepção dos principais agentes envolvidos, alunos, professores e pais, quanto a essa modalidade de gestão assume um valor inestimável na efetivação de práticas pedagógicas mais eficazes e na promoção do engajamento e aprendizado dos estudantes.

A participação dos sujeitos escolares constitui um dos pilares da gestão democrática, conforme defendido por autores como Vitor Henrique Paro, para quem a escola só se democratiza quando aqueles que dela dependem e dela participam podem influenciar suas decisões. A literatura recente sugere que a democratização escolar não se limita a mecanismos administrativos, mas envolve práticas políticas cotidianas, relações de poder, abertura ao diálogo e criação de espaços reais de decisão compartilhada.

Diante disso, analisar como a produção acadêmica tem abordado o tema permite identificar avanços, retrocessos, disputas ideológicas e diferentes interpretações sobre o papel da participação na escola. A investigação também possibilita compreender como pesquisadores do campo da educação concebem a atuação de pais, estudantes e professores no cotidiano

democrático da instituição escolar. Desta forma, a questão da pesquisa está em verificar como a produção acadêmica tem abordado a participação de estudantes, pais e professores como estratégia de democratização da escola no período entre 2021 e 2025. Justifica-se o estudo da importância da participação na gestão escolar democrática no período em tela por se tratar dos anos em que atuei como estudante no curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Este trabalho tem como objetivo analisar a produção acadêmica sobre a participação no contexto da democratização da escola, identificando sentidos, abordagens e tendências teóricas presentes nos estudos.

Como objetivos específicos tem-se: mapear e analisar como a produção acadêmica (2021–2025) tem discutido a participação como elemento central na democratização da escola; identificar os sentidos ideológicos atribuídos à participação pelas pesquisas, especialmente no que se refere aos conceitos de gestão democrática, compreender como as produções analisam a participação de pais, estudantes e professores, observando aproximações, tensões, limites e possibilidades dessa participação para a efetiva democratização das escolas públicas.

A base metodológica deste estudo consistiu em um levantamento bibliográfico associado à análise documental, investigando legislações, teses, dissertações e artigos que orbitam a intersecção entre a administração escolar e a inclusão. Para a análise de bibliografia referente a participação como estratégia da gestão escolar democrática, foram utilizadas as seguintes categorias de análise como referências para o desenvolvimento do estudo: autonomia institucional, engajamento político, descentralização do poder e qualidade de ensino.

O trabalho de conclusão está dividido em seções, onde a primeira é esta introdução. A segunda seção, traz a descrição sobre temas que envolvem a participação como princípio da gestão democrática na escola, para tanto está dividido em subcapítulos que abordam a concepção da gestão democrática na escola e sobre os Elementos Necessários para o Processo Participativo na Gestão Democrática na Escola. A terceira seção aborda os princípios da gestão democrática-participativa, que se constituem como elementos fundamentais para a construção de uma escola pública mais inclusiva, autônoma e comprometida com a formação cidadã. E finalmente tem-se a conclusão em que se aborda os desafios e as potencialidades da participação de pais, estudantes e professores nos processos de democratização da escola a partir do levantamento bibliográfico no período entre 2021 e 2025.

2 A PARTICIPAÇÃO COMO PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA

Impulsionada pelas mobilizações sociais da década de 1980 pelo fim da ditadura militar, a gestão democrática da escola no Brasil consolidou-se como um pilar essencial com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Ao normatizar esse princípio no artigo 206, a legislação rompeu com modelos autoritários e centralizadores, permitindo que essa prática fosse analisada e aperfeiçoada ao longo das últimas quatro décadas. Dessa forma, ao estabelecer a transparência e a participação coletiva no ensino público, o texto constitucional passou a condicionar a qualidade social da educação à capacidade da escola de funcionar como um espaço de diálogo e construção conjunta entre o Estado e a sociedade civil (Cury, 2007).

Como o elemento central e a substância da gestão democrática, a participação constitui o mecanismo essencial para a construção de decisões coletivas no ambiente escolar, embora seu desenvolvimento não ocorra de forma fluida ou harmônica, sendo permanentemente marcado por contradições, disputas ideológicas e tensionamentos institucionais que limitam suas finalidades emancipatórias. Para compreender essa problemática, Heloísa Lück formula uma distinção conceitual crucial entre participação real e participação formal; esta última caracteriza-se pelo cumprimento estrito, burocrático e ritualístico das instâncias colegiadas previstas na legislação. Sob a modalidade formal, a escola pode manter todos os seus aparatos e documentos funcionando regularmente, como conselhos escolares, grêmios e o Projeto Político-Pedagógico, sem que isso se reverta em uma democratização efetiva. Assim, evidencia-se que a participação real pressupõe condições materiais, temporais e formativas para que os sujeitos intervenham ativamente nas políticas educacionais, superando espaços meramente cosméticos ou figurativos que servem apenas para homologar decisões tomadas verticalmente pela equipe gestora.

Este capítulo tem como foco a descrição sobre temas que envolvem a participação como princípio da gestão democrática na escola, para tanto está dividido em subcapítulos que abordam a concepção da gestão democrática na escola e sobre os Elementos Necessários para o Processo Participativo na Gestão Democrática na Escola.

2.1 CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA

A concepção de gestão democrática da escola no Brasil consolidou-se como um pilar fundamental para a garantia do direito à educação, especialmente após a promulgação da

Constituição Federal de 1988. Mais do que uma diretriz administrativa, ela representa uma conquista social que rompe com modelos autoritários e centralizadores, estabelecendo que a condução do ensino público deve ser pautada pela transparência e pela participação coletiva. Ao institucionalizar a gestão democrática, a legislação brasileira reconhece que a qualidade social da educação está intrinsecamente ligada à capacidade da escola de se organizar como um espaço de diálogo e de construção conjunta entre o Estado e a sociedade civil (Cury, 2007).

Nos anos de 1980, ocorreu a mobilização de diversos segmentos da sociedade brasileira pelo fim da ditadura militar e em prol do reestabelecimento da democratização do país. A gestão democrática nas escolas tem sido analisada e avaliada ao longo das últimas quatro décadas, após a Constituição Federal de 1988 ter inserido o art. 206 que ministra os princípios que abrangem o direito a educação.

Os princípios fundamentais asseguram a igualdade de acesso, a liberdade de aprender e ensinar, o pluralismo de ideias e a gratuidade no setor público. Além disso, a legislação prevê a valorização dos profissionais da área através de planos de carreira e concurso público, a gestão democrática, a garantia de um padrão de qualidade e o direito à aprendizagem contínua (Brasil, 1988). O artigo 206 da Carta Magna de 1988 define os pilares do ensino no país, destacando a igualdade de condições para permanência estudantil, a liberdade de pensamento, o pluralismo pedagógico e a gratuidade pública, também estabelece a gestão democrática, a exigência de qualidade e a estruturação de carreiras para os profissionais da educação (Brasil, 1988).

Outra importante base legal, é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, uma base legal decisiva que introduziu um novo paradigma de gestão no ensino público. (Oliveira, et al, 2022). Conforme art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 é dever do Distrito Federal, do Estado, e do município definir normas da gestão democrática do ensino público na educação básica. Outro pilar importante é na participação dos professores na elaboração dos projetos pedagógicos, como da comunidade nos conselhos de classe e em conselhos escolares.

A luta pela democratização da sociedade brasileira também ocorreu na educação, unindo a sociedade civil e educadores em prol do ensino público e laico. O movimento defendia que democratizar a escola era fundamental para democratizar o país, focando em leis que assegurassem o acesso das camadas populares. Graças à intensa mobilização junto à Assembleia Constituinte, a Constituição de 1988 incorporou essas demandas, estabelecendo a gestão democrática e o financiamento do setor. O texto constitucional de 1988 tornou-se o mais abrangente sobre o tema, consagrando o ensino obrigatório como direito do cidadão e dever do Estado (Arruda; Lino, 2025). Para que o projeto democrático constitucional ganhe vida no

cotidiano escolar, é indispensável que as relações internas sejam geridas coletivamente, exigindo que todos os trabalhadores da educação contribuam por meio de um trabalho participativo e autônomo, em plena consonância com os princípios da gestão escolar.

Também, pelo fato de a escola ser considerada uma organização social, cultural e humana, como demonstram Magalhães et al (2025), ela demonstra a sua complexidade, nas relações estabelecidas e nas formas que estas relações são geridas, partindo de uma participação coletiva. Para que a gestão democrática possa ser efetivada, os trabalhadores da escola, precisam contribuir com o trabalho participativo, autônomo e democrático que esteja em consonância com a gestão escolar (Lück, 2020).

A gestão democrática implica na possibilidade de participação de todos no processo educacional, incluindo professores, alunos, demais trabalhadores da educação, pais e comunidades (Silva, Silva, 2025). A gestão democrática-participativa destaca-se como a mais alinhada aos princípios fundamentais da educação contemporânea. Sua essência reside na relação orgânica entre a direção e a participação ativa de todos os membros da equipe, promovendo um entrosamento sinérgico focado em objetivos comuns (Silva, Silva, 2025).

Neste processo, a tomada de decisão é coletiva. Embora cada indivíduo possua responsabilidades específicas e deva prestar contas de seu desempenho, o processo de sistematizar decisões e avaliar caminhos é feito em conjunto. Os principais fundamentos dessa abordagem são: a) participação ativa como meio, sendo o mecanismo central para garantir a democracia, envolvendo professores, alunos, pais, funcionários e a comunidade externa; b) autonomia e emancipação que fundamentada no princípio da autonomia, essa gestão busca uma educação emancipadora e libertária, conforme os ideais de Paulo Freire, evitando a mera reprodução de desigualdades sociais; c) mecanismos de apoio como a eficácia deste processo é sustentada por órgãos colegiados e instâncias de deliberação, tais como o conselhos de classe, conselhos de escola e colegiados e comissões específicas. Ao consolidar a intervenção direta de todos os atores do processo educativo, a gestão democrática-participativa não apenas organiza a escola, mas constrói o modelo de sociedade democrática que se deseja alcançar. (Hees, Ramírez, 2022).

Observa-se, portanto, que a educação passou por um processo de transformação e avanços estabelecidos pela Constituição Federal de 1988, e pela LDB/96, sendo que um dos processos mais decisivos e importantes foi a garantia da gestão democrática do ensino público, que trouxe mais qualidade em todos os níveis, tornando possível, assim, formar pessoas críticas e participativas (Hees, Hees, 2022).

A combinação desses critérios assegura uma liderança dotada de eficiência administrativa e validade democrática. Nesse cenário, a intensificação da participação comunitária, com caráter fiscalizador e decisório, torna-se essencial, devendo ocorrer por meio do engajamento em órgãos colegiados internos e em estruturas de monitoramento fora dos muros da escola (Oliveira; Franklin; Araújo, 2026).

Para Hees e Hees (2022), a valorização de pensamentos e ideias é um dos pilares da gestão democrática, pois, faz com que haja a participação coletiva, voltada para uma educação que se aperfeiçoe. Essas ideias e pensamentos não são somente por parte dos grupos de pais e mães, mas envolve grupos de grêmio estudantil, conselho deliberativo, entre outros, para que juntos possam realizar ações que são de grande importância para o bom andamento da escola.

A consolidação da gestão democrática como princípio basilar do ensino público brasileiro demanda uma compreensão que interlace profundamente suas dimensões política, pedagógica e social. Politicamente, ela se assenta na descentralização do poder e na redistribuição da autoridade decisória no interior da instituição de ensino; pedagogicamente, vincula-se à autonomia das unidades escolares na condução de seus projetos formativos voltados à emancipação humana; socialmente, responde ao compromisso ético de inclusão e de corresponsabilidade com as comunidades locais. Sob essa ótica tríplice, a democratização não se reduz a uma exigência legal ou a um procedimento gerencial burocrático, mas constitui uma prática social permanente cujo foco primordial reside na garantia do direito à educação qualificada e socialmente referenciada.

Dentro desse escopo normativo e social, um dos procedimentos metodológicos mais determinantes para a afirmação do princípio democrático repousa no processo de escolha do diretor escolar. Pesquisas contemporâneas no campo das políticas educacionais apontam que a instituição de escolhas transparentes, fundamentadas em mecanismos de participação direta da comunidade escolar (eleições), confere legitimidade e validade democrática à liderança institucional. Oliveira, Franklin e Araújo (2026) ressaltam que o aprimoramento dos critérios de seleção de gestores qualifica as capacidades estatais na ponta do sistema de ensino, combinando a eficiência administrativa à necessária validação política perante o coletivo. Contudo, a literatura adverte que a modificação formal no provimento do cargo, por si só, é insuficiente para estancar de modo automático o autoritarismo ou o clientelismo. Como evidenciado no estudo de Almeida (2021), a mera adoção da escolha de gestores por vias democráticas não garante a superação imediata um cenário de estagnação interna nas relações cotidianas, caracterizado pela pouca participação dos conselheiros nas atividades pedagógicas

e pelo alheamento comunitário na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP), revelando uma distopia entre a previsão legal e a prática concreta.

A efetivação da gestão democrática requer, portanto, a mobilização e o engajamento orgânico de múltiplos sujeitos sociais: professores, funcionários, familiares e estudantes. Amaro, Schunk e D'Angelo (2024) explicitam, por meio de estudos fenomenográficos com diretores de escolas públicas, que as concepções de gestão variam drasticamente, oscilando entre visões centralizadoras e modelos que reconhecem o diálogo como o elemento vital para o êxito escolar. Hees e Hees (2022) argumentam que a valorização de pensamentos e ideias plurais atua como o alicerce indispensável para que ocorra uma autêntica participação coletiva voltada ao aperfeiçoamento contínuo da instituição. Essa dinâmica comunicativa precisa transpor os limites restritos das corporações docentes e alcançar as esferas do grêmio estudantil, dos conselhos deliberativos e das associações de pais, permitindo que as demandas das camadas populares ganhem centralidade no desenho das ações escolares, promovendo um sentimento de pertença institucional.

Nessa direção, os principais locus de materialização do princípio democrático estruturam-se em torno das reuniões pedagógicas, dos Conselhos Escolares, da atuação do grêmio estudantil e, fundamentalmente, do processo de elaboração e implementação coletiva do PPP. O PPP é concebido pela teoria pedagógica como a própria identidade da escola, um documento norteador que deve expressar os objetivos comuns e as diretrizes curriculares do coletivo. O sucesso desse arcabouço participativo depende, contudo, da superação de barreiras de comunicação. Caetano (2022), ao investigar a participação discente no Ensino Médio Integrado, identificou que a falha crônica na disseminação de informações consiste em um dos principais entraves para o engajamento efetivo dos estudantes. Como resposta a esse gargalo, faz-se necessário o desenvolvimento de canais e produtos educacionais voltados a publicizar os mecanismos de participação, estimulando a interação contínua entre os discentes e seus representantes nos órgãos colegiados.

A comunicação assume, assim, um papel pedagógico estratégico. Couto (2022) propõe a incorporação da educomunicação como uma estratégia de fortalecimento da gestão democrática e do protagonismo juvenil, sustentando que a criação de um ecossistema comunicativo integrado às diretrizes pedagógicas favorece a horizontalidade, desde que tais princípios sejam institucionalizados e incorporados ao dia a dia das relações escolares, transformando a escola em um espaço de fala e de escuta qualificada para todos os envolvidos.

O grande desafio teórico-prático que tensiona a aplicabilidade desse princípio repousa na vigência de estruturas políticas e culturais que contrapõem autoridade e autoritarismo no

ambiente de massa. Como apontam Arruda e Lino (2025), os desafios da gestão democrática na escola pública contemporânea estão diretamente imbricados com os limites dos planos nacionais de educação e com a escassez de financiamento que asfixia a autonomia das unidades escolares. Fonseca et al. (2026) corroboram essa perspectiva ao sinalizarem que, embora haja clareza retórica sobre a importância da participação comunitária, as escolas enfrentam dificuldades severas para consolidar conselhos que superem a apatia e atuem com real poder fiscalizador e deliberativo.

A análise das dissertações e teses do período de 2021 a 2025 demonstra que a experiência democrática nas instituições públicas brasileiras ainda se encontra fragilizada. Novais (2022) destaca em seus achados que a fragilidade democrática histórica da sociedade brasileira reverbera no contexto escolar, manifestando-se por meio de traços de autoritarismo e concentração de poder que contrariam frontalmente os preceitos do poder público assegurados na legislação. Portanto, as denominadas "Escolas Democráticas", conforme investigado por Moreno (2023), ao proporem estruturas totalmente horizontais, sem hierarquias rígidas entre gestão, professores e alunos, apresentam-se como campos de experimentação fértil para repensar as formas de fazer educação, indicando caminhos para a construção de um ambiente escolar vivo, eficaz e comprometido com a formação de cidadãos reflexivos e politicamente ativos.

Os autores supracitados evidenciam que os desafios continuam presentes na construção do processo de democratização da escola. A próxima parte aprofunda a análise em torno das dificuldades da participação atuar de maneira estratégica na construção da gestão democrática da escola.

2.2 OS ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA O PROCESSO PARTICIPATIVO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

A participação constitui o fundamento, a substância e o elemento central da gestão democrática, configurando-se como o mecanismo por excelência através do qual as decisões coletivas são construídas e pactuadas no ambiente escolar. Entretanto, como amplamente demonstrado pela produção acadêmica recente, o exercício da participação não ocorre de forma fluida, tampouco seu desenvolvimento se dá de maneira harmônica ou linear. Ele encontra-se permanentemente eivado de contradições, disputas ideológicas e tensionamentos provocados por interferências de ordem social, política e institucional que limitam ou desviam suas finalidades emancipatórias. Para além de uma atitude puramente voluntária ou de um traço de

personalidade voltado à liderança, a participação real pressupõe a existência de condições materiais, temporais e formativas que confirmam aos sujeitos escolares a possibilidade de intervir ativamente no rumo das políticas educacionais.

Um dos subsídios teóricos fundamentais para compreender essa problemática repousa na distinção conceitual formulada por Heloísa Lück entre os conceitos de participação formal e participação real. A participação formal (ou legal) caracteriza-se pelo cumprimento estrito, burocrático e ritualístico das instâncias colegiadas previstas na legislação. Sob essa modalidade, a instituição escolar pode possuir todos os aparatos formais funcionando, tais como reuniões pedagógicas regulares, conselhos escolares constituídos, grêmios estudantis cancelados e documentos como o Projeto Político-Pedagógico arquivados, sem que isso se reverta em democratização efetiva. Em muitos casos, esses espaços operam de maneira meramente cosmética ou figurativa, servindo unicamente para validar e homologar decisões que já foram previamente tomadas de forma verticalizada pela equipe gestora, sem qualquer margem para o debate ou para o dissenso.

Lück (2020) assevera que a participação autêntica exige intencionalidade crítica e engajamento consciente. A transição para a participação real requer a garantia da escuta ativa, a abertura para a construção coletiva dos processos pedagógicos e, fundamentalmente, a salvaguarda da possibilidade de discórdia e divergência sem que isso resulte em retaliações ou exclusões institucionais. Sem essa intencionalidade deliberativa, a participação transmuta-se em uma armadilha burocrática de controle social.

As investigações científicas produzidas entre 2021 e 2025 jogam luz sobre as profundas desigualdades de condições e os múltiplos obstáculos estruturais que impedem os sujeitos de exercerem a participação real no cotidiano das escolas públicas. Antunes (2023), ao analisar o funcionamento dos Conselhos Escolares sob o aporte teórico da pedagogia histórico-crítica de Dermeval Saviani, evidencia que o fortalecimento desses colegiados estagnou de forma preocupante nas últimas décadas. O autor demonstra que os conselhos se encontram quase que exclusivamente restritos ao cumprimento de normas burocráticas e à prestação de contas financeiras, esvaziando-se de sua precípua função pedagógica. Esse esvaziamento é agravado pela falta de preparo técnico-político dos conselheiros, pela ausência crônica de incentivos institucionais e pela falta de políticas públicas de formação continuada voltadas a esses atores, o que reitera a contradição brutal entre a formalidade legal e a efetividade social da instância.

Os obstáculos que inviabilizam o processo participativo e aprofundam a assimetria entre os sujeitos escolares podem ser sistematizados a partir das seguintes determinantes empíricas:

- O excesso crônico de trabalho e a intensificação da jornada laboral dos professores e demais trabalhadores da educação;
- A burocratização exacerbada das atividades cotidianas, que prioriza o preenchimento de relatórios em detrimento do debate pedagógico;
- A escassez absoluta de tempo institucionalizado para a realização de reuniões, assembleias e discussões coletivas densas;
- A centralização rígida do poder decisório nas mãos da equipe de gestão escolar;
- A desigualdade acentuada no acesso e na decodificação das informações institucionais entre o núcleo diretivo e a comunidade externa;
- A desvalorização, invalidação ou descarte sistemático das sugestões emanadas por professores, estudantes e familiares (Antunes, 2023).

Essa conjuntura de precarização e esvaziamento democrático encontra-se intimamente articulada à reforma do Estado brasileiro promovida a partir dos anos 1990 sob as diretrizes da ideologia neoliberal. Essa reforma operou a substituição da administração pública tradicional pelo modelo da gestão gerencial, transpondo para o interior da escola pública conceitos e práticas oriundos do mercado corporativo privado, tais como eficiência técnica, produtividade mercantil, competitividade e controle estrito de resultados. Conforme analisa Rodrigues (2021), nesse cenário influenciado pela lógica gerencial, a escola pública passa a ser gerida como uma empresa, o estudante é ressignificado como cliente, o conhecimento é reduzido a insumo produtivo e a qualidade educacional passa a ser auferida unicamente por indicadores quantitativos extraídos de avaliações de larga escala.

A pressão desmedida pelo cumprimento de metas de produtividade empresarial asfixia e debilita o potencial democrático da escola. Diante da cobrança governamental por resultados imediatos, as decisões administrativas e pedagógicas precisam ser tomadas de forma célere e pragmática pela gestão, eliminando o tempo necessário para a consulta, a discussão e a maturação coletiva do debate junto à comunidade escolar, o que empurra a participação para um plano secundário e puramente simbólico (Rodrigues, 2021).

Essa ofensiva do capital sobre a educação pública é potencializada pela ingerência de organismos privados e fundações empresariais que, conforme apontam Sena, Silva e Silva (2024), passaram a exercer forte indução na elaboração de políticas nacionais e propostas curriculares padronizadas, a exemplo da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), subordinando a função social da escola às exigências imediatas de acumulação do mercado de trabalho capitalista e esvaziando a autonomia docente.

Os reflexos empíricos dessa contradição estrutural são abundantes nas pesquisas da área. Cunha (2025), ao investigar o papel da avaliação institucional em Solânea (PB), identificou uma ausência crônica de Projetos Político-Pedagógicos em diversas unidades municipais e uma prática avaliativa puramente informal e assistemática, demonstrando que a ausência de documentos norteadores construídos coletivamente impede a transparência e o engajamento comunitário. No mesmo sentido, Eça (2022) evidencia que o planejamento pedagógico em sistemas municipais frequentemente reproduz modelos verticais e tradicionais, caracterizados por uma baixíssima participação das famílias e pela ausência de canais que transformem a autonomia escolar em um compromisso político e social efetivo.

As pesquisas de caso conduzidas por Nunes (2021) e Santos (2024) explicitam de forma contundente o tamanho dessa lacuna crítica. Ambos os estudos revelam que a existência formal do PPP não assegura, de forma automática, uma gestão participativa. Quando a elaboração do documento ocorre de maneira dissociada dos princípios democráticos, ele falha em nortear as práticas educativas reais e a ocupação dos espaços da instituição, culminando em uma atuação fragmentada, desprovida de propósitos comuns e geradora de profunda insatisfação e apatia entre os professores, que se sentem alijados dos processos de tomada de decisão.

Essa ambiguidade na condução dos processos também é discutida por Silva (2022), que ao analisar a fala de diretores de dez estados brasileiros envolvidos em programas de mentoria do MEC, constatou uma dificuldade latente dos gestores em definir o papel dos colegiados. As falas dos diretores oscilam contraditoriamente entre conceber o conselho como um suporte estratégico ou como um mero entrave burocrático de baixa adesão, evidenciando que, sem uma formação aprofundada e um posicionamento subjetivo do gestor voltado a fomentar o engajamento, os órgãos representativos tendem à passividade e ao esvaziamento deliberativo.

Superar esses impasses exige compreender que a democratização não se dá por meio de processos automáticos ou decretos legais. Silva (2023) assevera que a aproximação efetiva entre o Conselho Escolar e a gestão democrática demanda ações contínuas de sensibilização e mobilização social capazes de reverter as frustrações que geram a desmotivação e o abandono prematuro dos mandatos pelos conselheiros. Da mesma forma, Cruz (2024) demonstra que, embora o acolhimento de opiniões, a autonomia e a aproximação entre escola e família potencialize o ensino na educação infantil, a efetivação dessas práticas esbarra na escassez crônica de investimentos e em entraves estruturais, provando que a vontade política dos sujeitos necessita de condições materiais de financiamento público para se concretizar.

Como bem sintetiza Silva Barbosa (2023), há uma necessidade premente de maior envolvimento cooperativo entre todos os sujeitos do processo, diretores, coordenadores,

professores, técnicos e assistentes, no intuito de defender a escola de forma integrada e colaborativa. Nota-se que a gestão democrática só se desvencilhará de seu caráter meramente formal ou burocrático quando for capaz de operar uma transformação radical nas estruturas internas de poder da escola pública, assegurando que a participação se constitua como uma prática crítica, ativa, deliberativa e socialmente referenciada, voltada à emancipação humana e política da classe trabalhadora.

Superar as dificuldades em torno do desafio da construção democrática da escola é condição fundamental do compromisso com o direito universal à educação. No próximo capítulo, destacam-se os princípios formulados pela produção acadêmica no campo da educação, que se expressam como potencializadores da construção de uma gestão democrática e participativa.

3 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA DA ESCOLA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO CAMPO DA EDUCAÇÃO

Este capítulo aborda os princípios da gestão democrática-participativa que se constituem como elementos fundamentais para a construção de uma escola pública mais inclusiva, autônoma e comprometida com a formação cidadã. Esse modelo de gestão rompe com práticas autoritárias e centralizadoras, valorizando a participação coletiva da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. Assim, professores, alunos, pais, funcionários e gestores passam a compartilhar responsabilidades na organização e no desenvolvimento das ações pedagógicas e administrativas da escola (Silva, Otoni, Cruel, 2020).

A partir do levantamento bibliográfico acerca da produção acadêmica no período entre 2021 e 2025, considera-se que, a gestão democrática-participativa está diretamente relacionada à atuação do gestor escolar como mediador das relações institucionais e incentivador da participação coletiva. Neste sentido, a liderança do gestor precisa estar pautada em práticas transparentes, inclusivas e colaborativas, capazes de fortalecer o ambiente educacional e promover melhorias no processo de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, o gestor deixa de exercer apenas funções burocráticas e assume o papel de articulador das ações pedagógicas, administrativas e sociais da escola. Além disso, a participação da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) representa um importante princípio democrático, pois possibilita que os diferentes sujeitos da escola contribuam para a definição dos objetivos e estratégias educacionais.

Pode-se verificar, ainda, que a gestão democrática-participativa representa uma conquista importante na educação brasileira, pois defende uma escola baseada na cooperação, no diálogo e na participação social. Embora ainda existam obstáculos para sua plena implementação, esse modelo de gestão possibilita a construção de um ambiente escolar mais democrático, humano e comprometido com a transformação social e com a formação integral dos estudantes. O capítulo salienta os princípios da autonomia institucional, do engajamento político, da descentralização de poder e da qualidade de ensino para analisar o sentido atribuído pela produção educacional na definição da gestão democrática e participativa.

3.1 O PRINCÍPIO DA AUTONOMIA INSTITUCIONAL E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Como princípio da gestão democrática-participativa, a autonomia escolar se refere a capacidade de decisão da escola frente às suas relações com os usuários (as), bem como às proposições políticas advindas dos sistemas de ensino. Conforme apontam Silva e Silva (2025), a legislação educacional brasileira, especialmente a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), estabelece a gestão democrática como princípio fundamental do ensino público. Dessa forma, as escolas devem possuir autonomia pedagógica, administrativa e financeira para desenvolver projetos e ações de acordo com a realidade da comunidade em que estão inseridas. Entretanto, ainda existem muitos desafios para a efetivação desse modelo de gestão, principalmente devido à permanência de indicações políticas para cargos de direção e à limitação da participação coletiva em algumas instituições.

Além disso, a participação ativa dos órgãos colegiados, como conselhos escolares, grêmios estudantis e associações, fortalece a democratização da escola ao ampliar os espaços de diálogo e deliberação coletiva. A gestão democrática-participativa fundamenta-se no respeito à diversidade, à pluralidade de ideias e à construção coletiva das decisões, contribuindo para a formação de sujeitos críticos e conscientes de seus direitos e deveres sociais (Santos, 2025).

Quando se fala de autonomia institucional, percebe-se que esta constitui um dos pilares fundamentais da gestão democrática-participativa, pois garante às instituições escolares maior liberdade para organizar suas práticas pedagógicas, administrativas e financeiras de acordo com as necessidades da comunidade escolar (Bego, 2016). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) assegura que os sistemas de ensino devem proporcionar progressivos graus de autonomia às escolas públicas, permitindo que estas construam estratégias próprias voltadas à melhoria do ensino e ao fortalecimento da participação coletiva. Nesse contexto, a autonomia não significa independência absoluta, mas a capacidade da escola de tomar decisões conscientes e coletivas dentro dos limites estabelecidos pelas políticas educacionais.

De acordo com Silva e Silva (2025), a autonomia institucional fortalece a democratização do ambiente escolar ao possibilitar que professores, gestores, estudantes e famílias participem efetivamente da definição das prioridades educacionais. Essa participação favorece a elaboração de propostas pedagógicas mais próximas da realidade social dos alunos, tornando o processo educativo mais significativo e eficiente. Além disso, a autonomia contribui

para que a escola desenvolva projetos voltados às especificidades locais, respeitando aspectos culturais, sociais e econômicos da comunidade.

A concretização da autonomia institucional nas escolas públicas enfrenta um cenário complexo e repleto de entraves. Embora esse princípio seja um pilar fundamental da gestão democrática respaldado pela legislação brasileira, diversos desafios estruturais e burocráticos ainda limitam sua eficácia. Fatores como a dependência excessiva de órgãos centrais, as limitações financeiras e as exigências gerenciais do contexto político neoliberal reduzem a capacidade das escolas de se organizarem coletivamente em seus processos pedagógicos, administrativos e políticos. Essa autonomia deveria permitir que cada unidade se estruturasse de acordo com as necessidades específicas de sua comunidade; no entanto, depara-se frequentemente com políticas educacionais centralizadoras que limitam ações independentes. Nesse sentido, autores como Almeida (2021), Eça (2022), Gonçalves (2023), Kaefer e Santos (2024) e Moreno (2025) discutem as tensões entre as influências externas que afetam a rotina escolar e as reais possibilidades de construção coletiva das decisões.

Em pesquisa realizada em São João de Meriti (RJ), Almeida (2021) conceitua a autonomia escolar como um pilar essencial para a gestão democrática, indo além da simples descentralização administrativa para se tornar uma condição de construção coletiva. Contudo, o estudo revela algumas contradições no cotidiano das instituições, destacando a baixa participação dos conselheiros em debates pedagógicos e na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Evidencia-se, assim, que a existência de mecanismos formais e a eleição de gestores não são suficientes para assegurar práticas de fato democráticas.

A consolidação da autonomia e o fortalecimento da gestão democrática dependem da superação de barreiras como as pressões burocráticas, as exigências gerenciais e a cultura centralizadora, que muitas vezes reduzem as decisões a meros comunicados. Os dados reforçam que o cumprimento de dispositivos legais precisa ser acompanhado por uma mudança cultural cotidiana fundamentada no diálogo e na escuta. Desse modo, o envolvimento efetivo e real dos órgãos colegiados e da comunidade escolar nos processos decisórios se mostra indispensável para que a escola pública se construa coletivamente.

Embora a relevância da autonomia nas escolas seja reconhecida legalmente, este princípio ainda enfrenta alguns entrelaces. Diversas escolas continuam submetidas a estruturas burocráticas e centralizadoras, restringindo a capacidade de organização e decisão. Para Eça (2022), gestores escolares frequentemente se deparam com obstáculos para liderarem com autonomia, em detrimento de condições administrativas assumidas pelos sistemas educacionais. Este fato demonstra que a autonomia escolar não se concretiza somente através da existência

de dispositivos legais, mas também da estruturação de condições favoráveis para possibilitar o exercício da liberdade organizacional academicamente.

A autonomia pedagógica é uma das dimensões mais relevantes desse princípio. É através dela que gestores e professores conseguem elaborar coletivamente o currículo escolar, ajustam metodologias de ensino e desenvolvem projetos pedagógicos em consonância com as demandas dos estudantes. Nessa conjunção, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) reflete a expressão da identidade da escola e dos seus objetivos em comum, demonstrando sua relevância. Santos (2024) enfatiza que o desenvolvimento participativo do PPP promove a consolidação da autonomia escolar, propiciando a aproximação da comunidade escolar dos processos educativos.

A análise de Santos (2024) posiciona o Projeto Político-Pedagógico (PPP) como um instrumento essencial para consolidar a autonomia e a gestão democrática, integrando docentes, estudantes, famílias e gestores. Longe de ser uma mera exigência burocrática, o documento funciona como um mecanismo político-pedagógico moldado às reais necessidades locais. Quando elaborado coletivamente, ele permite que a instituição defina prioridades e metas coerentes com o seu contexto social, transformando-se em um norteador prático para as ações cotidianas da comunidade escolar.

O estudo de Santos (2024) denuncia que muitas escolas ainda centralizam a elaboração do PPP, reduzindo-o a uma formalidade administrativa sem impacto real no dia a dia. Essa falta de espaços para o diálogo gera insatisfação entre o corpo docente e enfraquece o caráter democrático da gestão institucional. Santos (2024) conclui, portanto, que a democratização escolar exige a superação desse modelo cartorial, demandando condições concretas que garantam a participação efetiva de todos os segmentos nos processos decisórios.

A valorização do trabalho coletivo está diretamente relacionada à autonomia. Sob a perspectiva da gestão democrática, a visão centralizadora da tomada de decisões expressa pela figura do gestor escolar, deve ser substituída pela participação ativa de todos os agentes educativos. Professores, funcionários, estudantes e famílias devem participar ativamente dos movimentos institucionais, o que contribui para o fortalecimento da consciência de pertencimento e corresponsabilidade.

A investigação de Bonez (2021) analisa o Ensino Fundamental para apontar o diálogo e a cooperação como pilares das práticas autônomas e democráticas. A pesquisa de Bonez (2021) demonstra que gestores com liderança dialógica e experiência profissional conseguem construir ambientes horizontais e participativos, onde a autonomia deixa de ser uma ação individualizada e passa a ser um processo coletivo de decisão compartilhada. Dessa forma, professores,

estudantes e famílias ganham abertura para colaborar, evidenciando que o fortalecimento institucional está ligado à capacidade da gestão de promover relações cooperativas.

O estudo de Bonez (2021) também adverte que conselhos e reuniões formais não garantem, por si só, uma escola democrática se não houver escuta ativa e respeito às diferentes vozes. A consolidação dessa cultura descentralizada ainda enfrenta barreiras severas, como estruturas hierarquizadas e o excesso de demandas burocráticas que forçam decisões verticalizadas no cotidiano da escola pública. Superar essas práticas autoritárias e entender a escola como um espaço de formação humana contínua e social são passos fundamentais para que a participação se torne efetiva.

Outro estudo importante é o de Caetano (2022) que realizou sua pesquisa no IFF Campus Campos Centro e aponta o protagonismo discente como elemento importante para a gestão democrática e a formação cidadã, superando o caráter meramente consultivo dos estudantes. Caetano (2022) demonstra que a inclusão ativa dos alunos nas decisões escolares desenvolve autonomia, senso crítico e sentimento de pertencimento institucional. Contudo, o estudo revela que a falta de circulação de informações sobre os direitos e os canais de representação atua como um grande obstáculo, limitando o engajamento e enfraquecendo a inserção política dos jovens no ambiente escolar.

Complementando essa análise, evidencia-se que a participação estudantil muitas vezes ocorre de forma simbólica, restrita a momentos específicos determinados pela gestão, sem peso real nas decisões coletivas. A existência de grêmios ou representações formais não assegura, isoladamente, uma dinâmica democrática se as propostas dos estudantes forem desconsideradas. A pesquisa conclui que a democratização e a inclusão dependem de uma comunicação eficiente e de condições institucionais que validem os alunos como sujeitos políticos ativos.

É possível compreender que a autonomia nas escolas constitui como um princípio fundamental da gestão democrática, pois está associada ao compromisso com a qualidade da educação, com a formação integral dos estudantes e com a participação coletiva nos processos da instituição. Para além de assegurar a liberdade às instituições de ensino, é necessário garantir condições para que as decisões sejam tomadas com responsabilidade, diálogo e de acordo com as necessidades reais da comunidade escolar. Mesmo que as estruturas burocráticas e as limitações dos sistemas educacionais se coloquem como desafios a serem superados, a consolidação da autonomia favorece o desenvolvimento de movimentos pedagógicos mais significativos, inclusivos e adequados à realidade educacional.

3.2 O PRINCÍPIO DO ENGAJAMENTO POLÍTICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

O engajamento político dentro da gestão democrática-participativa representa a participação ativa da comunidade escolar nas decisões relacionadas ao funcionamento da escola e às políticas educacionais. Esse princípio está diretamente ligado à construção da cidadania, pois possibilita que diferentes sujeitos sociais exerçam seu direito de participação e contribuam para o fortalecimento da democracia no ambiente educacional. Dessa forma, professores, estudantes, pais, funcionários e gestores passam a atuar como agentes transformadores da realidade escolar (Silva, Silva, 2026).

Segundo Lemos (2024), o envolvimento político da comunidade escolar é indispensável para que a gestão democrática aconteça de maneira efetiva. A participação coletiva nas decisões pedagógicas e administrativas amplia o diálogo e reduz práticas autoritárias historicamente presentes na administração escolar brasileira. Além disso, o autor destaca que a eleição de gestores escolares representa uma importante ferramenta de democratização, pois permite maior aproximação entre direção escolar e comunidade.

Entretanto, os estudos também evidenciam que o engajamento político enfrenta obstáculos significativos, especialmente devido à permanência de práticas clientelistas e indicações políticas para cargos de gestão. Muitas vezes, a ausência de participação efetiva da comunidade nas decisões escolares enfraquece o caráter democrático da escola e favorece interesses externos à realidade educacional. Silva e Silva (2025) ressaltam que, em diversos municípios brasileiros, ainda predomina a lógica da nomeação política, dificultando a consolidação de uma cultura participativa.

O engajamento político constitui um dos princípios fundamentais da gestão democrática escolar, ele está diretamente ligado a participação ativa e crítica dos diferentes personagens que integram a comunidade educativa nas decisões da escola. Sob esse olhar, a escola deve ser compreendida não somente como um espaço de ensino, mas também como ambiente de formação cidadã, participação social e construção coletiva, promovendo a integração entre estudantes, famílias, trabalhadores da educação e comunidade local. Para a discussão deste princípio, serão utilizadas as contribuições de Novais (2022), Caetano (2022), Couto (2021), Bonez (2021), Nunes (2021) e Silva Barbosa (2023), autores que buscam entender os diferentes desafios encontrados da participação política no âmbito escolar, problematizando os entraves da participação formal e ponderando as práticas democráticas com base no diálogo, na escuta e na participação concreta dos sujeitos da escola.

A pesquisa de Nunes (2021) analisa o engajamento escolar a partir da aproximação entre a instituição de ensino e a comunidade local, defendendo que essa relação fortalece a identidade institucional e distribui responsabilidades. Quando todos os agentes atuam de forma ativa nas ações pedagógicas e administrativas, amplia-se o sentimento de pertencimento e consolida-se uma gestão verdadeiramente compartilhada. Ambas as partes reconhecem as potencialidades desse vínculo, que transforma a escola pública em um espaço coletivo de diálogo, decisões conjuntas e formação política e cidadã indispensável.

O estudo expõe contradições severas ao identificar barreiras culturais e estruturais que reduzem a participação das famílias a reuniões esporádicas, mantendo o poder de decisão centralizado na equipe gestora. O exemplo emblemático dessa fragilidade reside no Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola investigada, que, embora existisse formalmente, foi construído sem participação real, resultando em uma atuação fragmentada no cotidiano. Nunes (2021) conclui que a democratização depende da superação desses entraves formais, exigindo a prática contínua da escuta e do diálogo.

A atuação dos professores também é fundamental para o fortalecimento do engajamento. Os docentes desempenham papel central na construção de práticas democráticas, pois são responsáveis por mediar o processo de ensino-aprendizagem e estimular a participação dos estudantes. Segundo Bonez (2021), o diálogo e a cooperação entre professores e gestores contribuem significativamente para a construção de um ambiente escolar mais participativo e democrático.

A análise de Bonez (2021) com base nos depoimentos dos gestores revela que práticas fundamentadas no diálogo e na cooperação fortalecem o trabalho coletivo e abrem caminhos para a participação na escola. A adoção de uma liderança dialógica estabelece um ambiente de confiança e escuta, transformando o papel do gestor de um mero administrador centralizador para um articulador de relações democráticas. Esse engajamento mútuo entre a equipe gestora e os docentes enriquece o planejamento pedagógico e gera um ambiente acolhedor e contextualizado, diminuindo a desmotivação e os conflitos internos.

Em contrapartida, o estudo adverte que estruturas hierárquicas e autoritárias ainda restringem a autonomia dos professores e limitam sua atuação nos processos decisórios. Para romper essa cultura centralizadora, o diálogo surge como elemento político indispensável, capaz de estreitar os vínculos profissionais e potencializar o sentimento de pertencimento. O que se pode notar na pesquisa de Bonez (2021) é que a democratização efetiva e a formação contínua no cotidiano escolar dependem de enxergar a cooperação não como uma ferramenta secundária de gestão, mas como um princípio humano e institucional inegociável.

Outro elemento importante refere-se ao protagonismo estudantil. Em uma gestão democrática, os estudantes devem ser reconhecidos como sujeitos ativos no processo educativo, tendo espaço para expressar opiniões, participar das decisões e contribuir para a construção das ações escolares. Caetano (2022) destaca que a participação discente fortalece a formação cidadã e promove maior desenvolvimento da autonomia e da consciência crítica dos alunos.

A investigação de Caetano (2022) no IFF Campus Campos Centro posiciona a participação discente como um instrumento crucial para o desenvolvimento da autonomia e o fortalecimento da formação cidadã. A pesquisa demonstra que a inclusão real dos estudantes nos espaços decisórios ultrapassa a mera representação simbólica, estimulando o senso crítico, a responsabilidade coletiva e a consciência política. Com isso, a escola assume seu papel de espaço de formação social e integral, preparando os sujeitos para o exercício ativo da cidadania dentro e fora do ambiente escolar.

A pesquisa destaca que a deficiência na circulação de informações sobre os direitos e os mecanismos participativos existentes atua como uma barreira que dificulta o engajamento crítico dos alunos. Diante desse cenário pode-se notar que a democratização escolar exige a criação de estratégias eficazes de comunicação e o reconhecimento concreto dos discentes como sujeitos políticos ativos. Somente a garantia de espaços efetivos de fala e escuta permitirá a transformação das relações educativas e a consolidação de uma escola inclusiva.

A investigação de Couto (2021), em Paulista (PE), aponta que as práticas educacionais são fundamentais para o fortalecimento da gestão democrática, pois estimulam o diálogo horizontal entre os diferentes segmentos escolares. Nota-se que a comunicação deve superar a mera transmissão de avisos burocráticos para se tornar um espaço de construção coletiva e ampliação do protagonismo juvenil. Quando incorporada à rotina, essa abordagem melhora a transparência institucional, favorece a circulação de informações e garante que professores, gestores, estudantes e famílias acompanhem ativamente a organização da escola.

O estudo também revela que a retenção de informações por parte das equipes gestoras e a ausência de canais acessíveis enfraquecem a participação política no ambiente educacional. Sem espaços adequados para expressar opiniões ou sem conhecimento sobre as decisões tomadas, a comunidade escolar tende a se distanciar, reduzindo o envolvimento a formalidades protocolares. Diante disso, as ferramentas educacionais surgem como alternativas viáveis para aproximar os sujeitos, quebrar lógicas centralizadoras e incentivar relações muito mais colaborativas e integradas.

A pesquisa de Couto (2021) também destaca o caráter formativo da educomunicação ao transformar os estudantes em produtores ativos de conteúdo e discursos, o que impulsiona a autonomia, o senso crítico e a responsabilidade social. Essa dinâmica eleva o compromisso dos jovens com o coletivo e qualifica sua atuação cidadã dentro e fora da instituição. Couto (2021) conclui, portanto, que a real democratização da escola pública não depende apenas de conselhos ou instâncias formais, mas da consolidação de processos comunicativos permanentes, transparentes e abertos à pluralidade de vozes.

A investigação de Batista et al. (2021) evidencia que a gestão democrática gera impactos profundos que ultrapassam a esfera puramente administrativa, alcançando as dimensões pedagógica e relacional. A pesquisa informa que as práticas participativas fortalecem os vínculos de confiança e corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes e famílias, criando um ambiente escolar acolhedor e integrado. Esse cenário fundamentado no diálogo e na escuta ativa atua de maneira direta no engajamento coletivo, elevando tanto a convivência interna quanto os resultados e a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Tem-se como importante observação a aproximação entre escola e comunidade local atua como um pilar essencial para consolidar o sentimento de pertencimento e o compromisso coletivo com as metas educacionais. A democratização da gestão transforma famílias e alunos, retirando-os de posições passivas para torná-los agentes ativos na rotina da instituição. Batista et al. (2021) analisam que a construção de uma escola pública de qualidade exige ir além do cumprimento de formalidades burocráticas, demandando a consolidação diária de uma cultura institucional baseada na cooperação e na valorização da pluralidade de vozes.

O engajamento representa um princípio indispensável para a efetivação da gestão democrática escolar. A participação ativa da comunidade educativa fortalece os vínculos institucionais, promove o desenvolvimento da cidadania e contribui para a construção de práticas pedagógicas mais inclusivas e participativas. Apesar dos desafios existentes, observa-se que o fortalecimento do engajamento escolar favorece a construção de uma escola mais democrática, humana e comprometida com a transformação social.

3.3 O PRINCÍPIO DA DESCENTRALIZAÇÃO DE PODER E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A descentralização de poder é um dos princípios mais importantes da gestão democrática-participativa, pois rompe com modelos autoritários e centralizadores de administração escolar. Esse princípio busca distribuir responsabilidades e ampliar a participação coletiva nos processos de tomada de decisão, permitindo que diferentes segmentos

da comunidade escolar tenham voz ativa na organização da escola. Dessa maneira, a gestão deixa de estar concentrada apenas na figura do diretor e passa a ser compartilhada entre todos os envolvidos no processo educativo.

De acordo com Bego (2016), a descentralização fortalece a construção de relações mais democráticas dentro da escola, promovendo maior diálogo entre gestores, professores, estudantes, famílias e funcionários. Nesse modelo, as decisões pedagógicas, administrativas e financeiras são construídas coletivamente, favorecendo o compromisso de todos com os objetivos institucionais. Assim, a descentralização contribui para a criação de uma cultura escolar baseada na cooperação, na transparência e na corresponsabilidade.

Além disso, os órgãos colegiados, como conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais, desempenham papel essencial nesse processo. Esses mecanismos possibilitam que diferentes opiniões sejam consideradas na elaboração das ações escolares, fortalecendo o princípio democrático. Silva e Silva (2026) destacam que a existência desses órgãos amplia a participação social e evita que as decisões fiquem restritas apenas à equipe gestora.

A descentralização de poder ainda enfrenta limitações no contexto educacional brasileiro. Em muitas instituições, persistem práticas hierárquicas que dificultam a participação efetiva da comunidade escolar. Além disso, alguns gestores apresentam resistência à divisão de responsabilidades, mantendo práticas centralizadoras incompatíveis com a gestão democrática. Dessa forma, torna-se necessário fortalecer políticas públicas e práticas formativas que incentivem a participação coletiva e a valorização do trabalho colaborativo (Silva e Silva, 2026). Portanto, a descentralização de poder representa uma importante estratégia para a democratização da educação. Ao ampliar os espaços de participação e diálogo, a escola fortalece o compromisso coletivo com a formação dos estudantes e com a construção de uma sociedade mais democrática e igualitária.

A evolução histórica da administração escolar brasileira revela uma transição de práticas rigidamente centralizadoras e hierarquizadas para um modelo que, respaldado pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB de 1996, assume a gestão democrática como princípio norteador. Essa mudança legal impôs a necessidade de descentralização das decisões administrativas, financeiras e pedagógicas no âmbito da escola pública. Nesse cenário, o desenho institucional passou a exigir canais que integrassem a comunidade nas escolhas estruturais da rotina acadêmica (Saviani, Antunes, 2023).

Apoiado na pedagogia histórico-crítica de Saviani, Antunes (2023) analisa como os Conselhos Escolares atuam como instâncias de mediação e espaços fundamentais para a

democratização dessa gestão. Essas organizações colegiadas reúnem professores, estudantes, pais e funcionários para debater os rumos institucionais, elevando a transparência e viabilizando o controle social sobre as ações da liderança. O potencial dessas estruturas reside na capacidade de transformar os diversos sujeitos em participantes ativos da política educacional.

Observa-se também que a fragilidade desses espaços também decorre da dificuldade de formação política de seus membros, que muitas vezes desconhecem suas atribuições e o peso de sua representatividade. Assim, conclui-se que a descentralização efetiva e a construção de uma escola verdadeiramente democrática exigem ir além da criação formal de instâncias participativas. Torna-se indispensável investir na capacitação crítica dos sujeitos, no acesso à informação e no fortalecimento de uma cultura institucional baseada no diálogo cotidiano.

Nessa mesma perspectiva, Silva (2023) afirma que a aproximação entre conselho escolar e gestão constitui elemento indispensável para o fortalecimento da participação democrática. Silva (2023) destaca ainda que os colegiados escolares precisam atuar como espaços efetivos de construção coletiva das decisões, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais participativas e transparentes. Entretanto, sua pesquisa demonstra que a participação da comunidade escolar não ocorre de maneira espontânea, exigindo ações permanentes de sensibilização e incentivo por parte da gestão escolar.

A análise de Silva (2023) reposiciona o papel dos colegiados ao defender que a sintonia fina entre o conselho escolar e a equipe diretiva é o motor da descentralização do poder no ambiente educativo. Para Silva (2023) essas instâncias devem se consolidar como arenas legítimas de cocriação, onde a transparência e a horizontalidade guiem as escolhas administrativas e pedagógicas. Sob essa ótica, a governança democrática deixa de ser um ideal abstrato e se converte em uma construção prática, alimentada diretamente pelo envolvimento ativo e contínuo dos múltiplos atores que dão vida à instituição.

O resultado demonstrado por Silva (2023) traz um desafio entre a teoria institucional e a realidade prática, evidenciado pela desmotivação crônica e pela atuação puramente protocolar de muitos conselheiros. O estudo adverte que a mobilização comunitária não emerge de maneira espontânea, esbarrando frequentemente na falta de reconhecimento social e no esvaziamento político dessas funções. Quando a gestão escolar falha em promover ações permanentes de sensibilização e incentivo, os conselhos acabam reduzidos a balcões de homologação burocrática, mantendo as decisões cruciais blindadas e centralizadas na diretoria.

Batista *et al.* (2021), por sua vez, afirmam que a gestão democrática favorece a construção de relações mais positivas entre os sujeitos escolares, impactando diretamente o desempenho educacional. Segundo os autores, a descentralização das decisões fortalece os

vínculos entre gestores, professores, estudantes e famílias, promovendo um ambiente escolar mais cooperativo e participativo. Nesse sentido, a democratização da gestão não produz apenas efeitos administrativos, mas também pedagógicos, ao contribuir para o fortalecimento das relações interpessoais e do compromisso coletivo com os objetivos educacionais da escola.

Sob outra perspectiva, o estudo de Batista *et al.* (2021) diagnostica que a engrenagem participativa frequentemente esbarra nas heranças de uma cultura institucional autoritária e centralizadora, que ainda relega a comunidade a papéis periféricos. O texto adverte que a mera instauração de canais formais e burocráticos de escuta é inócua se não houver uma verdadeira ruptura mental na liderança. Sem essa mudança profunda na postura corporativa da escola, as decisões mais estratégicas continuam blindadas nos gabinetes diretores, minando o engajamento e esvaziando o pacto coletivo em torno das metas educacionais.

A pesquisa de Batista *et al.* (2021) amarra sua reflexão ao pontuar que a utopia de uma escola partilhada depende, invariavelmente, da saúde estrutural e das condições materiais do trabalho docente. Fatores sistêmicos, como a jornada exaustiva dos educadores, o estrangulamento do tempo pedagógico para debates e o excesso de formalidades cartoriais, operam como barreiras invisíveis que sabotam o exercício democrático. Assim, nota-se que democratizar o espaço público exige tanto o redesenho dos fluxos de poder quanto um investimento real nas condições humanas, garantindo espaços genuínos de escuta, valorização e construção mútua.

O estudo de Gonçalves (2023) destaca que a efetivação da gestão democrática encontra obstáculos relacionados à própria organização das instituições escolares e à dificuldade de participação da comunidade nos processos decisórios. Segundo o autor, embora existam avanços legais e institucionais, a descentralização ainda ocorre de maneira parcial, uma vez que muitas decisões permanecem concentradas nas equipes gestoras ou nos sistemas de ensino. Essa realidade demonstra que a democratização da escola exige mudanças não apenas estruturais, mas também culturais e políticas.

A perspectiva de Gonçalves (2023) reposiciona a gestão democrática como uma obra de engenharia social coletiva, dissociando-a da mera obediência cega aos ritos burocráticos e legislativos. Gonçalves (2023) defende que, embora o arcabouço jurídico pós-1988 represente um marco, a verdadeira descentralização do poder nas escolas públicas ainda patina devido à centralização decisória nos gabinetes diretores ou nas esferas superiores dos sistemas de ensino. Para romper esse ciclo, a governança escolar precisa migrar de um formalismo estéril para a fundação diária de dinâmicas relacionais pautadas na emancipação, no diálogo horizontal e na escuta sensível de todos os atores.

Na prática, o estudo mostra que existe uma grande diferença entre o que as leis que ressaltam sobre democracia e o que realmente acontece no dia a dia da escola. Gonçalves (2023) explica que, muitas vezes, as decisões importantes continuam presas nas mãos de poucas pessoas que mandam em tudo. Quando a diretoria centraliza o poder, os conselhos escolares e os grêmios acabam virando apenas teatro ou fachada, sem poder de mudar nada de verdade.

Esse modelo em que poucos mandam e muitos obedecem acaba bloqueando a circulação de ideias novas. Na maioria das vezes, os professores, os alunos e os pais ficam de fora das decisões reais e são chamados apenas para aceitar regras prontas. O texto reforça que, para a escola melhorar e ser justa, todos deveriam ter o direito de ajudar a decidir as regras, os projetos e o futuro do colégio, trabalhando como uma equipe de verdade.

Almeida (2021), ao analisar experiências de gestão democrática em escolas municipais de São João de Meriti (RJ), evidencia que a autonomia escolar e a descentralização das decisões são elementos indispensáveis para a efetivação da participação democrática. Entretanto, o autor identifica importantes contradições no funcionamento das instituições escolares, especialmente no que se refere à baixa participação dos conselheiros nas decisões pedagógicas e na construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP).

O estudo de Almeida (2021) deixa claro que só o fato de ter votação para escolher o diretor ou ter reuniões de conselho não faz a escola ser democrática de verdade. Muitas vezes, as decisões importantes continuam sendo tomadas escondidas em uma sala e só depois são avisadas para o resto da escola. Isso cria um "teatro" onde parece que todo mundo participa, mas, na realidade, os alunos, pais e professores não têm poder nenhum de mudar as coisas.

Na pesquisa de Almeida (2021), realizada em escolas públicas, o autor explica que para o colégio funcionar bem, todo mundo precisa ajudar a construir as regras e os planos de estudo, como o Projeto Político-Pedagógico (o PPP, que é o documento que diz o que a escola quer para o futuro). A pesquisa informa que tais documentos quase sempre são feitos por poucas pessoas, e os conselheiros participam muito pouco na hora de dar ideias de verdade.

Para resolver isso, o texto mostra que a escola precisa mudar a sua cultura e deixar de ser um lugar onde poucos mandam e muitos só obedecem. Não adianta só criar regras no papel; o diretor e a equipe de liderança precisam incentivar o diálogo no dia a dia, ouvindo de verdade o que a comunidade tem a dizer. Uma escola justa se constrói na base da conversa, do respeito e da união de todos.

Percebe-se que a descentralização também enfrenta desafios relacionados às pressões burocráticas e gerenciais presentes nas políticas educacionais contemporâneas. As exigências por resultados, metas e cumprimento de indicadores acabam restringindo a autonomia das

escolas e fortalecendo práticas administrativas centralizadoras. Como consequência, a participação coletiva frequentemente perde espaço para decisões rápidas e verticalizadas, comprometendo os princípios democráticos da gestão escolar.

3.4 O PRINCÍPIO DA QUALIDADE DE ENSINO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Por sua vez, a qualidade de ensino também está relacionada aos princípios da gestão democrática-participativa, pois uma escola que valoriza o diálogo, a participação coletiva e a autonomia tendem a desenvolver práticas pedagógicas mais eficazes e inclusivas. Nesse contexto, a gestão democrática contribui para a melhoria do processo educativo ao envolver toda a comunidade escolar na construção das decisões e no acompanhamento das ações pedagógicas.

Segundo Silva e Silva (2025), a principal função social da escola é assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, sociais, éticas e participativas dos alunos. Para que isso ocorra, é necessário que a gestão escolar esteja comprometida com práticas democráticas capazes de promover um ambiente educacional acolhedor, participativo e organizado. Assim, a qualidade do ensino não depende apenas da transmissão de conteúdos, mas também das relações construídas no interior da escola.

Lemos (2024) destaca que o gestor escolar possui papel fundamental na promoção da qualidade educacional, uma vez que sua liderança influencia diretamente o desempenho da comunidade escolar. Um gestor democrático estimula a participação dos professores, incentiva a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico e promove ações voltadas ao desenvolvimento integral dos estudantes. Dessa forma, a gestão democrática fortalece o compromisso coletivo com os resultados educacionais. Além disso, a participação ativa das famílias e da comunidade escolar contribui significativamente para a melhoria da aprendizagem. Quando pais, professores e estudantes participam das decisões escolares, cria-se um ambiente mais colaborativo e comprometido com o sucesso educacional. Os órgãos colegiados também auxiliam no acompanhamento das práticas pedagógicas e na busca de soluções para os desafios enfrentados pela escola.

A qualidade de ensino constitui um dos principais objetivos da gestão democrática escolar, estando relacionada à construção de práticas pedagógicas inclusivas, participativas e comprometidas com a formação integral dos estudantes. Em uma perspectiva democrática, a qualidade da educação não se limita aos indicadores quantitativos e às avaliações externas, mas envolve também aspectos ligados à formação cidadã, ao desenvolvimento humano, à

participação coletiva e à garantia de condições adequadas de aprendizagem. Dessa forma, a qualidade educacional está diretamente vinculada às condições concretas de funcionamento da escola, à valorização dos trabalhadores da educação e à construção de práticas pedagógicas democráticas. Para a análise deste princípio, serão utilizadas as contribuições de Batista et al. (2021), Cruz (2024), Moreno (2025), Santos (2024) e Silva e Silva (2025), autores que discutem as relações entre gestão democrática, participação coletiva e qualidade da educação, além das contradições produzidas pelas políticas gerenciais e pela lógica produtivista presente na educação pública contemporânea.

Batista et al (2021) analisa a contribuição da gestão democrática na construção de relações participativas e colaborativas no ambiente escolar. Nota-se que a democratização da gestão ultrapassa a dimensão puramente administrativa, influenciando diretamente a organização das práticas pedagógicas e o fortalecimento dos vínculos entre gestores, professores, estudantes e famílias. Ao integrar esses diferentes segmentos nos processos decisórios, a instituição amplia sua capacidade de diagnosticar as reais necessidades dos alunos, desenvolvendo estratégias de ensino mais condizentes com o seu contexto social, o que resulta em um ambiente mais acolhedor, engajado e comprometido com o sucesso educativo.

O estudo de Batista et al (2021) adverte que práticas autoritárias e centralizadoras promovem o distanciamento da comunidade, enfraquecendo o sentimento de pertencimento e o compromisso coletivo com as metas institucionais. Destaca-se também que a consolidação de uma cultura democrática não depende apenas de aparatos formais, mas está condicionada às estruturas materiais da escola pública, que frequentemente enfrenta desafios como a sobrecarga de trabalho dos profissionais da educação e o excesso de exigências burocráticas. Conclui-se, portanto, que a qualidade educacional está intrinsecamente ligada à valorização das relações humanas, demandando a superação de entraves estruturais e a garantia de espaços permanentes de diálogo e escuta mútua.

O estudo de Santos (2024) destaca a importância do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como instrumento fundamental para a promoção da qualidade do ensino. Segundo a autora, a elaboração, implementação e avaliação participativa do PPP contribuem para organizar as ações pedagógicas da escola de forma mais democrática e alinhada às necessidades da comunidade escolar. O estudo evidencia que, quando construído coletivamente, o PPP deixa de ser apenas um documento burocrático e passa a orientar efetivamente as práticas educativas da instituição.

Santos (2024) posiciona o Projeto Político-Pedagógico (PPP) como o principal instrumento para estruturar as ações de uma escola e consolidar a gestão democrática. Quando o documento é elaborado, colocado em prática e avaliado com a participação de diretores,

professores, funcionários, alunos e famílias, ele ganha vida. Em vez de ser apenas um papel guardado na gaveta, o PPP passa a funcionar como um guia real, organizando o ensino e definindo objetivos que combinam perfeitamente com as necessidades do bairro e da comunidade.

A pesquisa de Santos (2024) faz um alerta importante: em muitos colégios, o PPP ainda é feito de forma totalmente centralizada, ou seja, poucas pessoas escrevem o documento sozinhas. Quando isso acontece, o projeto perde o seu sentido comunitário e vira apenas uma obrigação burocrática, uma formalidade para "inglês ver" exigida pelo governo. O texto deixa claro que ter um PPP pronto no papel não é mágica; se a comunidade não ajudou a construir as ideias, ninguém se sente responsável por elas, e o documento não muda em nada o dia a dia das salas de aula.

Pode-se observar que uma educação de qualidade depende diretamente de dar voz real a todos os envolvidos no cotidiano escolar. Para que essa união aconteça e a escola conquiste sua autonomia, não basta apenas marcar reuniões de última hora. É preciso garantir condições práticas, como tempo na rotina dos professores, espaços confortáveis de debate e, principalmente, o respeito e a valorização de cada opinião. O sucesso de uma escola pública não está na beleza de seus documentos, mas sim na parceria e na construção coletiva do seu futuro.

A pesquisa de Cruz (2024) traz um olhar sensível sobre a Educação Infantil, mostrando que uma gestão democrática e humanizada faz toda a diferença no crescimento das crianças. Cruz (2024) explica que a qualidade de uma creche ou pré-escola não se mede apenas por atividades repetitivas ou conteúdos decorados, mas sim pela criação de um ambiente acolhedor, inclusivo e carinhoso. Ouvir as crianças de verdade, respeitar as diferenças e valorizar as brincadeiras e experiências delas ajuda no desenvolvimento emocional, social e na inteligência de cada uma.

Cruz (2024) denuncia que a falta de dinheiro, os espaços precários e a falta de materiais são barreiras gigantescas que atrapalham o trabalho dos professores no dia a dia. Quando o governo deixa as escolas infantis abandonadas, fica muito mais difícil garantir um ensino de qualidade e manter as rotinas de cuidado que os pequenos tanto precisam. Sua análise conclui que, para termos uma educação infantil de respeito, o foco não pode ser apenas cobrar notas ou resultados em provas. O texto reforça que o sucesso dos colégios depende da união entre práticas humanas dentro das salas de aula e políticas públicas sérias do lado de fora. Isso significa que o governo precisa investir dinheiro de verdade para melhorar os prédios escolares

e, principalmente, valorizar os trabalhadores da educação, diminuindo a sobrecarga de trabalho e dando condições dignas para eles cuidarem do nosso futuro.

O estudo de Moreno (2025) mostra que as escolas que funcionam de um jeito democrático mudam totalmente a forma de ensinar. Em vez de focar apenas em decorar matérias para passar em provas, essas instituições criam relações horizontais, ou seja, onde todos têm a mesma importância e voz ativa. Com isso, os alunos ganham mais autonomia para dar opiniões, participar dos projetos e aprender a pensar de forma crítica e consciente sobre o mundo, virando cidadãos de verdade.

Esse modelo democrático bate de frente com a escola tradicional, que quase sempre é muito rígida, cheia de regras onde poucos mandam e os outros apenas obedecem. Moreno (2025) explica que, ao dividir as responsabilidades entre diretores, professores e estudantes, o colégio vira um lugar muito mais humano. As brigas e problemas passam a ser resolvidos na base da conversa, e todos trabalham juntos como uma equipe na hora de construir o conhecimento e decidir o futuro da instituição.

Moreno (2025) lembra que mudar a escola não é uma tarefa simples, pois o sistema público no Brasil ainda enfrenta muita papelada, falta de estrutura e o costume de focar apenas em bater metas e conseguir notas altas. A pesquisa deixa claro que uma educação excelente não se resume a números ou estatísticas. Para o ensino melhorar de verdade, a escola precisa quebrar essas barreiras autoritárias e criar um ambiente acolhedor, focado no respeito e na união de toda a comunidade.

Silva e Silva (2025) defendem que o modelo de gestão democrática-participativa é o melhor caminho para lidar com os desafios das escolas de hoje em dia. Nota-se que, quando diretores, professores, alunos e funcionários decidem juntos o rumo das aulas e da administração, todos trabalham com muito mais vontade e união. Essa parceria faz com que os projetos da escola fiquem mais parecidos com a vida real dos estudantes, tornando o aprendizado bem mais interessante e inclusivo.

Silva e Silva (2025) mostram que existe uma "ditadura das notas", onde o colégio é pressionado o tempo todo por avaliações externas, metas de desempenho e checagem de resultados. Essa correria para conseguir números altos faz com que muitas instituições foquem apenas em treinar os alunos para passar em provas, esquecendo de coisas muito mais importantes, como o respeito, o diálogo e a união da comunidade.

A análise conclui que uma educação pública de qualidade não pode ser medida apenas por gráficos e estatísticas de testes padronizados. Uma escola excelente de verdade é aquela que se preocupa em formar pessoas críticas, conscientes e humanas. Para que isso aconteça, o texto

reforça que precisamos diminuir essa pressão por burocracia e investir em espaços reais de conversa e liberdade, onde todos tenham o direito de participar ativamente do dia a dia do colégio.

Nesse contexto, percebe-se que a qualidade do ensino não pode ser compreendida apenas como eficiência administrativa ou desempenho em avaliações padronizadas. A educação de qualidade exige participação coletiva, valorização dos sujeitos escolares, condições adequadas de trabalho e desenvolvimento de práticas pedagógicas comprometidas com a formação integral dos estudantes. Assim, a gestão democrática assume papel essencial na construção de uma escola pública mais humana, inclusiva e socialmente referenciada.

Portanto, os estudos analisados demonstram que a qualidade da educação está profundamente vinculada à democratização das relações escolares e à participação efetiva da comunidade educativa nos processos de decisão. Mais do que resultados quantitativos, a qualidade educacional envolve o fortalecimento da cidadania, da autonomia e da formação crítica dos estudantes, exigindo a construção permanente de práticas pedagógicas democráticas e coletivas no interior da escola pública.

A análise da produção científica no campo da educação (2021-2025) evidencia que a transição de um modelo de gestão centralizador para a abordagem democrático-participativa é permeada por avanços legais significativos e profundos desafios práticos. Conforme demonstrado ao longo deste capítulo, os princípios da autonomia institucional, do engajamento político, da descentralização do poder e da qualidade de ensino exigem mais do que estruturas burocráticas formais; demandam uma transformação na cultura escolar fundamentada no diálogo e na corresponsabilidade coletiva. A superação de entraves cartoriais e a efetivação das instâncias colegiadas consolidam-se, portanto, como caminhos imperativos para a construção de uma escola pública equitativa. Diante desse cenário teórico e empírico aqui mapeado, delineiam-se as reflexões finais apresentadas no capítulo subsequente, que encerra esta pesquisa.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou analisar como a produção acadêmica no período de 2021 a 2025 tem abordado a participação de estudantes, pais e professores como estratégia fundamental de democratização da escola pública. Por meio do mapeamento e da análise crítica da literatura recente do campo da educação, foi possível constatar que o avanço legal conquistado a partir da Constituição Federal de 1988 e da LDB de 1996 enfrenta, na contemporaneidade, profundos tensionamentos e barreiras práticas para se consolidar no cotidiano escolar.

Os objetivos estabelecidos para esta pesquisa foram plenamente alcançados por meio do mapeamento e da análise crítica da produção acadêmica publicada entre 2021 e 2025. A investigação permitiu identificar os principais entraves e as estratégias metodológicas utilizadas na literatura recente para discutir a participação de estudantes, pais e professores na escola pública. Ao correlacionar os dados empíricos dos estudos analisados com o referencial teórico da gestão democrática, a pesquisa aprofundou a compreensão sobre as dinâmicas de poder e os limites institucionais que circundam o cotidiano escolar na atualidade. A questão da pesquisa foi respondida, quando na busca por artigos científicos, demonstrou que a participação de estudantes, pais e professores é uma estratégia de democratização da escola.

O estudo identificou que os principais entraves para a efetivação da participação real e da descentralização do poder residem na sobrecarga e intensificação do trabalho docente, na burocratização excessiva, na escassez de tempo institucionalizado para o debate e na desigualdade no acesso às informações. A análise demonstrou que essa fragilidade democrática é fortemente agravada pela ofensiva da lógica gerencial e produtivista oriunda do mercado corporativo e induzida por fundações privadas. Essa perspectiva neoliberal subordina a função social da escola a indicadores quantitativos e avaliações de larga escala, asfixiando o tempo necessário para o diálogo, para a reflexão crítica e para a maturação das decisões coletivas.

Conclui-se, portanto, que a participação como estratégia de democratização da escola só superará seu caráter meramente formal quando houver uma transformação radical nas estruturas internas de poder e na cultura organizacional da escola pública. Esta pesquisa sinaliza que a consolidação de uma gestão efetivamente democrático-participativa exige a garantia de financiamento público adequado, políticas contínuas de formação de conselheiros e a valorização das condições humanas de trabalho de todos os sujeitos do processo educativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Vilma Soares de Souza. **Gestão democrática nas escolas municipais de São João do Meriti: utopia ou distopia?** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal Fluminense – UFF como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação. Linha de Pesquisa: Política, Educação, Formação e Sociedade. Niterói, 2021.
- AMARO, R. D. A.; SCHUNK, L.; D'ANGELO, M. J.. Concepções de gestão escolar democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas. **Educação em Revista**, v. 40, p. e41837, 2024.
- ANTUNES, Paulo Roberto. **Conselho escolar e sua função pedagógica: uma visão sobre a gestão democrática.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Erechim como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação. Erechim, 2023.
- ARRUDA, Maria da Conceição Calmon; LINO, Lucília Augusta. Os desafios da gestão democrática da escola pública brasileira e o Plano Nacional de Educação 2014-2025. **Revista Educación, Política y Sociedad**, v. 11, n. 1, p. 183–212, 2025. DOI: [10.15366/revs2026.11.1.007](https://doi.org/10.15366/revs2026.11.1.007). Disponível em: <https://revistas.uam.es/revs/article/view/23183>. Acesso em: 28 mar. 2026.
- BATISTA, Alessandro Batelo et al. A relevância da gestão democrática na escola: um estudo de caso no município de Rio Branco–MT. 2021. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade Católica de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação. Brasília, 2021.
- BEGO, Amadeu Moura. Políticas públicas e formação de professores sob a perspectiva da racionalidade comunicativa: da ingerência tecnocrata à construção da autonomia profissional. **Educ. Form.**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 3–24, 2016. DOI: 10.25053/edufor.v1i2.1864. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/98>. Acesso em: 29 maio. 2026.
- BONEZ, Juliane. **Gestão escolar: o sabor do diálogo e da democracia na prática da escola.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Educação. Erechim, 2021.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.** Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10650554/artigo-206-da-constituicao-federal-de-1988>. Acesso em 27 mar. 2026
- BRASIL. **Lei n 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em 11 fev. 2026
- CAETANO, Gilmara Basilio. **A participação discente na gestão democrática escolar na perspectiva da formação integral: um estudo de caso no Instituto Federal Fluminense**

Campus Campos Centro. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, área de concentração Educação Profissional e Tecnológica, linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos em Educação Profissional e Tecnológica. Campo dos Goytacazes, 2022.

COUTO, Matheus Freire De Oliveira. **Gestão escolar, comunicação e juventude: a educomunicação no fortalecimento de práticas democráticas.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, da Universidade de Pernambuco, Campus Mata Norte, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação. Linha de Pesquisa: Política e Gestão Educacional. Nazaré da Mata, 2021.

CRUZ, Rosângela Feitoza Fracasso. **Gestão escolar democrática na educação infantil: possibilidades e desafios.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ensino, da Universidade do Vale do Taquari - Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Mestre em Ensino, na linha de pesquisa Formação de Professores e Currículo. Lajeados, 2024.

CUNHA, Gabryelle Rahyara Miranda Castro da. **Contributos da avaliação institucional para a construção da gestão democrática:** um estudo das escolas públicas do Município de Solânea (PB). Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2025.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S. l.], v. 23, n. 3, 2007. DOI: 10.21573/vol23n32007.19144. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19144>. Acesso em: 8 abr. 2026.

EÇA Antoniclebio Cavalcante. **Narrativas sobre o trabalho do gestor escolar: desafios e Implicações para construção da autonomia.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação *Stricto sensu* à nível de Mestrado Acadêmico em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – PPGEd/UESB, *Campus* Vitória da Conquista-Bahia, como requisito de obtenção do Título de Mestre em Educação. Vitória da Conquista, 2022.

FONSECA, Elson Max Fernandes da, et al.. Gestão Democrática e Participação da Comunidade Escolar. **Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, [S. l.], v. 14, p. 73–81, 2026. DOI: 10.5281/zenodo.18206930. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/532>. Acesso em: 9 abr. 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7 ed. Barueri, SP: Atlas: 2023.

GONÇALVES, Lisiane Kruppa. **Limites e possibilidades da gestão escolar democrática em escolas públicas municipais de Ponta Grossa/PR.** Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre na Universidade Estadual de Ponta Grossa. Área de Educação. Linha de pesquisa: História e Políticas Educacionais. Ponta Grossa, 2023.

HEES, Carlos Alexandre; HEES, Luciane Weber Baia. Marcos legais dos processos de gestão democrática. In Luciane Weber Baia Hees, Germana Ponce de Leon Ramírez. Discussões e estudos sobre gestão educacional. **Ponta Grossa:** Atena, v. 1, p. 1-15, 2022. Disponível em:

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/720672/1/discussoes-e-estudos-sobre-gestao-educacional-volume-i.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2026.

KAEFER, Lairton Ariel. **possibilidades e desafios na efetivação do princípio da gestão escolar democrática de uma escola da rede municipal de Sapucaia do Sul**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle - Unilasalle como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação. Canoas, 2021.

LEMOS, Washley Carvalho. **Gestão democrática e participativa: as ações do gestor dentro da escola**. 2023. 38f. Monografia (Graduação em Pedagogia) - Universidade Federal do Tocantins, Campus de Miracema, Miracema do Tocantins, 2024.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2018.

LÜCK, Heloísa. **Perspectiva da avaliação institucional da escola**. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. Série: Cadernos de Gestão, 2020

MAGALHÃES, Rayane Lara Romão et al. **Gestão democrática e educação libertadora: entre o ideal e o real**. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Educação, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação. Uberlândia, 2025.

MORENO, Juliana Antoniassi. **Escolas democráticas no Brasil: os processos formativos e os desafios de uma escola paulista**. Dissertação apresentada à Pró-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Oeste Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação. Presidente Prudente, 2025.

NOVAIS, Mayara Carlotto. **Educação e democracia: concepção e prática democráticas na escola pública estadual, no município de Juscimeira-MT**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Mato Grosso, Câmpus Universitário de Rondonópolis, na Linha de Pesquisa Formação de Professores e Políticas Públicas Educacionais, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação. Rondonópolis, 2022.

NUNES, Lilian Flávia Anoroço. **A relação escola-comunidade na perspectiva da gestão democrática**. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Educação como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação pela Universidade de Taubaté. Taubaté, 2021.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado; FRANKLIN, Hiago Cesar; ARAÚJO Adriana Norbert Gomes. Coordenação federativa e capacidades estatais: implementação de critérios técnicos na seleção de diretores escolares no Brasil. **SciELO Preprints**, 2026. DOI: 10.1590/1678-98732434e005. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/14987>. Acesso em: 10 abr. 2026.

OLIVEIRA, Sandra Veras et al. Gestão democrática e seus reflexos na educação de jovens e adultos. **Revista Campo do Saber**, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2022. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/campodosaber/article/view/556>. Acesso em 21 mar. 2026

RODRIGUES, Rubens. O público e o privado na gestão da educação básica pública brasileira. In: RODRIGUES, Rubens (org.). **Estado, Política e Gestão da Educação**: contradições e desafios contemporâneos. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2021.

SANTOS, Ingrid Gomes. **A gestão escolar frente ao projeto político pedagógico**: implementação, monitoramento e avaliação em uma escola da Rede Municipal de Ensino do Recife. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Educação Básica da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Educação Básica. Área de concentração: Gestão da Educação Básica. Recife, 2024.

SANTOS, Joiciane Soares dos. Gestão escolar democrática e participativa: caminhos para o fortalecimento da comunidade educativa. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 11, n. 8, p. 1679–1692, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i8.20627. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/20627>. Acesso em: 29 maio. 2026.

SENA, M. F.; SILVA, J. R.; SILVA, A. S. A ofensiva do capital na definição das políticas curriculares nacionais. **Revista Práxis Marxista**, v. 7, n. 3, p. 45-62, 2024.

SILVA BARBOSA, José Alan. **Gestão democrática na prática escolar**: um olhar sobre os sentidos de democracia entre os sujeitos envolvidos no processo. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Anápolis do Instituto Federal de Goiás, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica. Anápolis, 2023.

SILVA, João Maria; DA SILVA, Luiz Antônio. Gestão democrática participativa e a legislação. **REP: Revista de Educação Prática**, v.3, n1, p.1-25, 2025. Disponível em: <https://contemporaneaassessoria.com/wp-content/uploads/2025/04/19-Gestao-Democratica-Participativa-e-a-Legislacao-1.pdf>. Acesso em: 29 maio. 2026.

SILVA, João Maria; SILVA, Luiz Antônio. Gestão democrática participativa e a legislação. **Revista de Educação Prática**, v. 3, n. 1, p. 206-2015, 2025. Disponível em: <https://contemporaneaassessoria.com/wp-content/uploads/2025/04/19-Gestao-Democratica-Participativa-e-a-Legislacao-1.pdf>. Acesso em 11 fev. 2026

SILVA, Jonas Santino da; SILVA, Rozineide Iraci Pereira da. Gestão democrática nas escolas públicas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 12, n. 5, p. 1–17, 2026. DOI: 10.51891/rease.v12i5.26134. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/26134>. Acesso em: 29 maio. 2026.

SILVA, Lucinéia Almeida. **Conselho de escola e participação na gestão escolar democrática**. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciência, Tecnologia e Educação do Centro Universitário Vale do Cricaré, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Ciência, Tecnologia e Educação. São Mateus, 2023.

SILVA, M. D. S. P. da S.; OTANI, N.; KRUEL, M. A gestão democrática participativa nas escolas e a formação dos profissionais de ensino da rede estadual de Santa Catarina. **Revista Thema**, Pelotas, v. 17, n. 3, p. 584–604, 2020. DOI: 10.15536/thema.V17.2020.584-

604.1261. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/1261>. Acesso em: 29 maio. 2026.

SILVA, Rita De Cássia Rosa. **Gestão democrática participativa**: uma análise sobre os saberes dos diretores escolares. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE, da Universidade Federal de São Carlos, linha de pesquisa Educação, Cultura e Subjetividade, como parte dos requisitos necessários para a Defesa ao do título de Mestre em Educação. São Carlos, 2022.