



## Gestão Democrática: Princípios, Desafios e Contribuições para as Organizações Educacionais Contemporâneas

### *Democratic Management: Principles, Challenges, and Contributions to Contemporary Educational Organizations*

**Valta Machado Souza**

*Pós-Graduação em Especialização de Formação de Professores - Área de Concentração: Gestão Escolar - Universidade Católica de Goiás. <http://lattes.cnpq.br/7826452272601505>*

**Resumo:** A gestão democrática constitui um dos princípios fundamentais da educação brasileira contemporânea, destacando-se como importante instrumento para a construção de instituições educacionais mais participativas, inclusivas e comprometidas com a qualidade do ensino. O presente estudo tem como objetivo analisar os princípios, os desafios e as contribuições da gestão democrática para as organizações educacionais contemporâneas, compreendendo sua influência na construção de uma educação participativa e socialmente comprometida. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, fundamentada em estudos e produções científicas que abordam a temática da gestão democrática no contexto educacional brasileiro. O estudo evidencia que a gestão democrática está diretamente relacionada à participação coletiva, ao diálogo, à transparência e à corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade escolar. Além disso, destaca-se que a democratização da gestão contribui significativamente para o fortalecimento da autonomia escolar, da formação cidadã e da melhoria das práticas pedagógicas. Entretanto, o trabalho também aponta desafios que dificultam a efetivação da gestão democrática nas instituições de ensino, tais como a centralização das decisões, a ausência de formação adequada para gestores, as limitações estruturais, a resistência às mudanças organizacionais e a baixa participação da comunidade escolar. Conclui-se que, apesar dos desafios existentes, a gestão democrática representa um importante caminho para a construção de uma educação mais inclusiva, colaborativa e de qualidade, favorecendo o fortalecimento da função social da escola e contribuindo para a formação de sujeitos críticos, participativos e comprometidos com a transformação social.

**Palavras-chave:** gestão democrática; participação coletiva; qualidade da educação; gestão escolar; educação participativa.

**Abstract:** Democratic management constitutes one of the fundamental principles of contemporary Brazilian education, standing out as an important instrument for the construction of more participatory, inclusive educational institutions committed to the quality of teaching. This article aims to analyze the principles, challenges, and contributions of democratic management to contemporary educational organizations, understanding its influence on the construction of a participatory and socially committed education. The research is characterized as bibliographic, based on studies and scientific productions that address the theme of democratic management in the Brazilian educational context. The study shows that democratic management is directly related to collective participation, dialogue, transparency, and co-responsibility between managers, teachers, students, families, and the school community. Furthermore, it is highlighted that the democratization of management contributes significantly

to strengthening school autonomy, citizenship training, and improving pedagogical practices. However, the work also highlights challenges that make it difficult to implement democratic management in educational institutions, such as the centralization of decisions, the lack of adequate training for managers, structural limitations, resistance to organizational changes, and low participation from the school community. It is concluded that, despite the existing challenges, democratic management represents an important path towards building a more inclusive, collaborative, and quality education, favoring the strengthening of the social function of the school and contributing to the formation of critical, participatory subjects committed to social transformation.

**Keywords:** democratic management; collective participation; quality of education; school management; participatory education.

## INTRODUÇÃO

A educação desempenha papel fundamental na formação social, cultural e cidadã dos indivíduos, sendo a escola um espaço essencial para a construção do conhecimento, da convivência democrática e do desenvolvimento humano. Nesse contexto, a gestão escolar assume significativa importância no processo de organização das instituições educacionais, influenciando diretamente a qualidade do ensino, as relações interpessoais e o desenvolvimento das práticas pedagógicas. Entre os diferentes modelos de administração educacional, a gestão democrática destaca-se por defender a participação coletiva, o diálogo e a corresponsabilidade como princípios fundamentais para a construção de uma educação mais inclusiva, participativa e socialmente comprometida.

A gestão democrática consolidou-se como princípio da educação brasileira a partir da Constituição Federal de 1988, sendo posteriormente reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996). Esse modelo de gestão propõe a descentralização das decisões escolares e a participação ativa de gestores, professores, estudantes, famílias, funcionários e comunidade nos processos organizacionais da instituição de ensino. Dessa maneira, a escola deixa de ser um espaço marcado exclusivamente pela centralização administrativa e passa a constituir-se como ambiente de construção coletiva das ações pedagógicas e institucionais.

Além de promover a participação coletiva, a gestão democrática contribui para o fortalecimento da autonomia escolar, da transparência institucional e da formação cidadã dos estudantes. Ao incentivar o diálogo e a participação dos diferentes sujeitos escolares, esse modelo favorece o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais contextualizadas e alinhadas às necessidades da comunidade educativa. Assim, a democratização da gestão escolar torna-se um importante instrumento para a melhoria da qualidade da educação e para a consolidação de ambientes escolares mais colaborativos e humanizados.

Entretanto, apesar dos avanços legais e das discussões teóricas sobre a democratização da educação, a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta inúmeros desafios nas instituições de ensino brasileiras. Questões relacionadas

à centralização das decisões, ausência de formação adequada para gestores, dificuldades estruturais, resistência às mudanças organizacionais e baixa participação da comunidade escolar configuram obstáculos significativos para a consolidação de práticas democráticas no ambiente educacional. Além disso, fatores sociais, econômicos e culturais também interferem diretamente nos processos de participação coletiva, especialmente em contextos marcados por desigualdades sociais e limitações institucionais.

Nesse sentido, discutir a gestão democrática torna-se fundamental para compreender os desafios e as possibilidades relacionados à construção de uma educação mais participativa e de qualidade. A valorização do diálogo, da participação social e da corresponsabilidade nas instituições escolares representa um importante caminho para o fortalecimento da função social da escola e para a formação de sujeitos críticos, reflexivos e comprometidos com a transformação da sociedade. Dessa forma, a gestão democrática não deve ser compreendida apenas como um modelo administrativo, mas como uma prática educativa voltada à promoção da cidadania, da inclusão e da justiça social.

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar os princípios, os desafios e as contribuições da gestão democrática para as organizações educacionais contemporâneas. Busca-se compreender os fundamentos da gestão democrática no contexto educacional brasileiro, identificar os principais desafios relacionados à participação coletiva nas instituições de ensino e discutir a influência desse modelo de gestão na construção de uma educação participativa e de qualidade. Para isso, o estudo fundamenta-se em pesquisas bibliográficas e em autores que discutem a temática da gestão democrática no cenário educacional contemporâneo.

A relevância desta pesquisa está relacionada à necessidade de fortalecer práticas democráticas no ambiente escolar, especialmente diante das transformações sociais, culturais e educacionais vivenciadas pela sociedade contemporânea. Assim, espera-se que este estudo contribua para ampliar as reflexões acerca da importância da gestão democrática na consolidação de instituições educacionais mais inclusivas, participativas e comprometidas com a formação integral dos estudantes e com o fortalecimento da educação pública de qualidade.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Os Fundamentos da Gestão Democrática no Contexto Educacional Brasileiro

A gestão democrática constitui um dos princípios fundamentais da organização da educação brasileira, sendo compreendida como um modelo de administração escolar pautado na participação coletiva, no diálogo, na transparência e na descentralização das decisões. Esse modelo busca promover uma educação mais inclusiva e participativa, em que todos os sujeitos envolvidos no processo educativo

— gestores, professores, estudantes, funcionários, famílias e comunidade — possam contribuir ativamente para a construção de uma escola mais democrática e comprometida com a formação cidadã. Nesse sentido, a gestão democrática ultrapassa a dimensão meramente administrativa, assumindo um caráter político, social e pedagógico essencial para o fortalecimento das instituições educacionais contemporâneas.

No contexto brasileiro, a gestão democrática ganhou maior relevância a partir do processo de redemocratização do país, especialmente após a Constituição Federal de 1988, que estabeleceu, em seu artigo 206, a gestão democrática do ensino público como um dos princípios da educação nacional. A partir desse marco legal, intensificaram-se os debates acerca da necessidade de construção de uma escola mais participativa, capaz de assegurar espaços de escuta, diálogo e tomada de decisões coletivas. Tal perspectiva também foi reforçada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), que consolidou a participação da comunidade escolar na elaboração do projeto político-pedagógico e na organização das instituições de ensino.

De acordo com Silva *et al.* (2025), a gestão democrática está diretamente relacionada aos fundamentos da gestão pública contemporânea, sobretudo no que se refere aos princípios da participação social, transparência e responsabilidade coletiva. Para os autores, a democratização da gestão escolar representa um importante instrumento de fortalecimento das políticas educacionais e da qualidade da educação pública, uma vez que possibilita maior envolvimento da comunidade nas decisões pedagógicas e administrativas. Nesse contexto, a escola deixa de ser um espaço centralizado nas decisões do gestor e passa a constituir-se como um ambiente de construção coletiva do conhecimento e das ações institucionais.

A gestão democrática escolar configura-se como elemento essencial para o fortalecimento da participação coletiva e para a consolidação de práticas educacionais mais transparentes e inclusivas. A atuação compartilhada entre gestores, professores, estudantes e comunidade favorece a construção de decisões mais coerentes com a realidade escolar, além de contribuir para o desenvolvimento de uma cultura institucional pautada no diálogo, na cooperação e na corresponsabilidade social (Silva *et al.*, 2025, p. 9).

Além disso, a gestão democrática está associada ao desenvolvimento da autonomia escolar. A autonomia, nesse sentido, não significa independência absoluta, mas a capacidade da instituição de organizar suas práticas pedagógicas, administrativas e financeiras de maneira participativa e contextualizada. Segundo Cavalcante e Rodrigues (2024), a gestão educacional democrática promove reflexos significativos no contexto escolar, pois favorece o fortalecimento das relações interpessoais, estimula a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar e contribui para a construção de uma cultura organizacional baseada na cooperação e no compromisso coletivo. Dessa forma, a escola democrática passa a atuar como espaço de formação humana, social e cidadã.

Outro aspecto importante relacionado aos fundamentos da gestão democrática diz respeito à participação da comunidade escolar nos processos decisórios. A participação efetiva dos sujeitos escolares representa um elemento central desse modelo de gestão, pois possibilita que diferentes opiniões, necessidades e expectativas sejam consideradas na construção das ações institucionais. Conselhos escolares, grêmios estudantis, associações de pais e mestres e assembleias escolares configuram-se como mecanismos importantes de participação democrática no ambiente educacional. Conforme Fonseca *et al.* (2026), a participação da comunidade escolar fortalece os vínculos entre escola e sociedade, além de contribuir para a construção de uma educação mais transparente, inclusiva e comprometida com as demandas sociais.

Nesse cenário, a transparência também se apresenta como um princípio essencial da gestão democrática. A transparência envolve o compartilhamento das informações relacionadas às decisões pedagógicas, financeiras e administrativas da escola, garantindo que toda a comunidade tenha acesso aos processos institucionais. Para *et al.* (2025), a transparência fortalece a confiança entre os sujeitos escolares e favorece a consolidação de práticas mais éticas e participativas dentro da gestão educacional. Assim, a democratização da informação torna-se um elemento indispensável para a efetivação da gestão democrática nas instituições de ensino.

Entretanto, embora os avanços legais tenham consolidado a gestão democrática como princípio da educação brasileira, sua efetivação ainda enfrenta inúmeros desafios. Muitos espaços escolares ainda apresentam práticas centralizadoras e autoritárias, dificultando a participação efetiva da comunidade nas decisões institucionais. Além disso, fatores como ausência de formação específica para gestores, limitações estruturais, burocratização dos processos e resistência às mudanças podem comprometer a consolidação de práticas democráticas nas escolas. Nesse sentido, Silva (2024) destaca que a gestão escolar democrática, no contexto da sociedade atual, exige uma mudança de postura dos profissionais da educação, especialmente dos gestores, que precisam atuar como mediadores do diálogo, incentivadores da participação e promotores de relações mais colaborativas no ambiente escolar.

Outro ponto relevante refere-se à necessidade de fortalecimento da cultura democrática dentro das instituições educacionais. A construção de uma gestão democrática não ocorre apenas por meio da criação de mecanismos legais de participação, mas requer o desenvolvimento de práticas cotidianas baseadas no respeito, na escuta e na valorização da diversidade de opiniões. Assim, a democratização da gestão escolar depende do comprometimento coletivo dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Conforme afirmam Santos Cruz e Rocha (2023), a aplicação da gestão democrática no âmbito escolar demanda a construção de relações pautadas na cooperação e na corresponsabilidade, permitindo que a escola se torne um espaço mais humanizado, participativo e socialmente comprometido.

Além disso, é importante compreender que a gestão democrática possui forte relação com a qualidade da educação. Quando os diferentes sujeitos participam das decisões escolares, há maior possibilidade de elaboração de práticas pedagógicas alinhadas às necessidades reais da comunidade escolar. A participação coletiva contribui para a identificação de problemas, construção de soluções e fortalecimento do sentimento de pertencimento à instituição. Nesse contexto, a gestão democrática favorece não apenas a melhoria dos processos administrativos, mas também o desenvolvimento de ações pedagógicas mais significativas e contextualizadas. Fonseca *et al.* (2026, p. 77) ressaltam que: “A participação coletiva fortalece a gestão escolar ao promover maior integração entre os sujeitos educativos e contribuir para a construção de práticas pedagógicas mais eficazes e democráticas.”

Pedrazzi (2023) destaca que a gestão democrática assume papel ainda mais relevante diante dos desafios enfrentados pela escola pública contemporânea. Questões relacionadas às desigualdades sociais, à evasão escolar, à inclusão educacional e às transformações sociais exigem que as instituições escolares adotem práticas mais participativas e sensíveis às demandas da sociedade. Dessa maneira, a gestão democrática torna-se um instrumento essencial para a construção de uma educação pública mais justa, crítica e emancipadora.

Ademais, a gestão democrática também contribui para a formação cidadã dos estudantes. Ao participar dos espaços de decisão e convivência democrática, os alunos desenvolvem competências relacionadas ao diálogo, respeito às diferenças, responsabilidade social e participação política. A escola, portanto, desempenha importante papel na construção de sujeitos críticos e conscientes de seus direitos e deveres na sociedade. Assim, a gestão democrática não se limita à organização administrativa da escola, mas constitui-se como prática educativa capaz de promover valores democráticos e fortalecer a cidadania.

Dessa forma, os fundamentos da gestão democrática no contexto educacional brasileiro estão diretamente associados à participação coletiva, à autonomia escolar, à transparência, ao diálogo e à construção compartilhada das decisões institucionais. Embora existam desafios para sua efetivação, esse modelo de gestão representa um importante caminho para a consolidação de uma educação mais democrática, inclusiva e socialmente comprometida. Assim, fortalecer a gestão democrática nas instituições educacionais significa promover práticas que valorizem a participação dos sujeitos escolares e contribuam para a construção de uma escola pública de qualidade, voltada à formação integral dos indivíduos e ao fortalecimento da democracia na sociedade.

## Os Desafios da Participação Coletiva na Gestão das Instituições de Ensino

A gestão democrática constitui um dos pilares fundamentais da educação brasileira contemporânea, especialmente por defender a participação coletiva nos processos decisórios das instituições de ensino. Esse modelo de gestão busca promover a construção de ambientes escolares mais inclusivos, colaborativos e

comprometidos com a formação cidadã dos estudantes. Entretanto, apesar dos avanços legais e das discussões teóricas acerca da democratização da educação, a efetivação da participação coletiva ainda enfrenta inúmeros desafios nas escolas brasileiras. Tais dificuldades envolvem fatores estruturais, culturais, administrativos e pedagógicos que interferem diretamente na consolidação de práticas participativas dentro das instituições escolares.

A participação coletiva na gestão escolar pressupõe o envolvimento ativo de gestores, professores, estudantes, famílias, funcionários e comunidade nas decisões relacionadas ao funcionamento da escola. Contudo, historicamente, muitas instituições de ensino foram organizadas a partir de modelos centralizadores e hierárquicos, nos quais as decisões permaneciam concentradas na figura do gestor escolar. Esse contexto contribuiu para o desenvolvimento de práticas autoritárias e pouco participativas, dificultando a consolidação de uma cultura democrática nas instituições educacionais.

Segundo Ferreira *et al.* (2024), os desafios da gestão escolar nas escolas públicas brasileiras estão diretamente relacionados às dificuldades de implementação de processos participativos eficientes. Os autores destacam que problemas como escassez de recursos, excesso de burocracia, precariedade estrutural e ausência de formação continuada para gestores escolares comprometem a construção de espaços democráticos nas escolas. Nesse cenário, a gestão escolar muitas vezes acaba priorizando demandas administrativas e emergenciais, reduzindo as possibilidades de participação efetiva da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão.

Além disso, a participação coletiva exige o fortalecimento das relações interpessoais dentro do ambiente escolar. A gestão democrática depende da existência de diálogo, cooperação e respeito entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo. Entretanto, em muitas instituições, ainda existem conflitos internos, dificuldades de comunicação e resistência à participação compartilhada. França (2025) afirma que a gestão participativa nas escolas enfrenta obstáculos relacionados à cultura organizacional das instituições, pois muitos profissionais ainda apresentam dificuldades em compreender a importância da construção coletiva das decisões escolares. Dessa forma, a ausência de práticas colaborativas consolidadas pode enfraquecer os mecanismos de participação democrática.

Outro desafio significativo refere-se à participação das famílias e da comunidade nas atividades escolares. Embora a legislação educacional incentive a aproximação entre escola e comunidade, muitas instituições enfrentam dificuldades em promover o envolvimento efetivo das famílias nos processos educativos. Questões como falta de tempo, dificuldades socioeconômicas, ausência de incentivo institucional e distanciamento histórico entre escola e comunidade podem limitar a participação dos responsáveis nas decisões escolares. Nesse contexto, a construção de estratégias de integração entre escola e comunidade torna-se fundamental para o fortalecimento da gestão democrática.

De acordo com Araújo, Pires, Barbosa e Oliveira (2025), as boas práticas de gestão democrática nas escolas públicas estão relacionadas ao desenvolvimento

de mecanismos que favoreçam a participação ativa da comunidade escolar. Os autores destacam que conselhos escolares, assembleias, reuniões participativas, escuta ativa e planejamento coletivo representam ferramentas importantes para a democratização da gestão. Entretanto, apesar da existência desses instrumentos, muitas escolas ainda enfrentam dificuldades para garantir a participação efetiva de todos os segmentos escolares, especialmente devido à baixa adesão da comunidade e à fragilidade das práticas participativas institucionais.

Outro aspecto importante relacionado aos desafios da participação coletiva é a formação dos gestores escolares. A atuação do gestor possui papel fundamental na consolidação de práticas democráticas dentro da escola, uma vez que cabe a esse profissional incentivar o diálogo, promover a participação e construir ambientes mais colaborativos. No entanto, muitos gestores ainda recebem uma formação predominantemente técnica e burocrática, com pouca ênfase nos princípios da gestão democrática e da liderança participativa. Isso pode dificultar a implementação de práticas que valorizem a construção coletiva das decisões institucionais.

Além disso, a sobrecarga de funções atribuídas aos gestores escolares representa um importante desafio para a efetivação da participação coletiva. Os profissionais da gestão frequentemente precisam lidar simultaneamente com demandas administrativas, financeiras, pedagógicas e burocráticas, o que reduz o tempo destinado à promoção de espaços participativos. Ferreira *et al.* (2024) ressaltam que a multiplicidade de responsabilidades atribuídas aos gestores escolares interfere diretamente na qualidade dos processos democráticos dentro das instituições de ensino, tornando necessária a ampliação de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da gestão educacional.

Outro desafio relevante diz respeito à resistência às mudanças organizacionais. A implementação da gestão democrática implica transformações nas relações de poder dentro da escola, exigindo a descentralização das decisões e o compartilhamento das responsabilidades institucionais. Entretanto, alguns profissionais podem apresentar resistência diante dessas mudanças, especialmente quando estão habituados a modelos de gestão centralizadores. França (2025) destaca que a construção de uma gestão participativa exige mudanças culturais profundas, capazes de romper práticas autoritárias historicamente presentes nas instituições escolares.

A desigualdade social também interfere diretamente nos processos de participação coletiva nas escolas. Em muitos contextos, as condições socioeconômicas das famílias dificultam sua presença e participação nas atividades escolares. Além disso, escolas localizadas em regiões socialmente vulneráveis frequentemente enfrentam maiores desafios relacionados à infraestrutura, violência, evasão escolar e precarização das condições de ensino. Tais fatores acabam impactando a construção de espaços democráticos e colaborativos dentro das instituições educacionais.

Nesse sentido, Ganzeli, Machado e Nogueira (2020) afirmam que os desafios da gestão escolar estão diretamente relacionados à construção de uma educação integral e inclusiva. Para os autores, a participação coletiva constitui elemento

essencial para a consolidação de práticas pedagógicas mais humanizadas e comprometidas com o desenvolvimento integral dos estudantes. Entretanto, a efetivação dessa proposta exige investimentos em formação profissional, fortalecimento das políticas públicas educacionais e ampliação dos mecanismos de participação social nas escolas.

Além dos desafios estruturais e organizacionais, a participação coletiva também enfrenta obstáculos relacionados à falta de interesse ou desmotivação de alguns segmentos escolares. Em determinados contextos, professores, estudantes e famílias podem não se sentir estimulados a participar das decisões institucionais, especialmente quando percebem que suas opiniões não produzem impactos concretos na organização da escola. Assim, torna-se fundamental que a gestão escolar desenvolva estratégias capazes de valorizar a escuta ativa, fortalecer o sentimento de pertencimento e incentivar o engajamento da comunidade nas ações institucionais.

Outro ponto relevante refere-se ao papel das políticas públicas na promoção da gestão democrática. Embora existam avanços legais relacionados à democratização da educação, muitas escolas ainda enfrentam dificuldades devido à insuficiência de investimentos e à ausência de suporte técnico adequado. A implementação de políticas voltadas à formação de gestores, ao fortalecimento dos conselhos escolares e ao incentivo à participação comunitária pode contribuir significativamente para a consolidação de práticas democráticas nas instituições de ensino.

Além disso, a utilização de ferramentas tecnológicas pode representar uma possibilidade importante para ampliar os processos participativos nas escolas. Plataformas digitais, reuniões virtuais e canais de comunicação online podem facilitar o diálogo entre escola e comunidade, promovendo maior participação dos diferentes sujeitos escolares. Araújo *et al.* (2025) destacam que o uso de ferramentas de gestão democrática contribui para ampliar a transparência institucional e fortalecer os processos de comunicação e participação coletiva nas escolas públicas.

A construção de uma gestão democrática efetiva também depende do fortalecimento da cultura do diálogo dentro das instituições educacionais. O diálogo constitui elemento essencial para a mediação de conflitos, construção coletiva de soluções e fortalecimento das relações interpessoais no ambiente escolar. Assim, promover espaços de escuta e participação representa um importante caminho para a consolidação de práticas mais colaborativas e humanizadas nas escolas.

Dessa maneira, os desafios da participação coletiva na gestão das instituições de ensino envolvem múltiplos fatores que ultrapassam a dimensão administrativa da escola. Aspectos relacionados à cultura organizacional, formação profissional, desigualdade social, resistência às mudanças e ausência de políticas públicas adequadas interferem diretamente na efetivação da gestão democrática. Contudo, apesar das dificuldades existentes, a participação coletiva continua sendo um elemento essencial para a construção de uma educação mais inclusiva, transparente e socialmente comprometida. Assim, fortalecer os mecanismos de participação democrática nas escolas representa um importante passo para a consolidação de

instituições educacionais mais justas, colaborativas e voltadas à formação integral dos estudantes.

## A Influência da Gestão Democrática na Construção de Uma Educação Participativa e de Qualidade

A gestão democrática representa um importante princípio organizador da educação brasileira contemporânea, especialmente por defender a participação coletiva como elemento fundamental para o fortalecimento das instituições de ensino e para a melhoria da qualidade educacional. Esse modelo de gestão busca promover a descentralização das decisões, o diálogo entre os diferentes sujeitos escolares e a construção coletiva das ações pedagógicas e administrativas. Nesse contexto, a gestão democrática contribui significativamente para a construção de uma educação participativa, inclusiva e socialmente comprometida, favorecendo o desenvolvimento de práticas educacionais mais humanizadas e alinhadas às necessidades da comunidade escolar.

A democratização da gestão escolar está diretamente relacionada à valorização da participação da comunidade educativa nos processos decisórios da escola. Professores, gestores, estudantes, funcionários, famílias e demais membros da comunidade passam a exercer papel ativo na organização institucional, fortalecendo os vínculos entre escola e sociedade. Essa participação coletiva possibilita que diferentes perspectivas sejam consideradas na elaboração das ações pedagógicas, ampliando as possibilidades de construção de uma educação mais significativa e contextualizada.

De acordo com Pena *et al.* (2025), a participação da comunidade escolar constitui um elemento essencial da gestão democrática, pois favorece o fortalecimento das relações interpessoais e contribui para a construção de um ambiente escolar mais colaborativo. Para os autores, a presença ativa da comunidade nas decisões institucionais fortalece o sentimento de pertencimento, promove maior transparência na gestão e contribui para a melhoria dos processos educativos. Dessa forma, a escola deixa de ser um espaço restrito às decisões administrativas e passa a configurar-se como um ambiente de diálogo, cooperação e corresponsabilidade social.

Além disso, a gestão democrática possui forte relação com a qualidade da educação. Quando os diferentes sujeitos participam da organização escolar, há maiores possibilidades de elaboração de práticas pedagógicas alinhadas às necessidades reais dos estudantes e da comunidade. A participação coletiva favorece a identificação de problemas, a construção de soluções compartilhadas e o fortalecimento das ações pedagógicas desenvolvidas pela instituição. Nesse sentido, a democratização da gestão contribui não apenas para a melhoria dos processos administrativos, mas também para o desenvolvimento de uma educação mais eficiente, participativa e transformadora.

Silva e Santos (2024) afirmam que o impacto da gestão democrática na qualidade da educação está relacionado à capacidade da escola de promover

relações mais participativas e colaborativas entre os sujeitos escolares. Segundo os autores, ambientes educacionais democráticos tendem a apresentar melhores condições para o desenvolvimento da aprendizagem, pois valorizam o diálogo, a escuta ativa e o trabalho coletivo. Assim, a participação democrática torna-se um importante instrumento para a construção de práticas pedagógicas mais inclusivas e comprometidas com a formação integral dos estudantes.

Outro aspecto importante refere-se ao fortalecimento da autonomia escolar. A gestão democrática permite que as instituições de ensino desenvolvam maior capacidade de organização e planejamento coletivo, considerando as especificidades de cada contexto educacional. Essa autonomia favorece a elaboração de projetos pedagógicos mais contextualizados e coerentes com as necessidades da comunidade escolar. Entretanto, a autonomia escolar não deve ser compreendida como independência isolada, mas como um processo de construção coletiva fundamentado na participação, no diálogo e na corresponsabilidade.

Nesse contexto, Araújo *et al.* (2025) destacam que as boas práticas de gestão democrática nas escolas públicas estão associadas à utilização de ferramentas participativas capazes de fortalecer os processos de comunicação e envolvimento coletivo. Conselhos escolares, assembleias, reuniões participativas e espaços de escuta ativa constituem importantes mecanismos de democratização da gestão escolar. Segundo os autores, tais práticas contribuem para ampliar a transparência institucional, fortalecer o planejamento coletivo e promover maior integração entre escola e comunidade.

A gestão democrática também exerce importante influência na formação cidadã dos estudantes. Ao participarem dos espaços de diálogo e decisão, os alunos desenvolvem competências relacionadas à convivência democrática, ao respeito às diferenças, à responsabilidade social e à participação política. A escola, portanto, assume papel fundamental na construção de sujeitos críticos, reflexivos e conscientes de seus direitos e deveres na sociedade. Dessa maneira, a gestão democrática ultrapassa a dimensão administrativa e passa a constituir-se como prática educativa comprometida com a formação humana e cidadã.

Segundo Santos (2025), a gestão escolar democrática e participativa representa um importante caminho para o fortalecimento da comunidade educativa. A autora destaca que a construção de relações baseadas no diálogo e na participação favorece o desenvolvimento de um ambiente escolar mais acolhedor, cooperativo e comprometido com a aprendizagem dos estudantes. Além disso, a participação coletiva fortalece o vínculo entre os sujeitos escolares, contribuindo para a construção de uma cultura institucional pautada na solidariedade, na escuta e no respeito mútuo.

Outro ponto relevante diz respeito à influência da gestão democrática na construção de uma escola participativa. Uma instituição participativa é aquela que reconhece a importância do envolvimento coletivo na elaboração das decisões pedagógicas e administrativas. Nesse modelo, a escola deixa de ser um espaço marcado pela centralização das decisões e passa a valorizar a contribuição dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. Assim, a participação

coletiva fortalece o compromisso institucional e amplia as possibilidades de desenvolvimento de ações mais eficazes e socialmente relevantes.

Ulrichsen *et al.* (2026) afirmam que a gestão educacional possui papel essencial na construção de uma escola participativa e democrática. Para os autores, a valorização do diálogo e da participação coletiva contribui para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para a melhoria das relações interpessoais no ambiente escolar. Além disso, a democratização da gestão favorece a construção de uma escola mais inclusiva, capaz de reconhecer e respeitar a diversidade presente no contexto educacional.

Entretanto, embora a gestão democrática apresente importantes contribuições para a qualidade da educação, sua efetivação ainda enfrenta diversos desafios. Muitas instituições escolares convivem com práticas centralizadoras, dificuldades estruturais, limitações financeiras e resistência à participação coletiva. Além disso, a ausência de formação adequada para gestores e profissionais da educação pode comprometer a implementação de práticas democráticas nas escolas. Nesse sentido, torna-se fundamental fortalecer políticas públicas voltadas à valorização da gestão democrática e à ampliação dos mecanismos de participação social na educação.

Alencar *et al.* (2025) destacam que a gestão democrática constitui um princípio essencial para a qualidade da educação pública, especialmente por promover práticas participativas capazes de fortalecer o compromisso coletivo com o processo educativo. Segundo os autores, a democratização da gestão escolar favorece a construção de ambientes mais transparentes, colaborativos e inclusivos, contribuindo para o desenvolvimento de ações pedagógicas mais significativas e transformadoras. Dessa forma, a participação coletiva passa a ser compreendida como elemento indispensável para o fortalecimento das instituições educacionais contemporâneas.

Além disso, a gestão democrática contribui para a construção de relações mais humanizadas dentro da escola. O diálogo, a escuta ativa e a valorização das diferentes opiniões favorecem o desenvolvimento de um ambiente escolar mais acolhedor e respeitoso. Tais aspectos são fundamentais para o fortalecimento da convivência escolar e para a promoção de uma educação baseada nos princípios da cidadania, da inclusão e da justiça social.

Outro aspecto importante refere-se à necessidade de fortalecimento da cultura democrática nas instituições educacionais. A construção de uma escola democrática exige mudanças nas práticas organizacionais e nas relações de poder historicamente presentes no ambiente escolar. Isso implica superar modelos autoritários e centralizadores, promovendo uma gestão baseada na participação, no compartilhamento das responsabilidades e na construção coletiva das decisões institucionais.

A influência da gestão democrática também pode ser observada na melhoria dos processos pedagógicos. Quando professores, estudantes e comunidade participam das decisões escolares, há maior possibilidade de desenvolvimento de

práticas pedagógicas contextualizadas e alinhadas às necessidades dos alunos. Além disso, a participação coletiva contribui para o fortalecimento do planejamento escolar e para a construção de estratégias educacionais mais eficazes.

Dessa maneira, a gestão democrática exerce significativa influência na construção de uma educação participativa e de qualidade. Ao promover a participação coletiva, o diálogo, a transparência e a corresponsabilidade, esse modelo de gestão fortalece os vínculos entre escola e comunidade, favorece o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais inclusivas e contribui para a formação integral dos estudantes. Apesar dos desafios existentes, a democratização da gestão escolar representa um importante caminho para a construção de instituições educacionais mais justas, colaborativas e comprometidas com a transformação social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática constitui um importante fundamento para a construção de instituições educacionais mais participativas, inclusivas e comprometidas com a formação integral dos estudantes. Ao longo deste estudo, foi possível compreender que esse modelo de gestão ultrapassa a dimensão administrativa da escola, promovendo o diálogo, a participação coletiva, a transparência e a corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo. Dessa forma, a democratização da gestão escolar contribui significativamente para o fortalecimento da qualidade da educação e para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais humanizadas e contextualizadas.

O estudo evidenciou que a participação de gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade escolar fortalece os vínculos institucionais e amplia as possibilidades de construção de ações educacionais mais significativas. Além disso, verificou-se que a gestão democrática favorece o fortalecimento da autonomia escolar, da convivência democrática e da formação cidadã dos estudantes, contribuindo para a construção de uma educação participativa e socialmente comprometida.

Entretanto, também foram identificados desafios que dificultam a efetivação da gestão democrática nas instituições de ensino, como a centralização das decisões, as limitações estruturais, a ausência de formação adequada para gestores e a baixa participação da comunidade escolar. Tais fatores demonstram a necessidade de fortalecimento das políticas públicas educacionais e da formação continuada dos profissionais da educação, visando ampliar os espaços de participação coletiva e consolidar práticas mais democráticas no ambiente escolar.

Conclui-se, portanto, que a gestão democrática representa um importante caminho para a construção de organizações educacionais contemporâneas mais justas, colaborativas e comprometidas com a transformação social. Assim, fortalecer a participação coletiva e o compartilhamento das decisões escolares significa contribuir para a melhoria da qualidade da educação e para a formação de sujeitos críticos, participativos e conscientes de seu papel na sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, C.; FLORIANO, A. C. I.; ALVES, M. das D. de H. C.; SANTANA, C. F. de; CAVALCANTE, M. J. F.; SENA, R. de J.; SOUSA, M. L. de; SILVA, J. de A.; VENUTO, M. de O. Gestão democrática como princípio de qualidade na educação pública: perspectivas, desafios e práticas participativas. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, Brasil, São Paulo, v. 8, n. 19, p. e082440, 2025. DOI: 10.55892/jrg.v8i19.2440. Disponível em: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/2440>. Acesso em: 15 de maio de 2026.
- ARAUJO, H. L.; PIRES, V. A.; BARBOSA, V. A.; OLIVEIRA, T. F. de. Boas práticas e ferramentas de gestão democrática nas escolas públicas de Minas Gerais: avanços e desafios. **Revista Foco**, v. 18, n. 7, e9088, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n7-003>. Acesso em: 17 de maio de 2026.
- ARAUJO, H. L.; PIRES, V. A.; BARBOSA, V. A.; OLIVEIRA, T. F. de. Boas práticas e ferramentas de gestão democrática nas escolas públicas de Minas Gerais: avanços e desafios. **Revista Foco**, v. 18, n. 7, e9088, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n7-003>. Acesso em: 16 de maio de 2026.
- BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 14 de maio de 2026.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [https://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](https://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf). Acesso em: 14 de maio de 2026.
- CAVALCANTE, Marta Suely Alves; RODRIGUES, Klebiana Alves de Oliveira. **Gestão educacional democrática brasileira: reflexos no contexto escolar**. In: CONEDU – Formação de Professores. v. 3, 2024.
- DE FRANÇA, Flávia Soares Roza. Gestão participativa nas escolas: desafios e possibilidades. **Revista Aracê**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 17978–17992, 2025. DOI: 10.56238/arev7n4-138. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/4413>. Acesso em: 16 de maio de 2026.
- FERREIRA, J. M.; SIMÕES, R. dos S.; MELO JÚNIOR, H. G.; TEIXEIRA, D. R. C.; FREITAS, F. C. C. de; LIMA, J. W. B.; PINHEIRO, M. O.; NASCIMENTO, C. M. do. Os desafios da gestão escolar nas escolas públicas. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 4, e3928, 2024.
- FRANÇA, Flávia Soares Roza de. Gestão participativa nas escolas: desafios e possibilidades. **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, v. 7, n. 4, p. 17978–17992, 2025.

- FONSECA, E. M. F. da; TESTA, M. R. de O.; MAINETTE, P. de L.; MARTINS, I. V. de M.; FERREIRA, L. A. G.; MARTINS, A. M. de L.; PINTO, S. A. B. Gestão Democrática e Participação da Comunidade Escolar. **Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 14, p. 73–81, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18206930>. Acesso em: 14 de maio de 2026.
- GANZELI, P.; MACHADO, C.; NOGUEIRA, R. G. D. Desafios da gestão escolar na construção da educação integral. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 36, n. 2, p. 521–538, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol36n22020.101374>. Acesso em: 16 de maio de 2026.
- PEDRAZZI, Erika Luciane Moretto. **Gestão democrática: em contextos de desafios à Escola Pública**. Araraquara, 2023.
- PENA, A. C.; BRAZÃO, E. T.; MATOS, B. P. de; CASIMIRO, S. M. M. C.; VALLE, R. G. do; PERES NETO, C.; PINTO, J. C. Gestão democrática na educação: a importância da participação da comunidade escolar. **Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 12, p. 350–358, 2025. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/429>. Acesso em: 17 de maio de 2026.
- SANTOS, Joiciane Soares dos. Gestão escolar democrática e participativa: caminhos para o fortalecimento da comunidade educativa. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 11, n. 8, ago. 2025.
- SANTOS CRUZ, José Anderson; ROCHA, Márcio Donizetti. A gestão democrática e a sua aplicação no âmbito escolar. **Revista Educação e Fronteiras**, Dourados, v. 13, n. 00, e023023, 2023.
- SILVA, G. A. N.; SANTOS, M. P. M. dos. Impacto da gestão democrática na qualidade da educação. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 10, p. 2539–2550, 2024.
- SILVA, Cínthia Venâncio Babilon da; NASCIMENTO, Elizete Pereira do; IBIAPINA, Iveltyma Roosemalen Passos. Gestão escolar democrática: fundamentos da gestão pública e desafios para a efetivação da participação e transparência na educação brasileira. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, [S. l.], v. 2, n. 9, p. 1–17, 2025. DOI: 10.69807/2966-0785.2025.164. Disponível em: <https://revistaacademicadalusofonia.com/index.php/lusofonia/article/view/164>. Acesso em: 14 de maio de 2026.
- SILVA, R. L. M. A gestão escolar democrática no contexto da sociedade atual. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 8, e5357, 2024.
- ULRICHSEN, J. L.; ALVARENGA, G. de F. P. de; CUNHA, C. M.; CUNHA, A. A. A importância da gestão educacional na construção de uma escola participativa e democrática. **Revista DCS**, v. 23, n. 89, e5250, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.54899/dcs.v23i89.5250>. Acesso em: 17 de maio de 2026.