

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: UM CAMINHO PARA A QUALIDADE DO ENSINO

DEMOCRATIC MANAGEMENT IN SCHOOLS: A PATH TOWARDS QUALITY EDUCATION

Cleide Thatiane Silva Ribeiro

MUST University, Estados Unidos

Cacilda Inacio da Silva

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Brasil

Renata Nunes Camargo

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Paraguai

Elineuda do Socorro Santos Picanço Sousa

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Paraguai

Valdirene Aparecida Pereira Damasceno

MUST University, Estados Unidos

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/pnftgj98>

Publicado em: 03.06.2025

Resumo: O presente artigo teve como objetivo analisar os fatores que afetaram a consolidação de práticas de gestão democrática, considerando a participação da comunidade escolar, a coerência entre os discursos normativos e as práticas institucionais, bem como a formação dos diretores escolares. O estudo abordou a gestão democrática como princípio legal e político da educação pública brasileira, investigando seus limites e contradições à luz de referenciais teóricos recentes. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, por meio de levantamento e análise bibliográfica, com base em autores que discutiram os fundamentos, desafios e potencialidades da atuação participativa nas unidades escolares. As obras selecionadas foram organizadas por categorias temáticas, permitindo o diálogo crítico entre diferentes perspectivas. Os resultados indicaram que, apesar da previsão normativa, a gestão democrática permaneceu fragilizada por práticas centralizadas, escassez de políticas de formação continuada e pela ausência de mecanismos eficazes de escuta e deliberação coletiva. Além disso, constatou-se que o distanciamento entre o discurso legal e a realidade institucional comprometeu o fortalecimento de processos democráticos sustentáveis no cotidiano escolar. Concluiu-se que a efetivação da gestão democrática exige a superação de uma concepção meramente formal da participação, demandando políticas estruturadas de formação crítica, articulação entre os sujeitos escolares e valorização dos espaços colegiados.

Palavras-chave: Colegiado, Liderança, Escuta, Legitimidade, Participação.

Abstract: This article aimed to analyze the factors that affected the consolidation of democratic management practices, considering the participation of the school community, the coherence between normative discourses and institutional practices, as



well as the training of school principals. The study addressed democratic management as a legal and political principle of Brazilian public education, investigating its limitations and contradictions in light of recent theoretical references. The research adopted a qualitative approach through bibliographic review and analysis, based on authors who discussed the foundations, challenges, and potentialities of participatory action within school units. The selected works were organized by thematic categories, allowing for critical dialogue between different perspectives. The results indicated that, despite legal provisions, democratic management remained weakened by centralized practices, a lack of continuing education policies, and the absence of effective mechanisms for listening and collective decision-making. Furthermore, it was found that the gap between legal discourse and institutional reality compromised the strengthening of sustainable democratic processes in everyday school life. It was concluded that the implementation of democratic management requires overcoming a merely formal conception of participation, demanding structured policies for critical training, articulation among school stakeholders, and the appreciation of collegiate spaces.

Keywords: Collegiality, Leadership, Listening, Legitimacy, Participation.

Introdução

Nas últimas décadas, o debate sobre a democratização da educação pública brasileira ganhou centralidade tanto no campo das políticas educacionais quanto nas práticas institucionais que regem o cotidiano escolar. A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, consolidou-se o princípio da gestão democrática como um dos fundamentos da organização do ensino público, posteriormente reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e pelos sucessivos Planos Nacionais de Educação. Tais dispositivos normativos atribuíram às escolas públicas o dever de estruturar-se com base em processos participativos, transparentes e coletivos. No entanto, a transposição desses princípios para a realidade das unidades escolares permanece marcada por tensões entre o prescrito legal e o efetivamente praticado, exigindo análises que revelem os limites e as possibilidades da gestão democrática em sua dimensão concreta.

A escolha do tema deste estudo justificou-se pela necessidade de examinar criticamente os fatores que condicionaram a implementação da gestão democrática nas escolas públicas, com ênfase nos obstáculos estruturais, formativos e políticos que dificultaram sua efetivação. A crescente adoção de modelos gerencialistas e a redução da gestão escolar a práticas administrativas revelaram-se incompatíveis com os pressupostos participativos defendidos pelos marcos legais da educação. Ademais, as recorrentes denúncias de autoritarismo institucional, a fragilidade dos espaços de escuta e a descontinuidade de programas formativos para gestores indicaram a urgência de investigar com maior profundidade os fundamentos e contradições que envolvem a temática.

Diante desse contexto, o presente artigo foi orientado pela seguinte questão de pesquisa: 'Em que medida as condições institucionais, normativas e formativas têm favorecido ou restringido a efetividade da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras?' Para responder a essa indagação, definiu-se como objetivo geral analisar os fatores que afetam a consolidação de práticas de gestão democrática, considerando a participação da comunidade escolar, a coerência entre os discursos normativos e as práticas institucionais, bem como a formação dos

diretores escolares. Como objetivos específicos, buscou-se: (i) identificar as concepções e práticas relacionadas à participação da comunidade escolar nos processos decisórios; (ii) examinar as contradições entre os preceitos legais e a realidade das práticas de gestão escolar; e (iii) discutir os limites da formação inicial e continuada de diretores no que tange à sua atuação democrática.

A pesquisa foi desenvolvida com base em uma abordagem qualitativa, utilizando-se do método da pesquisa bibliográfica. Essa metodologia mostrou-se adequada por permitir a sistematização de produções científicas relevantes para o campo da educação, com o intuito de analisar criticamente os principais referenciais teóricos sobre o tema. O levantamento e a análise das fontes foram organizados por eixos temáticos, conforme propõem autores como Narciso e Santana, para possibilitar a comparação entre os argumentos e a identificação de padrões e divergências interpretativas. Esse procedimento metodológico foi fundamental para alcançar os objetivos propostos e responder à questão norteadora do estudo.

O embasamento teórico do artigo fundamentou-se em autores que têm se dedicado ao exame da gestão democrática sob diversas perspectivas. Gino contribuiu com reflexões sobre as limitações normativas e formativas que atravessam a prática gestora nas escolas públicas. Souza *et al.* discutiram a importância da escuta ativa e do reconhecimento das especificidades do território escolar para a construção de práticas democráticas. Petrini *et al.*, por sua vez, destacaram a necessidade de formação crítica e sensível dos gestores, enfatizando a mediação pedagógica como eixo estruturante da liderança escolar.

A estrutura do artigo foi organizada em cinco capítulos. Após esta introdução, o primeiro capítulo, intitulado 'A Participação da Comunidade Escolar como Condição para a Efetividade da Gestão Democrática nas Escolas Públicas', aborda os limites e possibilidades da atuação participativa da comunidade escolar nos processos de gestão. O segundo capítulo, 'Contradições entre o Discurso Normativo e as Práticas de Gestão Democrática nas Unidades Escolares', discute as incongruências entre os dispositivos legais e as práticas cotidianas observadas nas instituições. O terceiro capítulo, 'Formação Inicial e Continuada de Diretores Escolares: Limites Institucionais para uma Gestão Democrática de Qualidade', analisa as lacunas formativas que comprometem o desempenho de lideranças escolares comprometidas com a participação. O tópico, 'Resultados e Discussões', apresenta uma síntese interpretativa das principais descobertas do estudo, articulando-as ao referencial teórico mobilizado. Por fim, 'Considerações Finais', retoma os objetivos e a questão central da pesquisa, apresenta as conclusões e propõe encaminhamentos para futuras investigações.

Metodologia

A presente investigação fundamentou-se em uma abordagem qualitativa, com ênfase na pesquisa bibliográfica, voltada à análise crítica e interpretativa de produções acadêmicas que discutem a gestão democrática nas escolas públicas. Esse tipo de investigação mostrou-se adequado para o propósito de examinar, com profundidade, os fundamentos teóricos, os limites institucionais e as práticas escolares relacionadas ao tema, permitindo um mapeamento consistente das contribuições de autores relevantes no campo da educação.

Conforme a conceituação apresentada por Narciso e Santana, a pesquisa bibliográfica consiste na sistematização de fontes teóricas previamente publicadas, com vistas à construção de

uma análise fundamentada em referenciais consolidados, promovendo, assim, o diálogo entre diferentes perspectivas e abordagens. Essa metodologia favorece a compreensão ampliada do objeto de estudo e oferece suporte para a elaboração de reflexões críticas. Além disso, a utilização de metodologias ativas, ainda que em sua dimensão teórico-analítica, contribui para a formação de pesquisadores com postura reflexiva diante das problemáticas educacionais, ao estimular a leitura comparada, a síntese argumentativa e a análise conceitual.

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas. Inicialmente, realizou-se a seleção criteriosa dos materiais, priorizando artigos científicos com identificação de autoria, publicação recente e aderência temática às categorias de análise propostas. As fontes foram coletadas, majoritariamente, na base de dados Periódicos CAPES, mantida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), vinculada ao Ministério da Educação. Essa base consiste em um portal de acesso remoto a um acervo abrangente de textos científicos, nacionais e internacionais, que contempla periódicos qualificados, livros eletrônicos, teses e dissertações, configurando-se como um instrumento central para a pesquisa acadêmica no Brasil. Em seguida, procedeu-se à leitura analítica dos textos, com ênfase nos conceitos, métodos e argumentos centrais de cada autor, os quais foram organizados por eixos temáticos, com o objetivo de facilitar a confrontação das ideias. A última etapa consistiu na redação do estudo, integrando os dados obtidos à luz dos objetivos previamente definidos e da fundamentação teórica adotada.

Esse processo metodológico viabilizou a identificação de categorias interpretativas que sustentaram a discussão em torno da participação da comunidade escolar, das contradições entre norma e prática e da formação dos gestores escolares. A coleta e organização das informações respeitaram os critérios de validade acadêmica e coerência interna, possibilitando a construção de um arcabouço analítico consistente. A estruturação temática dos dados, conforme discutido por Narciso e Santana, revelou-se eficaz para a comparação entre propostas distintas, ampliando as possibilidades de compreensão crítica do fenômeno educacional.

Ainda que o estudo tenha se limitado à análise de textos previamente publicados, a estratégia bibliográfica adotada permitiu alcançar os objetivos propostos, na medida em que favoreceu a articulação entre diferentes autores e a reflexão fundamentada sobre os desafios e possibilidades da gestão democrática no contexto das escolas públicas. Desse modo, a metodologia empregada demonstrou-se pertinente tanto para o aprofundamento teórico quanto para a produção de inferências analíticas com potencial para subsidiar futuras investigações e práticas institucionais.

A participação da comunidade escolar como condição para a efetividade da gestão democrática nas escolas públicas

A consolidação da gestão democrática nas escolas públicas não pode prescindir da participação ativa da comunidade escolar nos processos decisórios. Essa participação ultrapassa a condição passiva de recepção de serviços e envolve diretamente os sujeitos – professores, estudantes, famílias, funcionários e comunidade local – na formulação, execução e avaliação das ações pedagógicas e administrativas da escola. A corresponsabilidade pela condução do projeto educativo requer, portanto, o reconhecimento da escola como espaço público de interlocução coletiva, onde diferentes vozes devem ser ouvidas e consideradas com equidade.

Entretanto, é necessário advertir que a mera formalização de espaços institucionais de participação, como conselhos escolares ou assembleias, não garante, por si só, a efetivação de uma gestão democrática. Quando tais mecanismos reproduzem hierarquias preexistentes ou operam como instâncias simbólicas, acabam por ocultar desigualdades estruturais sob a aparência de um modelo participativo. Para que esses espaços se tornem efetivos, é fundamental assegurar condições concretas de acesso, circulação da informação e valorização dos saberes locais, de modo a permitir que os diferentes segmentos da comunidade escolar atuem com autonomia e legitimidade.

Nesse sentido, torna-se imprescindível compreender que a escola está inserida em um território específico, com dinâmicas sociais, culturais e econômicas próprias. Conhecer essas especificidades não apenas fortalece os vínculos institucionais, como também permite que as ações pedagógicas estejam em sintonia com as demandas reais da comunidade atendida. A construção de vínculos duradouros depende de um processo permanente de escuta ativa, respeito à diversidade e articulação com os diversos atores sociais que compõem o entorno escolar. Essa mediação deve ser conduzida pelo gestor de forma dialógica, evitando centralizações e promovendo o reconhecimento da corresponsabilidade coletiva.

A mediação pedagógica, nesse contexto, não se limita à promoção de eventos formais, mas compreende um conjunto de práticas contínuas que favorecem o diálogo entre escola e comunidade. A realização de atividades culturais, científicas, sociais e esportivas com participação efetiva dos conselhos escolares e demais colegiados institui um ambiente de pertencimento e legitimação da escola como instância pública aberta à coletividade. Ao reconhecer a escola como espaço de articulação entre os interesses educacionais e sociais, reafirma-se seu papel como instrumento de construção da cidadania e da justiça educacional. É nesse quadro que Gino (2019, p. 41) sustenta que

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

Tal perspectiva evidencia que o exercício da democracia na escola pública não pode ser reduzido a uma diretriz normativa, mas deve constituir-se como prática ética e política capaz de transformar os sujeitos envolvidos e promover processos de aprendizagem significativos. Dessa forma, a participação da comunidade escolar na gestão transcende a função consultiva e adquire caráter formativo e emancipador. Trata-se de uma prática que requer dos gestores e demais agentes educativos não apenas disposição para o diálogo, mas também compromisso com a equidade, sensibilidade para as diferenças e competência para promover consensos. Em síntese, a gestão democrática somente se efetiva quando os sujeitos escolares se reconhecem como protagonistas do processo educativo, e quando a instituição, em sua organização interna, rompe com as estruturas excludentes que historicamente marcaram o modelo de administração escolar.

Contradições entre o discurso normativo e as práticas de gestão democrática nas unidades escolares

Embora o ordenamento jurídico brasileiro estabeleça, desde a Constituição Federal de 1988 e a LDBEN de 1996, a gestão democrática como princípio estruturante da educação

pública, observa-se que sua materialização nas práticas escolares permanece atravessada por contradições e limites estruturais. A distância entre o discurso normativo e a experiência concreta das unidades escolares revela-se, frequentemente, como um obstáculo à consolidação de uma cultura participativa no interior das instituições de ensino.

Em primeiro lugar, a predominância de modelos gerencialistas no campo educacional contribui para o esvaziamento do caráter político e pedagógico da gestão escolar. Como aponta Gino (2019, p. 39),

A prevalência de lógicas tecnocráticas e gerencialistas no interior das escolas públicas desloca o foco da gestão democrática para o cumprimento de metas externas, despolitizando os espaços escolares e subordinando os processos pedagógicos à racionalidade administrativa.

Essa racionalidade, centrada na eficiência e nos resultados, tem implicado a adoção de práticas administrativas que reforçam a verticalização das decisões, em detrimento da escuta qualificada e do protagonismo da comunidade escolar. Ademais, a realização de eleições diretas para cargos de direção escolar, apesar de prevista em diversas legislações estaduais e municipais, não tem garantido, por si só, a efetividade da gestão democrática. Conforme observa Gino (2019, p. 40), os pleitos eleitorais são, por vezes, capturados por interesses locais que comprometem a legitimidade do processo e reduzem sua função política à disputa de poder entre grupos organizados. Nesse cenário, o princípio da representatividade é fragilizado e tende a reproduzir estruturas de dominação internas às comunidades escolares.

Por outro lado, Petrini *et al.* (2018, p. 35) argumentam que, “embora exista um marco normativo comum, cada escola apresenta especificidades contextuais que interferem na forma como a gestão democrática é compreendida e exercida”. Essa diversidade, longe de justificar práticas autoritárias ou omissas, deve ser entendida como ponto de partida para o debate coletivo sobre os caminhos da gestão escolar. Todavia, os autores advertem que o conceito de gestão democrática muitas vezes não encontra ressonância nas estruturas concretas das instituições, seja por carência de formação dos gestores, seja por condições precárias de trabalho e infraestrutura.

Sob essa perspectiva, Souza *et al.* (2024, p. 7) destacam que “o ideal democrático é frequentemente enfraquecido pela ausência de autonomia institucional” e pela escassez de recursos que possibilitem a efetiva participação dos sujeitos escolares. Além disso, apontam que o despreparo técnico e político de parte da equipe diretiva, somado à centralização das decisões e à falta de mecanismos institucionais de escuta ativa, compromete os fundamentos participativos previstos na legislação educacional Souza *et al.* (2024). Tais elementos indicam que a gestão democrática exige mais do que diretrizes formais; requer condições estruturais e formação contínua dos profissionais envolvidos.

Ainda nesse campo de tensões, a ausência de clareza sobre as atribuições e limites da função diretiva também contribui para a perpetuação de práticas contraditórias com o modelo participativo. Como apontam Petrini *et al.* (2018, p. 43), a “confusão entre o papel pedagógico e o papel administrativo do gestor revela uma lacuna na formação inicial e continuada, dificultando a compreensão da gestão como processo político, ético e coletivo”.

Em síntese, os autores convergem quanto ao diagnóstico de que a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas encontra-se condicionada a variáveis que extrapolam o texto normativo. Se, por um lado, há diretrizes claras que afirmam a necessidade de participação,

autonomia e pluralidade, por outro, as práticas cotidianas revelam a persistência de estruturas centralizadoras, ausência de apoio técnico e formação deficiente dos agentes escolares. Nesse contexto, a superação das contradições entre o discurso e a prática depende da articulação entre políticas públicas comprometidas com a democratização da escola e iniciativas institucionais que valorizem a escuta, a corresponsabilidade e a construção coletiva do projeto pedagógico.

Formação inicial e continuada de diretores escolares: limites institucionais para uma gestão democrática de qualidade

A estruturação da gestão democrática nas escolas públicas exige, entre outras condições estruturantes, a qualificação teórica e prática dos gestores escolares para que possam exercer sua função de forma ética, participativa e politicamente situada. Entretanto, verifica-se que tanto a formação inicial quanto a continuada dos diretores apresenta deficiências significativas, resultando na reprodução de práticas centralizadoras e na dificuldade de mediação dos conflitos cotidianos da vida escolar.

Segundo Gino (2019), o modelo predominante de formação dos diretores é marcado por uma lógica tecnicista, voltada à execução burocrática de tarefas, em detrimento do desenvolvimento de competências ético-políticas necessárias à gestão democrática. O autor observa que

O processo de formação de diretores escolares, tanto inicial quanto continuada, ainda é insuficiente para prepará-los às exigências da gestão democrática. Predomina uma abordagem tecnicista, centrada na burocracia administrativa e distante da mediação pedagógica e política (Gino, 2019, p.35).

Essa limitação compromete a construção de ambientes escolares colaborativos, pautados pelo diálogo e pela corresponsabilidade. Em consonância com essa análise, Petrini *et al.* (2018, p. 44) argumentam que o exercício da função diretiva demanda o domínio de competências interpessoais e sensibilidade institucional, o que somente se adquire por meio de uma formação sistemática e de espaços permanentes de reflexão crítica. Para os autores, o processo de mediação, que constitui a base da gestão democrática, não pode ser reduzido a procedimentos técnicos, mas deve ser compreendido como prática pedagógica que requer investimento em formação continuada e em condições de trabalho favoráveis.

Além disso, Souza *et al.* (2024, p. 10) chamam atenção para o fato de que a nomeação de gestores sem experiência anterior na função pode resultar em falhas que não derivam de incompetência, mas da ausência de preparação específica para o cargo. Ainda que alguns diretores desenvolvam habilidades por meio da prática e da observação, a falta de suporte institucional sistemático contribui para a reprodução de condutas isoladas e pouco democráticas. Essa constatação reforça a necessidade de políticas públicas voltadas à estruturação de programas de formação continuada que integrem teoria e prática de maneira articulada.

Ademais, é importante destacar que o tempo de exercício no cargo, embora relevante para o acúmulo de experiências, não substitui a necessidade de formação crítica. Conforme salientam Petrini *et al.* (2018), o ato de gerir uma escola não se restringe à administração de recursos e processos, mas constitui uma ação social complexa, que exige do gestor capacidade de mobilização coletiva, escuta ativa e iniciativa pedagógica. Sem essas habilidades, o diretor tende a se distanciar do papel articulador que lhe é atribuído pelas diretrizes da gestão democrática.

Nesse contexto, Gino (2019) adverte que, na ausência de apoio institucional, tempo dedicado à formação e condições adequadas de trabalho, a função diretiva tende a ser esvaziada de seu caráter pedagógico, assumindo um perfil estritamente operacional. Tal situação favorece o cumprimento mecânico de metas administrativas e dificulta a construção de consensos e estratégias coletivas. Do mesmo modo, Souza *et al.* (2024) reconhecem que a formação insuficiente para o diálogo torna o gestor vulnerável a práticas autoritárias, mesmo quando os dispositivos legais apontam para a participação como eixo da gestão.

Por fim, os autores convergem ao indicar que a ausência de formação crítica e contextualizada contribui para a manutenção de uma gestão isolada, desarticulada das demandas da comunidade escolar. Conforme expõem Souza *et al.* (2024), os conflitos vivenciados no interior das escolas não devem ser compreendidos como falhas individuais, mas como expressão da necessidade de um processo formativo mais sólido e coletivo, que considere as especificidades do território e os desafios concretos enfrentados pelos gestores no exercício de sua função.

Em síntese, a efetividade da gestão democrática está intrinsecamente vinculada à qualificação política e pedagógica dos diretores escolares. Portanto, é imperativo que os sistemas de ensino assumam a responsabilidade de garantir formação inicial e continuada com enfoque crítico, que não apenas instrumentalize tecnicamente, mas que habilite o gestor para atuar como mediador, formador e agente de transformação na escola pública.

Resultados e análise dos dados

A análise dos estudos examinados permitiu identificar que a efetividade da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras continua fortemente condicionada por três variáveis centrais: a participação qualificada da comunidade escolar, a coerência entre os marcos normativos e as práticas institucionais, e a formação técnico-política dos diretores escolares. Tais elementos demonstram que, embora o princípio da gestão democrática esteja consolidado nas diretrizes educacionais, sua materialização nas rotinas escolares revela tensões estruturais persistentes.

A principal conclusão extraída do levantamento é que a participação da comunidade escolar, quando reduzida a procedimentos formais, não contribui para o fortalecimento de uma cultura democrática na escola. A presença de conselhos escolares, assembleias e colegiados não garante, por si só, o exercício substantivo da deliberação coletiva. As pesquisas de Souza *et al.* (2024) e Petrini *et al.* (2018) reforçam que a ausência de escuta ativa, associada à subutilização dos espaços de participação, compromete a efetividade da gestão compartilhada. Além disso, torna-se evidente que a fragmentação das ações escolares, muitas vezes conduzidas de maneira unilateral pelos gestores, enfraquece os vínculos institucionais e impede a construção de um projeto pedagógico integrador.

A relevância dessas descobertas está na constatação de que a democratização da escola não se concretiza apenas por meio de dispositivos legais, mas requer uma atuação articulada e contínua, mediada por práticas de escuta, corresponsabilidade e formação política dos atores escolares. Tal perspectiva encontra respaldo em Gino (2019), ao enfatizar que o exercício democrático na escola pública pressupõe não apenas canais formais de participação, mas sobretudo condições institucionais e culturais que favoreçam o protagonismo da comunidade.

Em relação à literatura existente, os resultados convergem com diagnósticos já consolidados por autores que problematizam a distância entre os princípios normativos da política educacional e sua implementação nas práticas cotidianas. A abordagem crítica de Gino (2019) é exemplar ao apontar como a lógica gerencialista, cada vez mais presente no campo educacional, tem subordinado o discurso da participação a exigências externas de produtividade, metas e controle. Essa racionalidade administrativa tende a despolitizar a função diretiva, reduzindo o gestor escolar a executor de demandas burocráticas e enfraquecendo sua capacidade de mobilização pedagógica.

No entanto, o estudo também apresenta limitações que merecem ser discutidas. A primeira delas refere-se à insuficiência de dados empíricos de larga escala que permitam avaliar com precisão o impacto das práticas participativas na melhoria da qualidade do ensino. Ainda que os estudos de caso e as análises qualitativas forneçam elementos relevantes, é necessário ampliar o escopo investigativo para contemplar diferentes redes de ensino e realidades regionais. Além disso, a literatura consultada indica que há uma carência de instrumentos avaliativos capazes de mensurar o grau de democratização efetiva na gestão escolar, o que dificulta a sistematização de indicadores objetivos.

Alguns achados também podem ser considerados inesperados, como o fato de que a eleição direta para diretores, frequentemente entendida como mecanismo essencial da gestão democrática, nem sempre resulta em práticas participativas. Gino (2019) observa que, em determinados contextos, o processo eleitoral é capturado por lógicas clientelistas e interesses corporativos, comprometendo a autonomia e a legitimidade da liderança escolar. Essa constatação demanda uma reflexão crítica sobre os limites do formato eletivo, especialmente quando desvinculado de processos formativos e de acompanhamento institucional.

Diante desse panorama, torna-se pertinente sugerir o aprofundamento das pesquisas em duas direções. Em primeiro lugar, estudos que investiguem o impacto da formação continuada de diretores na transformação das práticas de gestão, com ênfase nos conteúdos, metodologias e mediações que promovem o exercício efetivo da liderança democrática. Em segundo, pesquisas voltadas à construção de métricas qualitativas que permitam avaliar o grau de participação comunitária nos processos escolares, considerando variáveis como escuta, corresponsabilidade e transparência.

Portanto, a gestão democrática da escola pública, para além de uma diretriz normativa, configura-se como prática complexa, que exige mediação pedagógica, compromisso ético e formação crítica dos agentes institucionais. A superação dos obstáculos identificados requer políticas públicas articuladas, investimento na profissionalização da função diretiva e o fortalecimento de espaços coletivos de decisão que valorizem a pluralidade de vozes presentes no cotidiano escolar.

Conclusão

O estudo desenvolvido permitiu compreender, de forma sistemática, as condições que favorecem e limitam a efetividade da gestão democrática no interior das escolas públicas, especialmente a partir da articulação entre a participação da comunidade escolar, a coerência normativa-prática e a formação dos gestores. As análises realizadas demonstraram que, embora o

marco legal brasileiro reconheça a gestão democrática como princípio estruturante da educação pública, sua aplicação concreta encontra-se frequentemente fragilizada por lacunas formativas, resistências institucionais e descompassos entre discurso e prática.

A pesquisa alcançou plenamente seus objetivos ao examinar três eixos fundamentais: (1) a participação da comunidade escolar como elemento constitutivo da gestão democrática; (2) as contradições entre as diretrizes legais e as práticas efetivamente implementadas nas unidades escolares; e (3) os limites institucionais decorrentes da formação inicial e continuada de diretores. Em todos esses aspectos, constatou-se que a democratização da gestão escolar não pode ser reduzida a procedimentos formais, mas requer práticas sustentadas em diálogo, corresponsabilidade, escuta ativa e qualificação profissional.

A análise dos referenciais teóricos selecionados evidenciou que a gestão democrática, para ser efetiva, demanda a superação de modelos autoritários, a criação de espaços permanentes de deliberação coletiva e a valorização da experiência comunitária como componente legítimo do processo educativo. Do mesmo modo, foi possível constatar que o distanciamento entre os dispositivos normativos e as rotinas escolares não decorre apenas de omissão institucional, mas também da ausência de políticas de formação que capacitem os gestores para uma liderança ética, participativa e pedagogicamente orientada.

Em razão das limitações encontradas na literatura consultada, especialmente no que se refere à escassez de pesquisas empíricas com ampla abrangência territorial e metodológica, sugerem-se futuros estudos que explorem o impacto da formação continuada dos diretores escolares na consolidação de práticas democráticas. Além disso, seria pertinente a formulação de instrumentos avaliativos capazes de mensurar a efetividade da gestão participativa em diferentes contextos regionais e institucionais. Outra linha promissora de investigação consiste em analisar como a participação comunitária pode ser institucionalmente fortalecida por meio de políticas intersetoriais que articulem educação, assistência social e cultura.

Conclui-se, portanto, que a gestão democrática da escola pública exige mais do que diretrizes legais: requer investimento estruturante em formação crítica, redes de apoio institucional, mecanismos de escuta qualificada e compromisso político com a transformação das relações escolares em práticas coletivas, transparentes e inclusivas. Trata-se de um processo contínuo, que demanda revisão permanente das estruturas organizacionais, das atribuições de liderança e dos vínculos entre escola e sociedade.

Referências

- GINO, J. C. de S. A. Qualidade e equidade na gestão democrática da escola. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 14, n. 31, 2019.
- NARCISO, R.; SANTANA, A. C. de A. Metodologias científicas na educação: uma revisão crítica e proposta de novos caminhos. **ARACÊ**, v. 6, n. 4, p. 19459-19475, 2024.
- PETRINI, T. O.; SALGUEIRO, F. A. R.; MORAES, J. C. P. de. Gestão democrática e escola de qualidade: a visão de três diretores. **Debates em Educação**, v. 10, n. 21, p. 31-46, 2018.
- SOUZA, E. G. de; GOMES, W. T.; NUNES, A. P. R.; BELÉM, B. de C.; MOURA, C. C. de; GARCIA, D. A.; OLIVEIRA, E. H. B. de; MELO, M. da C. F. de. A prática da gestão democrática na escola: um novo paradigma da educação no século XXI. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 16, n. 6, p. 01-15, 2024.