



ISSN: 2595-1661

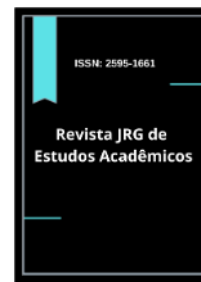
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](https://portaldeperiodicos.capes.gov.br)

## Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



### Gestão democrática como princípio de qualidade na educação pública: perspectivas, desafios e práticas participativas

Democratic Management as a Principle of Quality in Public Education: Perspectives, Challenges, and Participatory Practices

DOI: 10.55892/jrg.v8i19.2440

ARK: 57118/JRG.v8i19.2440

Recebido: 08/10/2025 | Aceito: 14/10/2025 | Publicado on-line: 15/10/2025

**Cláudio Alencar<sup>1</sup>**

UNIVASF, Petrolina, Brasil  
E-mail: educadorclaudioralencar@gmail.com

**Auriélia Coelho Isaque Floriano<sup>2</sup>**

UNIVASF, Petrolina, Brasil  
E-mail: aurieliaisaque@gmail.com

**Maria das Dores de Holanda Carvalho Alves<sup>3</sup>**

FAFOPA, Araripina, Brasil  
E-mail: dodora.mdd@gmail.com

**Cícero Floriano de Santana<sup>4</sup>**

FAFOPA, Araripina, Brasil  
E-mail: cicero21@gmail.com

**Maria Jayane Freire Cavalcante<sup>5</sup>**

ISEP, Pesqueira, Brasil  
E-mail: jaianeftn@gmail.com

**Raquel de Jesus Sena<sup>6</sup>**

FAFOPA, Araripina, Brasil  
E-mail: senaraquel17@gmail.com

**Marina Lopes de Sousa<sup>7</sup>**

FACITE, Araripina, Brasil  
E-mail: marina.cristo10@hotmail.com

**Juliana de Andrade Silva<sup>8</sup>**

FAFOPA, Araripina, Brasil  
E-mail: juliana.ansilva@gmail.com

**Marinalva de Oliveira Venuto<sup>9</sup>**

FAFOPA, Araripina, Brasil  
E-mail: marinalvav597@gmail.com



<sup>1</sup> Mestre em Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido (UNIVASF). Especialista em Gestão Pública (UNIVASF), Gestão Pública Municipal (UNIVASF), Tecnologias Digitais Aplicadas a Educação (IFSertãoPE), MBA em Gestão de Projetos (FAVENI), EJA - Educação de Jovens e Adultos e Informática da Educação (FAVENI), e Gestão Ambiental de Empresas (FAVENI). Bacharelado em Administração (Cruzeiro do Sul), Licenciatura Plena em Pedagogia (FACITE), e Geografia (Cruzeiro do Sul).

<sup>2</sup> Mestranda em Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido (UNIVASF). Licenciatura Plena em Pedagogia (FACITE) e Educação Especial (UNIFAVENI); Bacharelado em Terapia Ocupacional (UNIFAVENI).

<sup>3</sup> Especialização em psicopedagogia institucional (Montenegro); Licenciatura Plena em pedagogia (ISEP).

<sup>4</sup> Licenciatura Plena em Ciências Biológicas (FAFOPA); e em Matemática (UNIFAVENI).

<sup>5</sup> Especialização em Língua portuguesa (FAFOPA), e Psicopedagogia (FAFOPA); Licenciatura Plena Letras Português/Inglês e Respectivas Literaturas (FAFOPA), em Pedagogia (FAFOPA) e Educação Física (UNIVASF).

<sup>6</sup> Especialização em Docência do Ensino Superior (FATEC); e em Psicopedagogia Institucional (FAFOPA); Licenciatura Plena em História (FAFOPA); e em Pedagogia (FAFOPA).

<sup>7</sup> Especialização em Psicopedagogia Institucional e Clínica (UNIMAIS); e Neuropsicopedagogia e Educação Inclusiva (FAVENI); Licenciatura Plena em Pedagogia (FACITE).

<sup>8</sup> Especialista em Atendimento Educacional Especializado - AEE (UNOPAR); Licenciatura Plena em Ciências Biológicas (FAFOPA); e Pedagogia (FAFOPA).

<sup>9</sup> Especialização em Psicopedagogia Institucional e Clínica (FARJ); E em Geografia, história e sustentabilidade (FAVENI). Licenciatura Plena em Pedagogia (FACITE), e em Geografia (FAFOPA).

## Resumo

A gestão democrática tem se consolidado como um processo dinâmico e essencial para a efetivação da participação coletiva nas instituições escolares, assegurando práticas de colaboração e envolvimento da comunidade educativa. Essa forma de gestão requer uma compreensão aprofundada dos desafios presentes na prática pedagógica, articulando teoria e ação no cotidiano escolar. A gestão participativa, entendida como um princípio fundamental para a qualidade da educação, fundamenta-se na construção de relações mútuas entre a equipe escolar e a direção, pautadas no comprometimento, na corresponsabilidade e no profissionalismo. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo principal analisar a participação de diretores e assessores no processo de gestão democrática nas escolas públicas, destacando sua relevância, bem como os avanços e desafios enfrentados nesse contexto. Além disso, busca apresentar os principais instrumentos que sustentam uma gestão participativa e autônoma no âmbito da escola pública. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa de caráter bibliográfico, fundamentada na coleta e análise de dados obtidos por meio de livros, artigos científicos, revistas e demais documentos que contribuíram para a compreensão e reflexão sobre os resultados alcançados.

**Palavras-chave:** gestão democrática; gestão participativa; educação pública; liderança escolar.

## Abstract

*Democratic management has been consolidated as a dynamic and essential process for the effective implementation of collective participation in school institutions, ensuring practices of collaboration and engagement of the educational community. This form of management requires a deep understanding of the challenges present in pedagogical practice, articulating theory and action in the school context. Participatory management, understood as a fundamental principle for educational quality, is based on the construction of mutual relationships between the school team and the administration, guided by commitment, shared responsibility, and professionalism. Therefore, this study aims to analyze the participation of principals and advisors in the process of democratic management in public schools, highlighting its relevance, as well as the advances and challenges faced in this context. Furthermore, it seeks to present the main instruments that support participatory and autonomous management within public schools. The research adopts a qualitative bibliographic approach, based on the collection and analysis of data obtained through books, scientific articles, journals, and other documents that contributed to the understanding and reflection of the results achieved.*

**Keywords:** democratic management; participatory management; public education; school leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a educação pública brasileira passou por diversas reformulações, visando atender às demandas por uma formação curricular de qualidade. Nesse contexto, a gestão escolar desempenha papel essencial, sendo necessária uma atuação democrática e participativa para fortalecer a escola como um pilar central da comunidade.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a missão da escola é não apenas ensinar, mas também formar cidadãos capazes de atuar de maneira consciente na sociedade, ao mesmo tempo em que se preparam para um mercado de trabalho cada vez mais competitivo (BRASIL, 1996).

Assim, a escola se torna uma referência institucional em uma sociedade que, apesar de seu passado autoritário, busca formar indivíduos livres, autônomos e integrados socialmente. Para alcançar esse objetivo, a implementação de uma gestão democrática e participativa nas escolas públicas se mostra fundamental.

No contexto educacional, é necessário que os gestores possuam um perfil que combine competências técnicas e políticas, promovendo resultados eficazes e equilibrando equidade e autonomia, além de possibilitar novas formas de compreender a gestão escolar.

Diante disso, esta pesquisa bibliográfica busca identificar os fatores que caracterizam um bom gestor escolar e seu comprometimento com os estudantes e a comunidade, destacando a relevância do estudo para contribuir com o debate sobre a garantia de uma educação pública de qualidade.

## 2 OBJETIVOS

O estudo tem como objetivo principal de analisar a importância e relevância de uma boa gestão democrática e participativa dentro da escola pública, além de conferir a forma da participação dos gestores na gestão escolar e na comunidade.

Para nortear a pesquisa, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Apresenta os conceitos da gestão democrática e participativa;
- Analisar os avanços e desafios da gestão democrática;
- Analisar a autonomia da escola pública e os instrumentos de uma Gestão Participativa;

## 3 REVISÃO DE LITERATURA

### 3.1 Conceito de gestão democrática e participativa

A gestão da escola pública consiste em organizar o funcionamento da instituição considerando aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com o objetivo de dar transparência às ações da escola e possibilitar que a comunidade escolar e local adquira conhecimentos, experiências, ideias e projetos em um processo de aprender, criar, dialogar e transformar (BRASIL, 2004).

Nesse contexto, a gestão democrática vem sendo promovida como uma prática a ser consolidada nas escolas, assegurando a colaboração e a participação de toda a comunidade escolar. Veiga (1997) destaca que a gestão democrática requer a compreensão profunda dos desafios da prática pedagógica, buscando superar a separação entre planejamento e execução, entre teoria e prática, e resgatando o controle do processo educativo pelos educadores.

Luck (1997) complementa que a gestão envolve o reconhecimento da importância da participação consciente e informada de todos nas decisões relacionadas ao planejamento e à organização do trabalho escolar. Entretanto, surgem novos desafios para a gestão escolar diante das altas expectativas da comunidade em relação à escola. Souza (2008) aponta que a autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas só é efetiva quando gestores, professores, estudantes e demais participantes compreendem seu significado político e a constroem continuamente, de forma individual e coletiva. Nesse sentido, uma gestão democrática envolve a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, promovendo ambientes dinâmicos e diversos que refletem diferentes maneiras de compreender a escola.

Ao observar a autonomia escolar e a descentralização da gestão, percebe-se que a gestão democrática atribui à escola a responsabilidade de transformar a comunidade, promovendo cidadania e qualidade na educação. Luck (1996) ressalta que o conceito de gestão implica participação ativa, com indivíduos trabalhando de forma associada para analisar situações, tomar decisões e agir conjuntamente, fortalecendo a construção de objetivos comuns e promovendo uma ação coletiva orientada por metas compartilhadas.

Portanto, a gestão participativa se apresenta como um princípio fundamental para a melhoria da qualidade educacional, pautada na relação de cooperação entre direção e equipe escolar, estimulando o comprometimento profissional, a definição de metas claras e a execução de ações voltadas à melhoria do aprendizado dos estudantes.

### **3.2 Instrumentos de uma Gestão participativa e a Autonomia da escola pública**

No Brasil, a implementação de uma gestão democrática e participativa nas escolas públicas é respaldada por diversos instrumentos que visam promover a autonomia escolar e a qualidade educacional. Entre os principais, destacam-se o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e o Colegiado ou Conselho Escolar.

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) é uma ferramenta estratégica que orienta o planejamento e a gestão escolar, visando à melhoria da qualidade do ensino e ao desenvolvimento institucional. Segundo Saviani (2007), o PDE "constitui-se como um instrumento de planejamento que visa à melhoria da qualidade da educação básica" (p. 5). Este plano permite que a escola identifique suas necessidades, estabeleça metas e desenvolva ações para alcançar os objetivos propostos, promovendo a participação de toda a comunidade escolar no processo de gestão.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um documento que reflete a identidade da escola e orienta suas práticas pedagógicas. De acordo com Veiga (1997), o PPP "é um instrumento que visa organizar o trabalho pedagógico da escola, definindo suas finalidades, objetivos e métodos" (p. 18). Ele deve ser construído coletivamente, envolvendo professores, gestores, alunos e a comunidade, e serve como base para as decisões pedagógicas, curriculares e administrativas da instituição.

O Colegiado ou Conselho Escolar é um órgão colegiado que atua na gestão democrática da escola, promovendo a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões pedagógicas, administrativas e financeiras. Segundo Barbosa et al. (2014), "o conselho escolar é um espaço de participação e

deliberação coletiva que fortalece a gestão democrática" (p. 3). Sua função é assegurar que as decisões tomadas estejam em consonância com as necessidades da comunidade escolar e com os princípios da educação pública de qualidade.

#### 4. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, desenvolvida a partir de levantamento e análise de informações bibliográficas, abrangendo livros, artigos científicos e materiais disponíveis na internet. O trabalho foi elaborado com base em produções já publicadas, oferecendo uma fundamentação teórica sólida e relevante para a construção do estudo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), as pesquisas exploratórias têm como propósito principal a formulação de questões e problemas de pesquisa, buscando ampliar o conhecimento do pesquisador sobre determinado fenômeno, ambiente ou fato, além de possibilitar o desenvolvimento de hipóteses e a reformulação de conceitos.

Os procedimentos metodológicos envolveram um processo contínuo de leitura, observação e análise de referências teóricas, com o objetivo de interpretar criticamente os dados e destacar a relevância social do estudo, evidenciando sua contribuição para o aprimoramento da compreensão sobre a gestão democrática no contexto educacional.

#### 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um levantamento bibliográfico, reunindo textos e estudos que abordam a importância e a relevância de uma gestão escolar democrática e participativa. O processo investigativo buscou analisar os principais conceitos, os avanços e desafios dessa prática, bem como os instrumentos que favorecem uma gestão eficiente no âmbito da escola pública.

Através disso, fundamenta-se nas contribuições teóricas de autores que abordam a gestão democrática e participativa no contexto da educação pública, como **Gadotti (2001)**, **Paro (2006)**, **Libâneo (2008)**, **Luck (1997)**, **Veiga (1997)**, **Gracio e Aguiar (1999)**, **Souza (2008)**, **Barbosa et al. (2014)**, **Saviani (2007)** e nas orientações contidas em documentos oficiais do **Ministério da Educação (BRASIL, 2004; 2006)**, que reforçam a importância da autonomia, da participação e do compromisso coletivo na construção de uma escola pública de qualidade.

A análise dos autores e obras estudadas possibilitou compreender que todos os aspectos abordados se interligam e, em conjunto, delineiam o perfil de um gestor democrático e de um líder educacional comprometido com a participação coletiva.

Nos próximos tópicos, serão aprofundadas duas dimensões centrais desta pesquisa: a gestão democrática na educação pública, destacando seus fundamentos e características essenciais; e os avanços e desafios da gestão democrática, abordando as transformações, conquistas e obstáculos ainda presentes nesse modelo de administração escolar.

##### 5.1 Gestão democrática na educação pública

A educação pública brasileira passou por diversas reformulações ao longo do tempo, buscando implementar uma política democrática nas instituições escolares,



uma disputa histórica enfrentada pelos docentes frente a gestões autoritárias, especialmente entre as décadas de 1960 e 1980.

A adaptação da educação às necessidades da comunidade escolar sempre esteve ligada às transformações da própria sociedade, incluindo aspectos econômicos e políticos. Contudo, somente com a Constituição Brasileira de 1988 o princípio da “Gestão Democrática do Ensino Público” foi formalmente consagrado. Gadotti (2001) enfatiza que a autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas só se torna efetiva quando gestores, professores, alunos e demais atores compreendem seu significado político, construindo-a de maneira contínua, individual e coletiva. Nessa perspectiva, a implementação de uma gestão democrática depende da participação de todos os segmentos da comunidade escolar, promovendo espaços dinâmicos e diversos, que refletem diferentes formas de compreender a escola.

Diante disso, é necessário repensar o papel da escola na formação de cidadãos críticos, participativos e ativos, capazes de contribuir para o desenvolvimento da comunidade escolar, tanto profissional quanto pessoalmente. A instituição escolar deve preparar os estudantes para a vida, atendendo às suas necessidades e promovendo sua formação pedagógica, social, cultural e política.

Libâneo (2008) ressalta que a escola deve superar a ideia de ser um espaço isolado da realidade social, tornando-se uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Por meio da participação em órgãos deliberativos da escola, pais, professores e alunos aprendem a assumir responsabilidades pelas decisões que os afetam em um contexto mais amplo.

Portanto, os docentes têm a função de construir coletivamente um espaço de saberes que favoreça aprendizagens significativas, garantindo que as dificuldades da vida e as diferenças individuais não impeçam que os estudantes tenham uma educação coerente, responsável e transformadora.

## **5.2 Avanços e Desafios da Gestão Democrática**

A gestão democrática nas instituições públicas passou por diversas transformações desde o período da República, inicialmente influenciada por modelos de administração de empresas privadas, voltados para maior eficiência e racionalização de recursos.

Com a aplicação das teorias de Fayol e Taylor no contexto escolar, a gestão tornou-se rígida e burocrática, concentrando responsabilidades nas mãos do gestor. Com o tempo, porém, ocorreram avanços em termos de autonomia, descentralização e participação, especialmente após o fim do regime militar no Brasil.

A aprovação da democratização da gestão escolar estabeleceu que o poder não estaria restrito ao diretor, mas envolveria toda a comunidade escolar, garantindo a participação efetiva nos processos educacionais e nas decisões institucionais. Gracio e Aguiar (1999) destacam que essa participação contribui para fortalecer o sentimento de grupo, socializar informações, favorecer o surgimento de novas lideranças, melhorar a comunicação entre alunos e comunidade, aumentar a autoestima, valorizar habilidades pouco reconhecidas e incluir elementos de prazer no processo pedagógico.

Com a criação de espaços mais participativos, a ideologia da autonomia e da participação passou a estar presente nos discursos escolares e em diversas instituições brasileiras, permitindo que a comunidade influencie as decisões e favoreça a qualidade do ensino.

No entanto, ainda existem desafios significativos, principalmente relacionados à atuação do governo diante das demandas educacionais, com negligência em cuidados sociais e na garantia de direitos. Enquanto não houver mobilização governamental para apoiar gestores e professores, a implementação plena da gestão democrática continuará limitada, evidenciando lacunas no incentivo e no fortalecimento do ambiente escolar.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo este estudo, constata-se a relevância e a imprescindibilidade da gestão participativa e democrática no contexto da escola pública. Uma gestão eficiente deve estar centrada na conscientização coletiva do trabalho educacional e na superação dos desafios cotidianos que permeiam o ambiente escolar.

A pesquisa possibilitou compreender a importância da atuação dos diretores, coordenadores e demais agentes educacionais no fortalecimento de uma gestão democrática, evidenciando o papel do diálogo, da corresponsabilidade e da participação efetiva da comunidade escolar nas tomadas de decisão. Essa prática contribui diretamente para a melhoria dos processos pedagógicos e para o êxito do projeto educativo institucional.

Ser um líder participativo significa promover a integração da equipe de trabalho, incentivando a cooperação, a troca de experiências e a construção conjunta de soluções frente aos desafios enfrentados pela escola. Tal postura fortalece o ambiente escolar, fomenta o desenvolvimento de projetos inovadores e valoriza o papel da comunidade educativa como protagonista das transformações.

Observa-se, ainda, que muitos gestores constroem sua competência profissional a partir das experiências vividas no cotidiano escolar, o que demonstra que a formação do gestor democrático não se limita à capacitação técnica, mas se consolida também pela prática reflexiva, pelo aprendizado contínuo e pela vivência das realidades escolares.

Por fim, ressalta-se que o gestor escolar deve manter-se em constante atualização, acompanhando as novas demandas e paradigmas da educação contemporânea. É fundamental que compreenda a importância de estimular a participação ativa da comunidade no processo pedagógico, fortalecendo o compromisso coletivo com a qualidade da educação e com o desenvolvimento integral dos estudantes.

## REFERÊNCIAS

- ALAMI, S.; DESJEUX, D.; GARABUAU-MOUSSAOUI, I. **Os Métodos Qualitativos**. Tradução de Luis Alberto S. Peretti. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. 147 p. Título original: Les méthodes qualitatives.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB/CEAD, 2004.
- BRASIL. Decreto nº 5.800, de 08 de junho de 2006. **Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm). Acesso em: 10 jun. 2024.
- BARBOSA, A. C.; VASCONCELOS, F. H. L.; SOARES, S. P. L.; SILVA, T. E. V. da. **Conselho escolar: gestão e formação**. Fortaleza: Edições UFC, 2014.
- GADOTTI, M. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.
- GRACIO, J. C.; AGUIAR, R. C. F. **Grêmios estudantis: construindo novas relações na escola**. In: BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, SEPE, 1999.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.
- LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&S, 1997.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.
- SAVIANI, D. L. **O plano de desenvolvimento da educação: análise crítica da política do MEC**. Campinas: Autores Associados, 2007.
- SOUZA, S. S. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2008.
- VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. Brasília: Sinpro-DF, 1997.