



## GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: PARTICIPAÇÃO, CORRESPONSABILIDADE E CIDADANIA

## DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: PARTICIPATION, CO- RESPONSIBILITY, AND CITIZENSHIP

## GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA: PARTICIPACIÓN, CORRESPONSABILIDAD Y CIUDADANÍA

 <https://doi.org/10.56238/levv16n55-130>

**Data de submissão:** 26/11/2025

**Data de publicação:** 26/12/2025

**Jessé Marques Lima Costa**

Doutorando em Ciências da Educação

Instituição: Universidad Leonardo da Vinci (ULDV)

E-mail: jessemarques85@gmail.com

**Elvis da Silva Moura**

Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: MUST University

E-mail: elvisvidal13@hotmail.com

**Ereci Onofre da Silva**

Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: MUST University

E-mail: ere\_ci@hotmail.com

**Lúcia Lopes Borges Roncato**

Mestranda em Ciências da Educação

Instituição: Universidad Internacional Tres Fronteras (UNINTER)

E-mail: lucinhacesas@gmail.com

**Edilia Hochmann**

Especialista em Educação de Jovens e Adultos - EJA

Instituição: Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)

E-mail: edihochmann@hotmail.com

**Aline de Brito Dias**

Especialista em Gestão Escolar

Instituição: Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI)

E-mail: daline843@gmail.com

**Raimunda Passos da Silva**

Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Instituição: Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

E-mail: raimundasilva@educacao.am.gov.br



**Tiago do Amor Divino Araujo**  
Especialista em História e Cultura Afro-Brasileira  
Instituição: Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI)  
E-mail: tiagodoamordivinoaraujo@gmail.com

## RESUMO

Nas últimas décadas, as transformações sociais e educacionais atribuíram novos sentidos à organização da escola pública, especialmente no que se refere às formas de gestão, participação coletiva e corresponsabilidade. Nesse contexto, o presente artigo analisou a gestão democrática escolar em sua articulação com a participação da comunidade e com a formação para a cidadania, compreendendo esses elementos como fundamentais para o fortalecimento da função social da escola. O objetivo do estudo foi analisar a relação entre gestão democrática, participação, corresponsabilidade e formação para a cidadania. A investigação foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, entendida como procedimento sistemático de levantamento, seleção, análise e organização de produções científicas, conforme a concepção de Santana, Narciso e Santana (2025), os quais compreendem esse tipo de pesquisa como fundamental para a compreensão teórica dos fenômenos educacionais. Os dados foram coletados em artigos científicos, livros e publicações digitais, sendo submetidos à leitura analítica e interpretativa dos conteúdos. Os resultados indicaram que a gestão democrática se constitui como prática social construída no cotidiano escolar, sustentada pelo diálogo, pela participação coletiva e pelo compromisso com a qualidade dos processos pedagógicos e administrativos. Observou-se que a participação da comunidade, a atuação conjunta dos diferentes sujeitos e o fortalecimento dos vínculos entre escola e sociedade favorecem tanto a organização da escola quanto a formação cidadã dos estudantes. Concluiu-se que a gestão democrática contribui para o fortalecimento de práticas participativas, ampliando o envolvimento da comunidade escolar e fortalecendo a formação de sujeitos críticos, conscientes de seus direitos e deveres.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Participação Escolar. Corresponabilidade Educativa. Formação Cidadã. Comunidade Escolar.

## ABSTRACT

In recent decades, social and educational transformations have given new meanings to the organization of public schools, especially with regard to forms of management, collective participation, and shared responsibility. In this context, this article analyzed democratic school management in its articulation with community participation and with education for citizenship, understanding these elements as fundamental to strengthening the social function of the school. The objective of the study was to analyze the relationship between democratic management, participation, shared responsibility, and education for citizenship. The investigation was carried out through bibliographic research, understood as a systematic procedure for surveying, selecting, analyzing, and organizing scientific productions, according to the conception of Santana, Narciso, and Santana (2025), who understand this type of research as fundamental for the theoretical understanding of educational phenomena. Data were collected from scientific articles, books, and digital publications and were subjected to analytical and interpretative reading. The results indicated that democratic management is constituted as a social practice constructed in the daily life of the school, supported by dialogue, collective participation, and commitment to the quality of pedagogical and administrative processes. It was observed that community participation, the joint action of different actors, and the strengthening of ties between school and society favor both school organization and the civic education of students. It was concluded that democratic management contributes to the strengthening of participatory practices, expanding the involvement of the school community and reinforcing the formation of critical subjects who are aware of their rights and duties.

**Keywords:** Democratic Management. School Participation. Educational Shared Responsibility. Civic Education. School Community.



## RESUMEN

En las últimas décadas, las transformaciones sociales y educativas han resignificado la organización de las escuelas públicas, especialmente en lo que respecta a las formas de gestión, la participación colectiva y la corresponsabilidad. En este contexto, este artículo analizó la gestión escolar democrática en su articulación con la participación comunitaria y la educación ciudadana, entendiendo estos elementos como fundamentales para el fortalecimiento de la función social de la escuela. El objetivo del estudio fue analizar la relación entre la gestión democrática, la participación, la corresponsabilidad y la educación ciudadana. La investigación se desarrolló mediante una investigación bibliográfica, entendida como un procedimiento sistemático de relevamiento, selección, análisis y organización de la producción científica, según la concepción de Santana, Narciso y Santana (2025), quienes entienden este tipo de investigación como fundamental para la comprensión teórica de los fenómenos educativos. Los datos se recopilaron de artículos científicos, libros y publicaciones digitales, y se sometieron a una lectura analítica e interpretativa del contenido. Los resultados indicaron que la gestión democrática constituye una práctica social que se construye en la vida cotidiana de la escuela, sustentada por el diálogo, la participación colectiva y el compromiso con la calidad de los procesos pedagógicos y administrativos. Se observó que la participación comunitaria, la acción conjunta de diferentes actores y el fortalecimiento de los vínculos entre la escuela y la sociedad favorecen tanto la organización escolar como la formación cívica del alumnado. Se concluyó que la gestión democrática contribuye al fortalecimiento de las prácticas participativas, ampliando la participación de la comunidad escolar y fortaleciendo la formación de personas críticas, conscientes de sus derechos y responsabilidades.

**Palabras clave:** Gestión Democrática. Participación Escolar. Corresponsabilidad Educativa. Educación Cívica. Comunidad Escolar.



## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as transformações sociais, políticas e educacionais atribuíram novos sentidos à organização da escola pública, especialmente no que se refere às formas de gestão e participação da comunidade escolar. Nesse contexto, a gestão democrática apresentou-se como prática social construída no cotidiano das instituições, sustentada pelo diálogo, pela participação coletiva, pela corresponsabilidade e pelo compromisso com a qualidade dos processos pedagógicos e administrativos. Observou-se que a organização escolar adquiriu maior consistência quando estruturada em ações compartilhadas, nas quais gestores, professores, estudantes, famílias e funcionários passaram a assumir responsabilidades de maneira conjunta, fortalecendo, assim, a função social da escola e a formação para a cidadania.

Diante desse cenário, o presente artigo teve como objetivo analisar a relação entre gestão democrática, participação, corresponsabilidade e formação para a cidadania. Como questão de pesquisa, buscou-se compreender: ‘de que modo a gestão democrática contribui para o fortalecimento da participação da comunidade escolar e para a formação cidadã dos estudantes?’

A investigação foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, compreendida como procedimento sistemático de levantamento, seleção, análise crítica e organização de produções científicas, conforme discutido por Santana, Narciso e Santana (2025). Os dados foram coletados em artigos científicos, livros e publicações digitais, sendo submetidos a uma técnica de análise fundamentada na leitura analítica e interpretativa das produções selecionadas.

O artigo foi organizado a partir do desenvolvimento dos fundamentos da gestão democrática no contexto escolar, da análise da participação e da corresponsabilidade na organização da escola e, por fim, da relação entre gestão democrática e formação para a cidadania, evidenciando-se como esses elementos se articulam na construção de práticas democráticas e no fortalecimento da escola como espaço de formação social.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa adotou abordagem de natureza bibliográfica, utilizando como materiais artigos científicos, livros e publicações digitais, os quais possibilitaram atingir os objetivos propostos por meio da análise teórica sobre gestão democrática, participação, corresponsabilidade e formação para a cidadania, sendo esse tipo de investigação compreendido como procedimento sistemático de levantamento, seleção, análise crítica e organização de fontes científicas, conforme a conceituação apresentada por Santana, Narciso e Santana (2025).

O processo de desenvolvimento envolveu, de forma sequencial, a definição do tema, a busca por produções científicas, a seleção criteriosa dos materiais, a leitura analítica dos conteúdos e a organização das referências utilizadas. As palavras-chave empregadas na pesquisa incluíram: gestão



democrática, participação escolar, corresponsabilidade, cidadania e comunidade escolar, utilizadas de maneira combinada nas buscas.

A principal base de dados consultada foi o Portal de Periódicos da CAPES, plataforma mantida pelo Ministério da Educação que reúne e disponibiliza, de forma gratuita para instituições cadastradas, um amplo acervo de revistas científicas, livros, teses e bases internacionais, assegurando acesso confiável à produção acadêmica.

Os critérios de inclusão adotados consideraram publicações em língua portuguesa, com recorte temporal compatível com a atualidade do debate, pertinência temática direta com o objeto de estudo e relevância científica dos periódicos. Por sua vez, foram excluídos materiais duplicados, produções sem rigor acadêmico, textos fora do escopo da temática e estudos que não apresentavam relação direta com os objetivos da pesquisa.

### **3 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLAR**

A Gestão Democrática Escolar constitui um princípio orientador das políticas educacionais e das práticas institucionais que buscam assegurar maior participação dos diferentes sujeitos no cotidiano da escola. Nessa perspectiva, comprehende-se que o processo de organização escolar deve ser construído de forma coletiva, com espaços reais de escuta, diálogo e decisão. Assim, a gestão ultrapassa o caráter meramente administrativo e passa a assumir um compromisso com a formação cidadã, com o fortalecimento das relações sociais e com a construção de uma cultura participativa no ambiente educacional. Nesse contexto, a participação deixa de ser apenas um ideal abstrato e passa a se expressar como prática cotidiana, sustentada pelo envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar.

Além disso, a gestão democrática pressupõe a ampliação das possibilidades de participação, garantindo voz ativa a todos os atores que integram o espaço educativo, desde os profissionais que atuam nas funções de apoio até os gestores escolares, incluindo ainda estudantes, famílias e a comunidade do entorno. Essa concepção reconhece que o direito à fala, à escuta e à participação constitui elemento essencial para a promoção da inclusão e da igualdade nas relações escolares, uma vez que valoriza os sujeitos e fortalece os vínculos entre escola e sociedade (Santos, 2021). Dessa forma, a gestão passa a ser compreendida como um processo coletivo, no qual decisões pedagógicas, administrativas e organizacionais ganham maior legitimidade por serem construídas de modo compartilhado.

Nesse sentido, a participação da família e da comunidade escolar assume papel estratégico no fortalecimento do projeto educativo. Ao ampliar o diálogo entre escola e comunidade, cria-se a possibilidade de articular o currículo à realidade social dos estudantes, tornando-o mais significativo e conectado às demandas do tempo presente. Além disso, essa aproximação contribui para a melhoria da



qualidade pedagógica, ao favorecer o acompanhamento do processo educativo e o desenvolvimento de ações conjuntas em prol da aprendizagem (Santos, 2021). Assim, a gestão democrática não se limita ao espaço interno da escola, pois se estende às relações estabelecidas com o território e com os diferentes contextos sociais nos quais os estudantes estão inseridos.

Entretanto, a construção da gestão democrática no Brasil é marcada por desafios históricos. Durante o período da ditadura militar, que se estendeu por aproximadamente duas décadas, não houve condições políticas e institucionais para a efetivação de práticas democráticas no interior das escolas. Somente a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1996, a gestão democrática passou a ser reconhecida como possibilidade legal e como princípio a ser desenvolvido nas instituições públicas de ensino (Werle; Fonseca, 2025). Desse modo, observa-se que a democratização da gestão educacional é resultado de um processo histórico de lutas sociais e de afirmação de direitos.

Todavia, mesmo com os avanços normativos, a gestão democrática não se apresenta como uma realidade plenamente assegurada em todas as escolas brasileiras. Ao contrário, trata-se de um valor que demanda permanente fortalecimento, desenvolvimento contínuo e recriação no cotidiano institucional, diante das transformações sociais, políticas e educacionais (Werle; Fonseca, 2025). Assim, a efetivação da gestão democrática exige o compromisso dos gestores, professores, estudantes, famílias e demais profissionais da educação com práticas que estimulem a participação, a corresponsabilidade e o exercício da cidadania, configurando-se como um processo educativo em constante construção.

#### **4 PARTICIPAÇÃO E CORRESPONSABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA**

A participação e a corresponsabilidade constituem elementos centrais para a organização da escola na perspectiva da gestão democrática, pois sustentam a construção coletiva das decisões e o fortalecimento do compromisso com a educação pública. Nessa direção, a participação, seja no âmbito interno da instituição ou nas relações com a comunidade externa, deve integrar os processos decisórios de forma contínua e responsável, uma vez que as ações desenvolvidas na escola repercutem sobre toda a coletividade.

Conforme afirmam Peixoto *et al.* (2023, p. 3),

A participação, tanto interna quanto externa, deve ser entendida como parte importante das decisões da instituição, tendo em vista a coletividade. Cada um deve exercer seu papel com responsabilidade, buscando uma melhoria que deve abranger toda a comunidade escolar.

Dessa forma, a corresponsabilidade passa a ser compreendida como um princípio que orienta a atuação ética e comprometida de todos os envolvidos nos processos educativos e decisórios da escola. Assim, esse princípio fortalece a construção coletiva das ações institucionais, ao promover o



compartilhamento de responsabilidades e o engajamento consciente dos diferentes sujeitos na busca por uma educação de qualidade.

Além disso, a escola, enquanto espaço social, não se constitui de modo isolado, mas a partir da interação permanente entre os diferentes sujeitos que a compõem. Nesse sentido, a articulação entre gestores, professores, estudantes, famílias e funcionários revela-se indispensável para o alcance dos objetivos educacionais. Como destacam Peixoto *et al.* (2023, p. 16),

A escola não se faz sozinha, trata-se de um espaço social, que presta um serviço destinado à comunidade. Por isso, deve trabalhar em conjunto com todos os interessados e envolvidos com aquele espaço, sejam professores, gestores, funcionários e/ou pais de alunos.

Assim, a organização escolar adquire maior consistência quando se fundamenta em práticas de diálogo permanente, nas quais os diferentes sujeitos possam expressar suas perspectivas e contribuir para as decisões institucionais. Desse modo, a cooperação e a partilha de responsabilidades fortalecem a unidade da escola e favorecem a construção de ações educativas mais coerentes com as necessidades coletivas.

Nessa perspectiva, observa-se que os processos participativos exigem práticas permanentes de escuta, consulta e valorização das diferentes opiniões. A construção coletiva das ações implica a abertura de espaços para o diálogo, nos quais as decisões sejam fruto de debates e de negociações entre os sujeitos. Nesse sentido, Werle e Fonseca (2025, p. 15) ressaltam que “falar de aplicação na prática e de redes de conversações exige processos de consulta, discussão e valorização de opiniões”. Assim, a comunicação assume papel estruturante na organização da escola, pois favorece a transparência, o compartilhamento de responsabilidades e a construção de consensos.

Por conseguinte, a participação da comunidade escolar não se restringe à formalidade dos espaços institucionais, como conselhos e reuniões, mas se expressa no compromisso efetivo com práticas inclusivas e com o envolvimento cotidiano dos sujeitos. Embora os processos de eleição de diretores e a criação de Conselhos Escolares permaneçam relevantes, torna-se indispensável intensificar o compromisso da escola e de seus atores com ações voltadas à inclusão e à participação ampliada (Werle; Fonseca, 2025). Dessa maneira, a gestão democrática firma-se na medida em que os sujeitos assumem, conjuntamente, a responsabilidade pelo projeto educativo.

Ademais, a experiência participativa mostra-se viável e necessária quando todos os integrantes da comunidade escolar são estimulados e encorajados a contribuir com propostas voltadas à melhoria do desempenho e ao alcance dos objetivos educacionais. Quando esse envolvimento ocorre de forma sistemática, os resultados tendem a refletir-se de modo positivo na aprendizagem dos estudantes, fortalecendo o vínculo entre escola e comunidade (Peixoto *et al.*, 2023). Assim, a participação deixa de ser apenas um ideal e passa a configurar-se como prática concreta no cotidiano institucional.



Por fim, a ação participativa demanda fundamentos éticos que orientem as relações entre os sujeitos, de modo que a cooperação, a equidade, a solidariedade e o compromisso coletivo estejam presentes nas práticas escolares. O trabalho educativo, nessa lógica, não pode ser compreendido como tarefa individual, mas como construção conjunta entre equipe gestora, professores, estudantes, famílias e funcionários (Peixoto *et al.*, 2023). Além disso, a unidade da escola se fortalece quando esses diferentes atores atuam de forma integrada, contribuindo, direta ou indiretamente, para o processo de ensino e aprendizagem e para a formação cidadã dos estudantes (Peixoto *et al.*, 2023).

## 5 GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA

A relação entre gestão democrática e formação para a cidadania fundamenta-se no reconhecimento de que a escola desempenha papel central na preparação dos sujeitos para a vida social. Nesse sentido, a educação é concebida como responsabilidade compartilhada entre Estado e família, exigindo a colaboração de ambos para a formação integral dos estudantes, conforme expresso na afirmação de que “a educação é um dever do Estado e da família, pois necessita-se também a colaboração destes, visando preparar o aluno para o exercício da cidadania e a qualificá-lo para o trabalho” (Souza; Méllo, 2019, p. 235). Dessa forma, a cidadania assume lugar de destaque no projeto educativo, articulando formação humana, social e profissional.

Além disso, a gestão democrática apresenta-se como condição indispensável para a promoção de uma educação de qualidade, uma vez que seus princípios favorecem a participação efetiva da comunidade escolar e fortalecem o envolvimento e o comprometimento coletivo com a formação cidadã (Souza; Méllo, 2019). Nessa direção, a escola passa a ser compreendida como espaço no qual a cidadania é construída por meio da participação, do diálogo e da corresponsabilidade, superando práticas autoritárias e centralizadoras.

Nessa mesma perspectiva, Souza e Mello demonstram que a gestão democrática possibilita o cumprimento da função social da escola ao promover a participação ativa da comunidade educativa nas reflexões e ações que contribuem para a formação de sujeitos emancipados e capazes de intervir na realidade social (Souza; Méllo, 2019). Assim, o exercício da cidadania não se limita aos conteúdos formais do currículo, mas se concretiza nas práticas cotidianas de participação, decisão e convivência.

Ademais, ao dialogar com essa compreensão, Werle e Fonseca (2025) reforçam que a gestão democrática demanda processos permanentes de construção coletiva, nos quais o diálogo, a escuta e a valorização das diferentes vozes se tornam essenciais para o fortalecimento da cultura democrática no interior da escola. Dessa maneira, a formação para a cidadania é potencializada quando a instituição cria espaços efetivos de participação, nos quais estudantes, professores, gestores e famílias possam exercer, na prática, o direito à palavra e à atuação nos rumos da escola (Werle; Fonseca, 2025).



Além disso, o fortalecimento da formação cidadã também se amplia quando a escola estabelece vínculos consistentes com a comunidade e assume compromisso contínuo com a aprendizagem e com a qualidade dos seus processos. Nesse sentido, destaca-se a afirmação de Souza e Méllo (2019, p. 249) de que

A gestão democrática possui em seus princípios e metas a formação para a cidadania. Isso acontece quando a escola cria vínculos com a comunidade, se compromete com a aprendizagem dos educandos e busca incessantemente a qualidade dos seus processos, sejam eles administrativos ou pedagógicos (Souza; Mello, 2019, p. 249).

Assim, a gestão democrática articula as dimensões pedagógicas e administrativas de modo integrado, assegurando que os processos de ensino, aprendizagem e organização institucional estejam alinhados aos mesmos princípios formativos. Dessa forma, as decisões administrativas deixam de ser meramente burocráticas e passam a sustentar, de maneira direta, as ações pedagógicas desenvolvidas no cotidiano escolar. Consequentemente, esse movimento fortalece a construção de um projeto educativo comprometido com a transformação social e com a formação de sujeitos críticos e participativos.

É possível compreender que articulação entre gestão democrática e exercício da cidadania constitui um processo permanente de construção coletiva, sustentado por práticas participativas e por uma cultura institucional orientada pelo compromisso social. Dessa forma, ao promover a participação, a corresponsabilidade e o envolvimento da comunidade, a escola fortalece a formação de sujeitos críticos, conscientes de seus direitos e deveres e capazes de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados do estudo indicam que a gestão democrática, quando compreendida como prática permanente no cotidiano escolar, encontra sustentação na articulação entre participação, corresponsabilidade e formação para a cidadania. A análise dos referenciais teóricos evidencia que a ampliação dos espaços de diálogo, a atuação coletiva dos diferentes segmentos escolares e o fortalecimento dos vínculos entre escola e comunidade constituem elementos recorrentes nas produções analisadas. Santos (2021) contribui ao destacar a centralidade da participação de todos os sujeitos da comunidade escolar nos processos decisórios, enquanto Peixoto *et al.* (2023) reforçam que a atuação conjunta é condição necessária para a melhoria do desempenho educacional e para o alcance dos objetivos formativos. Do mesmo modo, Werle e Fonseca (2025) apontam que a efetividade das práticas democráticas depende da criação contínua de espaços de escuta e diálogo, e Souza e Méllo (2019) reafirmam que a gestão democrática está diretamente associada à formação para a cidadania.

O significado dessas descobertas reside no fato de que a gestão democrática não se restringe ao cumprimento de dispositivos legais, mas se expressa como prática social que influencia a organização da escola, a qualidade do ensino e o processo formativo dos estudantes. A participação ampliada, conforme Santos (2021), promove o reconhecimento dos sujeitos e favorece relações mais justas no ambiente escolar. Além disso, a corresponsabilidade, evidenciada por Peixoto *et al.* (2023), fortalece o compromisso coletivo com os resultados educacionais. Nessa perspectiva, Werle e Fonseca (2025) contribuem ao demonstrar que o diálogo permanente é condição para o fortalecimento das práticas democráticas, enquanto Souza e Méllo (2019) destacam que esse conjunto de ações se reflete diretamente na formação cidadã e na função social da escola.

Ao relacionar essas conclusões com outras produções da área, observa-se convergência quanto à compreensão de que a gestão democrática constitui elemento estruturante da organização escolar. Os autores analisados, ainda que com enfoques distintos, apontam para a mesma direção ao defenderem que a participação da comunidade, o compromisso coletivo e o diálogo permanente favorecem tanto a aprendizagem quanto a formação social dos estudantes. Santos (2021) enfatiza o direito à voz e à participação de todos os segmentos, Peixoto *et al.* (2023) reforçam a importância do trabalho conjunto, Werle e Fonseca (2025) destacam o papel das redes de conversação, e Souza e Méllo (2019) relacionam esses processos ao desenvolvimento da cidadania. Assim, as evidências dialogam entre si e reforçam a relevância da gestão democrática para a escola pública.

Entretanto, as limitações das descobertas estão associadas ao fato de que o estudo se fundamenta exclusivamente em pesquisa bibliográfica, o que impossibilita a análise direta das práticas concretas desenvolvidas nas escolas. Embora os autores apontem avanços significativos no campo das concepções e das diretrizes, Santos (2021) e Werle e Fonseca (2025) reconhecem, de forma indireta, que ainda existem dificuldades na efetivação cotidiana da gestão democrática. Do mesmo modo, Peixoto *et al.* (2023) indicam que a participação da comunidade depende do estímulo contínuo por parte da escola, o que nem sempre ocorre de forma sistemática. Souza e Méllo (2019) também demonstram que a formação para a cidadania exige coerência entre discurso e prática, o que representa um desafio constante nas instituições de ensino.

Quanto aos resultados considerados surpreendentes ou inconclusivos, destaca-se o fato de que, mesmo com o reconhecimento legal e teórico da gestão democrática, sua efetivação ainda se mostra desigual no contexto escolar brasileiro. Werle e Fonseca (2025) apontam que a necessidade permanente de criação de espaços de diálogo revela que tais práticas ainda não estão plenamente incorporadas à cultura institucional de muitas escolas. Do mesmo modo, Peixoto *et al.* (2023) evidenciam que a participação da comunidade escolar não ocorre de forma espontânea, exigindo mediações e estímulos contínuos. Santos (2021) também sugere, de maneira indireta, que o direito à participação nem sempre se concretiza em práticas efetivas. Já Souza e Méllo (2019) demonstram que a formação para a

cidadania depende de um conjunto de ações articuladas, o que nem sempre se verifica de forma plena na realidade educacional.

Diante desse cenário, sugerem-se novas investigações que avancem para além da análise teórica, com estudos empíricos que possibilitem observar, de forma direta, como a gestão democrática se materializa no cotidiano das escolas. Recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas que analisem a atuação dos Conselhos Escolares, a participação das famílias, o papel dos estudantes nos processos decisórios e as estratégias utilizadas pelos gestores para estimular o envolvimento da comunidade. Além disso, torna-se relevante ampliar os estudos sobre a relação entre gestão democrática e formação para a cidadania em diferentes contextos sociais, de modo a aprofundar a compreensão dos seus efeitos no processo educativo, conforme apontam, de forma indireta, Santos (2021), Peixoto *et al.* (2023), Werle e Fonseca (2025) e Souza e Méllo (2019).

## 7 CONCLUSÃO

O presente estudo possibilitou alcançar os objetivos propostos ao analisar a gestão democrática escolar a partir de sua relação com a participação, a corresponsabilidade e a formação para a cidadania. Ao longo do desenvolvimento, verificou-se que a gestão democrática se afirma como prática social construída de forma coletiva, sustentada pelo diálogo, pela participação dos diferentes sujeitos e pelo compromisso com a qualidade dos processos pedagógicos e administrativos. Nesse sentido, evidenciou-se que a organização da escola adquire maior consistência quando estruturada em ações compartilhadas, nas quais gestores, professores, estudantes, famílias e funcionários assumem responsabilidades de maneira conjunta. Do mesmo modo, constatou-se que a formação para a cidadania se concretiza nas práticas cotidianas da escola, especialmente quando há envolvimento efetivo da comunidade e fortalecimento dos vínculos entre instituição e sociedade.

Além disso, os resultados permitiram compreender que a gestão democrática não se limita aos aspectos legais ou formais, mas se materializa nas práticas que promovem a escuta, o diálogo, a participação e a corresponsabilidade. Observou-se que a atuação coletiva favorece tanto a melhoria do processo educativo quanto o fortalecimento de uma cultura institucional orientada por valores democráticos. Dessa forma, a escola reafirma sua função social ao contribuir para a formação de sujeitos críticos, conscientes de seus direitos e deveres e capazes de atuar de maneira responsável na sociedade.

Assim, estimula-se que mais pesquisas sejam feitas sobre esse assunto, especialmente aquelas voltadas à análise das práticas concretas desenvolvidas nas escolas, da atuação dos diferentes segmentos da comunidade escolar e dos impactos desses processos na aprendizagem e na formação cidadã. Ressalta-se, ainda, a importância de investigações que aprofundem a relação entre participação, corresponsabilidade e gestão democrática em distintos contextos educacionais, de modo a ampliar a



compreensão sobre os desafios e as possibilidades de fortalecimento dessas práticas no cotidiano escolar.



## REFERÊNCIAS

PEIXOTO, A. N. *et al.* **A participação da comunidade escolar para uma gestão democrática de qualidade.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Centro Universitário Ateneu. Fortaleza, p. 17. 2023.

SANTANA, A. N. V. de; NARCISO, R.; SANTANA, A. C. de A. Transformações imperativas nas metodologias científicas: impactos no campo educacional e na formação de pesquisadores. **Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 1, p. e13702, 2025.

SANTOS, L. G. dos. Normativas educacionais: a gestão democrática garantindo o direito à educação nas instituições públicas brasileiras. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 24, p. 1-13, 2025.

SOUZA, M. M. de; MÉLLO, M. A. da S. A gestão democrática e a formação para a cidadania: compromisso social e político. **Saberes Pedagógicos**, v. 3, n. 3, edição especial, p. 229-252, 2019.

WERLE, F. O. C.; FONSECA, J. A. L. Gestão escolar: fundamentação e discussões acerca da gestão democrática. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 33, n. 126, p. 1-20, 2025.