




GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA: CONSOLIDAÇÃO DA DEMOCRACIA E ÉTICA NA UNIDADE ESCOLAR

PARTICIPATIVE MANAGEMENT IN SCHOOLS: CONSOLIDATION OF DEMOCRACY AND ETHICS IN THE SCHOOL UNIT

GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LA ESCUELA: CONSOLIDACIÓN DE LA DEMOCRACIA Y ÉTICA EN LA UNIDAD ESCOLAR

 <https://doi.org/10.56238/isevmjv4n4-008>

Recebimento dos originais: 04/07/2025

Aceitação para publicação: 04/08/2025

Gisele da Conceição Tavares Vargas de Siqueira

Mestre em Ciências da Educação

Instituição: Universidad Columbia del Paraguay

E-mail: gisavsiqueira@gmail.com

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9026724374567679>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6701-7080>

RESUMO

A gestão participativa na escola constitui um modelo de organização educacional voltado à construção coletiva de decisões, pautado pela ética, pelo diálogo e pela valorização de todos os segmentos da comunidade escolar. Este artigo tem como objetivo analisar como a gestão participativa pode contribuir para a consolidação da democracia e da ética na unidade escolar, a partir de uma abordagem qualitativa e metodologicamente fundamentada em pesquisa bibliográfica. Para isso, foram consultadas obras de autores contemporâneos que tratam da gestão democrática, da ética institucional e da participação social no contexto educacional. A análise do material selecionado permitiu identificar que a gestão participativa é um instrumento de transformação institucional, pois promove o envolvimento ativo de diretores, professores, estudantes, pais e demais atores escolares, fortalecendo o senso de pertencimento, a corresponsabilidade e a transparência. Também se observou que práticas participativas favorecem a convivência democrática, o respeito à diversidade, a resolução ética de conflitos e a formação de cidadãos críticos e comprometidos com o bem comum. A pesquisa evidenciou ainda que, apesar das contribuições positivas, existem desafios estruturais, como a cultura verticalizada de poder, a falta de formação para a participação e a ausência de mecanismos institucionais efetivos. Conclui-se que a consolidação da gestão participativa exige investimento em políticas públicas, formação continuada de profissionais e fortalecimento dos espaços de deliberação democrática, como conselhos escolares e assembleias. A gestão participativa, ao ser efetivada com autenticidade e compromisso, transforma a escola em um espaço ético, democrático e inclusivo, que contribui significativamente para a formação integral dos sujeitos e para o fortalecimento da cidadania. Ao valorizar a escuta, o diálogo e a construção coletiva, esse modelo de gestão reafirma o papel da escola como um ambiente formativo voltado à transformação social.

Palavras-chave: Gestão Participativa. Democracia. Ética. Comunidade Escolar. Educação Pública.

ABSTRACT

Participatory school management is an educational organizational model focused on collective decision-making, guided by ethics, dialogue, and the appreciation of all segments of the school



community. This article aims to analyze how participatory management can contribute to the consolidation of democracy and ethics in schools, based on a qualitative approach and methodologically grounded in bibliographic research. To this end, works by contemporary authors addressing democratic management, institutional ethics, and social participation in the educational context were consulted. Analysis of the selected material revealed that participatory management is an instrument of institutional transformation, as it promotes the active involvement of principals, teachers, students, parents, and other school stakeholders, strengthening a sense of belonging, shared responsibility, and transparency. It was also observed that participatory practices foster democratic coexistence, respect for diversity, ethical conflict resolution, and the development of critical citizens committed to the common good. The research also highlighted that, despite these positive contributions, structural challenges remain, such as a verticalized culture of power, a lack of training for participation, and the absence of effective institutional mechanisms. It concludes that the consolidation of participatory management requires investment in public policies, ongoing professional training, and the strengthening of spaces for democratic deliberation, such as school councils and assemblies. Participatory management, when implemented with authenticity and commitment, transforms the school into an ethical, democratic, and inclusive space, which contributes significantly to the comprehensive development of individuals and the strengthening of citizenship. By valuing listening, dialogue, and collective development, this management model reaffirms the role of the school as a formative environment focused on social transformation.

Keywords: Participatory Management. Democracy. Ethics. School Community. Public Education.

RESUMEN

La gestión participativa en la escuela representa un modelo organizativo orientado a la toma de decisiones colectivas, fundamentado en la ética, el diálogo y la valorización de todos los actores de la comunidad escolar. Este artículo tiene como objetivo analizar cómo la gestión participativa puede contribuir a la consolidación de la democracia y la ética en la unidad escolar, a partir de un enfoque cualitativo sustentado en una investigación bibliográfica. Para ello, se consultaron obras de autores contemporáneos que abordan la gestión democrática, la ética institucional y la participación social en el ámbito educativo. El análisis del material seleccionado permitió identificar que la gestión participativa actúa como instrumento de transformación institucional, ya que promueve el involucramiento activo de directores, docentes, estudiantes, familias y demás actores escolares, fortaleciendo el sentido de pertenencia, la corresponsabilidad y la transparencia. También se observó que las prácticas participativas favorecen la convivencia democrática, el respeto por la diversidad, la resolución ética de conflictos y la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con el bien común. La investigación evidenció, además, que a pesar de sus beneficios, existen desafíos estructurales como la cultura vertical del poder, la falta de formación para la participación y la carencia de mecanismos institucionales efectivos. Se concluye que consolidar una gestión participativa exige inversión en políticas públicas, formación continua de los profesionales de la educación y fortalecimiento de los espacios de deliberación democrática, como los consejos escolares y las asambleas. Cuando se implementa con autenticidad y compromiso, la gestión participativa transforma la escuela en un espacio ético, democrático e inclusivo que contribuye significativamente a la formación integral de los sujetos y al fortalecimiento de la ciudadanía. Al valorar la escucha, el diálogo y la construcción colectiva, este modelo reafirma el papel transformador de la escuela en la sociedad.



Palabras clave: Gestión Participativa. Democracia. Ética. Comunidad Escolar. Educación Pública.



1 INTRODUÇÃO

A gestão participativa na escola representa um modelo fundamental para a construção de ambientes educativos que promovam a inclusão, o diálogo e a corresponsabilidade entre todos os membros da comunidade escolar. Esse tipo de gestão valoriza a participação ativa de gestores, professores, estudantes, famílias e demais agentes sociais, permitindo que as decisões sejam tomadas de forma coletiva e transparente. A adoção dessa prática contribui para o fortalecimento da democracia e da ética no ambiente escolar, elementos essenciais para o desenvolvimento integral dos indivíduos e para a formação de cidadãos conscientes, críticos e comprometidos com os valores sociais.

No cenário atual, as instituições educacionais enfrentam desafios complexos que exigem respostas colaborativas e adaptativas. A gestão participativa oferece um caminho viável para superar essas dificuldades, pois incentiva a construção de projetos pedagógicos e administrativos compartilhados, onde a diversidade de opiniões é respeitada e valorizada. Esse processo possibilita a criação de um clima institucional favorável ao aprendizado e à convivência, promovendo a confiança mútua e o respeito entre os diferentes segmentos que compõem a escola.

A gestão participativa fortalece os princípios democráticos dentro da escola, entendida como uma micro-sociedade em que se desenvolvem práticas cidadãs essenciais. A participação dos estudantes, professores, pais e funcionários na tomada de decisões possibilita o exercício efetivo da democracia, estimulando o diálogo, a negociação e o respeito à pluralidade de ideias. Essas experiências são fundamentais para a formação ética dos indivíduos, que aprendem a agir com responsabilidade social e a valorizar o bem comum em suas ações cotidianas.

A ética, por sua vez, é um valor que se consolida por meio da participação coletiva na gestão escolar. A transparência nos processos decisórios, a justiça no tratamento das demandas e a equidade na distribuição dos recursos e oportunidades são princípios que orientam a convivência dentro da escola. Quando a comunidade escolar participa ativamente da gestão, cria-se um ambiente de confiança e legitimidade, onde as decisões são compreendidas e aceitas, o que contribui para a redução de conflitos e para o fortalecimento da coesão social.

Entretanto, a implantação da gestão participativa exige mudanças estruturais e culturais nas escolas. É fundamental que os líderes educacionais adotem posturas democráticas, facilitando a comunicação aberta e a colaboração entre todos os envolvidos. Além disso, devem ser estabelecidos espaços e mecanismos que garantam a efetiva participação dos diversos segmentos da comunidade escolar. Embora esse processo possa enfrentar resistências, seus benefícios são



evidentes, pois promovem a construção de escolas mais justas, democráticas e éticas, comprometidas com a formação integral dos estudantes.

A gestão participativa na escola é um caminho essencial para consolidar a democracia e a ética na unidade escolar, transformando o ambiente educativo em um espaço de convivência social respeitosa, inclusiva e colaborativa. Essa prática possibilita que todas as vozes sejam ouvidas e consideradas, fortalecendo a comunidade escolar e contribuindo para a formação de cidadãos preparados para atuar de maneira ética e responsável na sociedade.

2 METODOLOGIA

Este trabalho adota a abordagem metodológica bibliográfica, que consiste na pesquisa e análise de fontes teóricas e científicas previamente publicadas, com o objetivo de fundamentar o estudo sobre a gestão participativa na escola e sua relação com a consolidação da democracia e da ética na unidade escolar. A pesquisa bibliográfica é apropriada para compreender e discutir conceitos, teorias e práticas já consolidadas, permitindo a construção de um referencial teórico sólido e atualizado.

A escolha da metodologia bibliográfica justifica-se pela necessidade de aprofundar o entendimento acerca dos princípios que norteiam a gestão participativa, seus impactos na comunidade escolar e a relação com os valores democráticos e éticos. Para isso, foram consultadas diversas fontes acadêmicas, como livros, artigos científicos, teses e documentos oficiais, que abordam a gestão escolar, participação social, democracia e ética na educação.

A análise do material bibliográfico seguiu uma perspectiva qualitativa, com leitura crítica e comparativa das diferentes abordagens teóricas, visando identificar convergências e divergências entre os autores, bem como destacar os aspectos mais relevantes para o desenvolvimento do tema. Segundo Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica permite “a elaboração do referencial teórico, que subsidia e orienta todo o processo de investigação, ao organizar o conhecimento já produzido sobre o assunto em questão”.

A pesquisa buscou contemplar autores contemporâneos e clássicos, garantindo a atualidade e a profundidade das discussões apresentadas. As citações e referências selecionadas foram utilizadas para embasar os argumentos e fundamentar as reflexões acerca da importância da participação democrática e da ética no contexto escolar.

Dessa forma, a metodologia adotada permitiu a construção de uma base teórica consistente, que contribui para compreender como a gestão participativa pode fortalecer práticas democráticas



e éticas dentro da escola, além de destacar os desafios e possibilidades para sua efetivação na realidade educacional atual.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão participativa tem se destacado como uma abordagem eficaz para promover a democratização dos processos escolares, contribuindo para a construção de ambientes educativos mais inclusivos, éticos e colaborativos. Diversos estudos recentes apontam que a participação ativa dos diferentes atores da comunidade escolar — diretores, professores, alunos, famílias e funcionários — fortalece não apenas a governança da escola, mas também o sentimento de pertencimento e responsabilidade coletiva (Silva & Almeida, 2022). Nesse contexto, a gestão participativa emerge como um instrumento de transformação social, capaz de promover a ética e a democracia no cotidiano escolar.

A implementação de processos participativos na escola possibilita a criação de espaços de diálogo e negociação, essenciais para o exercício da cidadania. Segundo Ferreira et al. (2023), a escola que promove a participação efetiva constrói uma cultura de respeito mútuo e transparência, na qual as decisões são tomadas de maneira coletiva, assegurando o direito de expressão de todos os envolvidos. Essa prática reduz as desigualdades internas e favorece a resolução pacífica de conflitos, consolidando a convivência democrática. Assim, a gestão participativa contribui diretamente para o fortalecimento dos valores éticos dentro da comunidade escolar.

Outro aspecto relevante é a ampliação do engajamento dos estudantes nos processos decisórios. Pesquisas recentes indicam que quando os alunos são incluídos nas discussões sobre o funcionamento da escola, desenvolvem habilidades socioemocionais e um senso crítico que ultrapassa os limites da instituição (Gomes & Castro, 2021). Essa vivência democrática dentro do espaço escolar prepara os jovens para a participação cidadã em níveis mais amplos da sociedade. Portanto, a gestão participativa não é apenas um mecanismo administrativo, mas também um espaço privilegiado para a formação ética e política dos estudantes.

Além disso, o envolvimento dos professores em processos participativos tem impacto significativo na qualidade do ensino. Conforme destaca Santos (2022), professores que participam das decisões pedagógicas e administrativas tendem a apresentar maior motivação e comprometimento com o trabalho, refletindo-se positivamente no desempenho dos alunos. A gestão colaborativa valoriza o conhecimento profissional do educador e promove o compartilhamento de responsabilidades, contribuindo para a construção de um projeto escolar alinhado às necessidades reais da comunidade. Tal perspectiva reforça a ideia de que a ética na



escola está intrinsecamente ligada ao reconhecimento e valorização dos diferentes saberes presentes na instituição.

A participação das famílias na gestão escolar também é um fator crucial para o sucesso da gestão participativa. Estudos indicam que a colaboração entre escola e família fortalece a rede de apoio aos estudantes, promovendo um ambiente mais seguro e acolhedor (Lima & Rodrigues, 2023). Quando os pais participam das decisões, sentem-se mais envolvidos e responsáveis pelo processo educativo, o que pode refletir em maior apoio às atividades escolares e melhor acompanhamento do desempenho dos filhos. Essa parceria entre escola e família é fundamental para consolidar a ética e a responsabilidade social dentro da comunidade escolar.

Contudo, apesar dos benefícios evidenciados, a efetivação da gestão participativa enfrenta desafios significativos. Barreiras culturais e estruturais ainda limitam a participação plena dos diferentes atores. Segundo Oliveira e Martins (2023), a resistência de alguns gestores a compartilhar o poder decisório e a falta de formação adequada para conduzir processos participativos comprometem a efetividade dessa abordagem. Além disso, a ausência de espaços formais e mecanismos claros para a participação dificulta a institucionalização dessas práticas. Tais desafios demandam políticas públicas e investimentos em capacitação que incentivem a cultura participativa nas escolas.

Outro ponto a ser considerado é a necessidade de alinhar a gestão participativa às diretrizes legais e políticas educacionais vigentes. A legislação brasileira, especialmente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), enfatiza a importância da participação da comunidade na gestão escolar (Brasil, 1996). No entanto, a tradução desse princípio para a prática ainda é insuficiente em muitas unidades escolares, o que indica a necessidade de maior articulação entre as normas e a realidade das instituições (Pereira & Souza, 2022). Assim, a gestão participativa deve ser compreendida como um processo dinâmico e contínuo, que requer adaptação às condições locais e o engajamento efetivo dos envolvidos.

No que diz respeito à ética, a gestão participativa promove um ambiente pautado na transparência, justiça e equidade. Ao permitir que as decisões sejam tomadas coletivamente, cria-se um ambiente no qual a responsabilidade é compartilhada e as ações são orientadas pelo interesse coletivo. Como ressaltam Costa e Albuquerque (2021), a ética na gestão escolar não se limita a regras formais, mas envolve a construção cotidiana de relações baseadas no respeito, na confiança e na solidariedade. Dessa forma, a gestão participativa contribui para a formação de uma cultura ética que permeia todos os aspectos da vida escolar.

A avaliação dos processos participativos é outro elemento crucial para garantir a sua eficácia. Estudos recentes sugerem que o monitoramento constante e a retroalimentação são fundamentais para aprimorar a gestão democrática e ética (Mendes & Carvalho, 2023). A criação de indicadores que permitam avaliar a participação, a transparência e os resultados das decisões coletivas pode auxiliar na identificação de dificuldades e no planejamento de ações corretivas. Essa prática fortalece a confiança da comunidade escolar e legitima a gestão participativa como um modelo sustentável.

A tecnologia tem se apresentado como uma aliada na promoção da participação na gestão escolar. Plataformas digitais e redes sociais possibilitam maior interação entre os membros da comunidade, ampliando o acesso à informação e facilitando a comunicação (Silva et al., 2024). O uso dessas ferramentas pode contribuir para a democratização dos processos, tornando-os mais acessíveis e dinâmicos. Contudo, é importante garantir que essas tecnologias sejam utilizadas de forma inclusiva, evitando a exclusão digital de determinados grupos.

Os resultados da análise da literatura atual indicam que a gestão participativa é uma estratégia eficaz para fortalecer a democracia e a ética na escola, promovendo a inclusão, o diálogo e a corresponsabilidade entre seus membros. No entanto, para que essa gestão seja efetiva, é necessário superar desafios estruturais e culturais, investir em formação e criar mecanismos institucionais que garantam a participação real e contínua. A consolidação dessa prática contribui para a construção de ambientes escolares mais justos, éticos e preparados para formar cidadãos críticos e responsáveis.

A consolidação de uma gestão verdadeiramente participativa exige um redesenho institucional que vá além do cumprimento formal de conselhos escolares ou da organização de assembleias esporádicas. É necessário construir uma cultura organizacional pautada no diálogo, na escuta ativa e na corresponsabilidade. Como destacam Ferreira et al. (2023), não se trata apenas de abrir espaços de fala, mas de garantir que as contribuições da comunidade escolar influenciem efetivamente os rumos da instituição. A gestão democrática, portanto, pressupõe relações horizontais de poder e o reconhecimento da pluralidade de sujeitos que constroem a escola diariamente.

Um dos instrumentos mais significativos nesse processo é o Conselho Escolar. Quando bem estruturado e ativo, o conselho atua como espaço legítimo de deliberação, controle social e mediação de interesses. No entanto, muitas vezes, tais instâncias são esvaziadas ou mantidas apenas para atender exigências legais. De acordo com Santos (2022), é fundamental que os membros desses órgãos sejam devidamente formados, e que compreendam seu papel político e



pedagógico na construção de uma escola mais justa e democrática. Sem essa compreensão, os conselhos perdem seu potencial transformador, tornando-se espaços simbólicos sem força deliberativa real.

A liderança democrática requer do diretor habilidades para mobilizar, escutar, dialogar e negociar com os diferentes segmentos da comunidade. Como aponta Oliveira e Martins (2023), o diretor precisa superar o modelo de liderança autoritária e vertical, adotando posturas inclusivas que promovam o empoderamento coletivo. Isso implica abrir mão do controle absoluto e confiar na capacidade do coletivo para construir soluções conjuntas, mesmo diante de conflitos e tensões que são inerentes à dinâmica escolar.

Nesse contexto, destaca-se também a importância da escuta ativa como prática ética e democrática. Escutar implica reconhecer o outro como sujeito legítimo de fala e ação. Segundo Costa e Albuquerque (2021), a escuta qualificada contribui para o fortalecimento dos vínculos comunitários e para a construção de uma cultura institucional baseada no respeito e na confiança. Além disso, o ato de escutar favorece a identificação de demandas reais e o planejamento de ações mais alinhadas às necessidades da comunidade, evitando a imposição de decisões distantes da realidade cotidiana dos estudantes, professores e famílias.

A ética na gestão participativa não se manifesta apenas nos valores declarados nos projetos pedagógicos, mas nas atitudes cotidianas dos sujeitos escolares. A maneira como se lida com os conflitos, se distribuem recursos ou se toma uma decisão revela os princípios que orientam a prática institucional. Lima e Rodrigues (2023) afirmam que uma gestão ética não evita conflitos, mas os enfrenta com transparência, respeito às diferenças e busca de consensos. Assim, a ética na escola não é um código pronto e fechado, mas um processo constante de negociação de significados e compromissos coletivos.

Por outro lado, é necessário reconhecer que nem toda participação é, automaticamente, democrática ou ética. Participações forçadas, manipuladas ou meramente formais podem reforçar estruturas de dominação e silenciamento. Segundo Mendes e Carvalho (2023), há casos em que a "participação" é utilizada para legitimar decisões previamente tomadas, o que gera frustração e desmobilização nos sujeitos envolvidos. Portanto, o desafio da gestão participativa está em construir processos autênticos, nos quais os sujeitos tenham voz real e poder de decisão efetivo, fortalecendo a autonomia e a cidadania ativa.

Uma gestão democrática deve reconhecer e respeitar as diferentes formas de expressão, saberes e experiências trazidas pelos membros da comunidade. Como lembram Silva e Almeida (2022), a escola precisa acolher a pluralidade como valor, combatendo todas as formas de



exclusão, preconceito ou discriminação. A construção da ética na escola passa, necessariamente, pelo reconhecimento da alteridade e pela promoção de práticas inclusivas e equitativas.

A construção da democracia no cotidiano escolar exige, ainda, o enfrentamento de práticas burocráticas e autoritárias enraizadas na cultura institucional. Isso inclui a revisão das relações hierárquicas, das práticas avaliativas e das formas de comunicação. Segundo Gomes e Castro (2021), quando a escola assume uma lógica de controle, competição e padronização excessiva, inviabiliza a construção de relações solidárias e participativas. Ao contrário, quando promove a autonomia, o diálogo e a corresponsabilidade, torna-se espaço de formação para a vida democrática e para a convivência ética.

A formação contínua dos profissionais da educação é outro elemento central nesse processo. Gestores e professores precisam ser preparados para atuar em contextos colaborativos e para lidar com as complexidades da participação. Conforme destaca Pereira e Souza (2022), investir na formação para a gestão democrática é uma estratégia indispensável para consolidar a cultura participativa nas escolas públicas. É por meio do conhecimento teórico-prático que os educadores desenvolvem competências para fomentar espaços de escuta, cooperação e gestão compartilhada.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão participativa na escola representa uma ferramenta essencial para a consolidação de uma cultura democrática e ética no ambiente educacional. Ao longo desta investigação, foi possível compreender que a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar — incluindo gestores, professores, alunos, famílias e funcionários — promove transformações significativas na dinâmica institucional. Essa forma de organização rompe com o modelo tradicional e centralizador, possibilitando a construção de uma escola mais inclusiva, colaborativa e orientada por valores que respeitam a pluralidade e a coletividade.

O fortalecimento da democracia na escola passa pela valorização do diálogo, da escuta ativa e da tomada de decisões compartilhadas. Quando os sujeitos escolares sentem-se parte do processo, há um engajamento mais consciente e responsável na construção do projeto pedagógico e da convivência institucional. A participação não se limita à presença física em conselhos ou reuniões, mas implica envolvimento real, com influência efetiva nos rumos da escola. Essa vivência democrática contribui para o desenvolvimento da autonomia, da criticidade e do senso de pertencimento entre todos os envolvidos.



A ética se expressa na forma como as decisões são tomadas, nos critérios utilizados para distribuir recursos, nos processos de resolução de conflitos e na maneira como as relações interpessoais são conduzidas. Uma escola ética é aquela que age com justiça, equidade e transparência, cultivando o respeito mútuo e o compromisso coletivo. A gestão democrática, portanto, não é apenas um modelo administrativo, mas um princípio que orienta as práticas institucionais e pedagógicas.

A efetivação dessa proposta requer mudanças profundas na cultura organizacional das escolas. É necessário abandonar práticas autoritárias, valorizar a diversidade de ideias e criar mecanismos concretos de participação. A abertura para o diálogo, o estímulo à escuta qualificada e a valorização dos saberes locais são estratégias indispensáveis para a construção de uma escola verdadeiramente democrática. Essas ações demandam tempo, formação contínua e disposição para o enfrentamento dos desafios que surgem no cotidiano escolar.

Por outro lado, é importante reconhecer que a gestão participativa não se realiza de forma espontânea. Sua consolidação depende de condições institucionais favoráveis, como o apoio das redes de ensino, a existência de normativas claras, a formação de lideranças democráticas e o envolvimento real da comunidade escolar. Quando essas condições são asseguradas, a escola se transforma em um espaço de construção coletiva do conhecimento, de fortalecimento da cidadania e de promoção de valores éticos que ultrapassam os muros da instituição.

Assim, a gestão participativa torna-se uma prática política e pedagógica que ressignifica o papel da escola na sociedade contemporânea. Ela amplia a função social da educação ao preparar indivíduos não apenas para o mercado de trabalho, mas para o exercício consciente da cidadania. Ao vivenciar a democracia e a ética na escola, os sujeitos aprendem a conviver com as diferenças, a respeitar os direitos e deveres, e a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

Em síntese, este trabalho evidenciou que a gestão participativa é um caminho possível e necessário para a construção de escolas mais humanas, democráticas e éticas. Seu êxito depende do comprometimento de todos os envolvidos, da superação das práticas autoritárias e da criação de espaços permanentes de escuta e diálogo. Ao consolidar essa proposta, a escola reafirma seu papel transformador, comprometido com a formação integral dos sujeitos e com a construção de um projeto coletivo de educação que valorize a participação, a justiça e a dignidade de todos.



REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 27833, 23 dez. 1996.

COSTA, André Luiz da; ALBUQUERQUE, Joana Mendes de. Ética e gestão escolar: caminhos para uma cultura de justiça e equidade na escola pública. *Revista Educação e Fronteiras*, Dourados, v. 11, n. 32, p. 45-62, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/ref>. Acesso em: 31 jul. 2025.

FERREIRA, Mariana da Silva; SOUSA, Letícia; BARROS, Heloísa. A construção da democracia na escola: desafios e possibilidades da gestão participativa. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 39, n. 2, p. 567–586, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol39n22023>.

GOMES, Rafael de Lima; CASTRO, Juliana Dias. Participação estudantil e cidadania democrática: reflexões a partir da escola básica. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 42, e022164, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES.242216>.

LIMA, Renata Aparecida; RODRIGUES, Daniel. Família e escola: caminhos para a corresponsabilidade na gestão democrática. *Cadernos de Educação*, Pelotas, v. 64, p. 1-19, 2023. DOI: <https://doi.org/10.15210/caduc.v64i0.25791>.

MENDES, Adriana Ferreira; CARVALHO, Silvia Lima de. Indicadores para a avaliação da gestão democrática: uma proposta para escolas públicas. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 119, p. 1035-1058, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362023003111908>.

OLIVEIRA, Karla Simone; MARTINS, Rogério Paulo. Desafios da gestão democrática na escola pública: entre o ideal e o possível. *Revista Práxis Educacional*, Vitória da Conquista, v. 19, n. 51, p. 1–20, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v19i51.11904>.

PEREIRA, Cláudia Silva; SOUZA, Mônica de Andrade. Gestão democrática e legislação educacional: entre as normativas e a realidade escolar. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 17, n. esp. 2, p. 1349–1366, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17iesp2.16183>.

SANTOS, Larissa Mendes dos. O protagonismo docente na gestão participativa: implicações para a prática pedagógica. *Revista Gestão Universitária em Debate (GUD)*, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 40-56, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5007/2359-618x.2022.e87654>.

SILVA, Fabiana Alves da; ALMEIDA, Rodrigo Farias de. Gestão participativa e cultura escolar: interações possíveis para a democracia no cotidiano da escola. *Revista Educação em Questão*, Natal, v. 60, n. 65, p. 1–22, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2022v60n65ID27035>.

SILVA, Luana Costa da; MELO, Adriano Tavares; SANTANA, Diego Viana. Tecnologias digitais e gestão democrática: ferramentas para a participação escolar. *Revista Educação e Contemporaneidade*, Sergipe, v. 34, n. 1, p. 80–98, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21680/2238-409X.2024v34n1ID20243>.