



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

## DESAFIOS DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: UM OLHAR PARA A ÚLTIMA DÉCADA (2015 - 2025)

NATÁLIA SOUSA XAVIER<sup>1</sup>  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA / UESB

### Resumo

A gestão democrática, garantida pela Constituição Federal de 1988, promove a participação coletiva na escola e é fundamental para a formação cidadã. Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo compreender os principais desafios enfrentados por gestores escolares na busca por uma gestão democrática e participativa. Para isso, foram definidos objetivos como identificar os marcos históricos da gestão democrática, analisar os desafios enfrentados nas últimas décadas e refletir sobre a importância dessa abordagem na escola. A pesquisa foi conduzida por meio de revisão bibliográfica. Os resultados indicam que, embora os gestores tenham papel central na promoção de um ambiente escolar democrático, enfrentam diversos obstáculos estruturais, culturais e organizacionais. Assim, destaca-se a necessidade de estratégias que incentivem a descentralização do poder e a participação ativa de todos os envolvidos no contexto escolar, promovendo uma gestão mais colaborativa, justa e eficaz no fortalecimento das práticas democráticas no cotidiano educacional.

**Palavras-chave:** Democratização. Gestão escolar. Escola Pública.

### Introdução

Ao longo dos anos a escola pública brasileira vem passando por grandes mudanças. Mudanças socioculturais e tecnológicas que permeiam a sociedade e, por conseguinte, exigem que a escola reconfigure seus modos de atuação. Mudanças essas que impactam diretamente o campo da gestão dentro das instituições escolares. Em decorrência disso, novas questões são postas e dentre elas uma gestão escolar democrática capaz de descentralizar o poder e fomentar a participação efetiva de todos os atores da comunidade nas decisões administrativas, pedagógicas e financeiras, como enfatiza Oliveira (2021) em suas pesquisas. Ou seja, a escola deve estar atenta a essas mudanças para poder praticar uma gestão efetiva que atenda aos interesses da comunidade escolar como um todo.

Considerando o exposto, o presente Trabalho de Conclusão de Curso tem por objetivo compreender os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares, nos últimos anos, a fim de garantir uma gestão democrática e participativa. As questões problema posta pela pesquisa neste estudo são as seguintes: quais são os principais desafios enfrentados por gestores que se dispõem a uma gestão democrática? Como esses gestores podem superar os desafios que perpassam pelo espaço escolar e interferem na efetividade de uma gestão de caráter democrático e participativo?

1. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB  
[natalia.sousa.xavier23@gmail.com](mailto:natalia.sousa.xavier23@gmail.com)



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

O interesse por esse objeto de pesquisa decorre das minhas experiências com a disciplina de Gestão Educacional e com o próprio Estágio da referida disciplina. Durante as aulas a professora trabalhou com o tema gestão democrática e suas implicações nas instituições escolares. Naquele momento o meu olhar se voltou exclusivamente para esse conceito e para toda a sua complexidade no espaço escolar, considerando que a gestão democrática no espaço escolar público promove a inclusão de professores, alunos, pais e funcionários nos processos decisórios da escola, fortalecendo o sentimento de pertencimento e o compromisso coletivo com a aprendizagem dos educandos.

O termo “Gestão Democrática” está ligado diretamente à gestão escolar e se assenta na participação ativa e coletiva da comunidade escolar, sendo, gestores, professores, alunos, pais e demais membros nos processos decisórios da escola. Essa abordagem está fundamentada nos princípios da autonomia, responsabilidade, equidade, transparência e diálogo entre os pares que envolvem todo o corpo escolar (Luck, 2012).

No Brasil o termo gestão democrática surgiu no fim da Ditadura Militar, em 1985. Vale ressaltar sua ressonância no período da redemocratização do país, em que ocorreram mudanças em diversas instâncias da sociedade, sobretudo, no âmbito da educação. Assim, garantida em Lei, desponta a Gestão Democrática Escolar, que se efetiva com a promulgação da Constituição Federal de 1988.

Para o alcance do objetivo geral, delimitei como objetivos específicos: definir os principais marcos históricos que contribuíram para a consolidação da gestão democrática na legislação educacional brasileira; identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares no exercício da gestão nas últimas décadas; examinar o que os estudos selecionados discutem a respeito da temática tratada na pesquisa; refletir sobre a relevância da gestão democrática no contexto escolar.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p.13), “A metodologia vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo”. Segundo Severino (2007, p.122) “a pesquisa bibliográfica é aquela realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicados por meio de artigos científicos, e páginas de web sites, teses etc.”

A pesquisa foi realizada uma revisão sistemática da literatura, fundamentada em obras de autores como Lück (2012, 2013), Libâneo (2001), Paro (2010) e Miguel Arroyo (1979), reconhecidos na área de gestão democrática. As buscas ocorreram nas bases CAPES, BDTD e Portal de Periódicos da CAPES, com termos relacionados à gestão escolar democrática e seus



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

desafios, restringindo-se aos últimos dez anos. Após aplicação de filtros e análise dos resultados foram selecionados os materiais mais relevantes. Severino (2007) reforça que a pesquisa bibliográfica consiste na análise de fontes já publicadas para aprofundar o conhecimento sobre o tema, os autores que tiveram suas publicações escolhidas foram Nogueira (2022), Abreu (2016), Souza (2023), Silva (2024), Pinheiro (2018), Perez (2017), Zuliano (2021), Bonez (2020), Pedrazzi (2023) e Dias (2015).

## 2. Gestão e Administração Escolar

Originário do latim *gestione*, o termo "gestão" designa o ato ou o efeito de gerir, administrar ou conduzir determinada organização, processo ou sistema. A administração está ligada ao processo de prever, organizar, comandar e controlar (Fayol, 2010, p 26). Essa prática, também está ligada à tomada de decisões, dirigir e controlar os recursos (humanos, financeiros, materiais, informacionais) de uma organização seja ela pública ou privada com o objetivo de alcançar resultados de forma eficiente e eficaz.

O termo administração é utilizado há séculos por autores para referenciar diversas formas de administrar, organizar e gerir alguns setores da sociedade, “tais tarefas remetidas à escolas configuram a administração escolar (ou educacional, conforme o âmbito de análise) sendo a ação de organizar, uma parte dela” (Libâneo, 2001, p 76). Nesse viés, Paro (2010) traz ainda que “quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito à relevância de sua administração, seja para melhorar seu desempenho, seja para coibir desperdícios e utilizar mais racionalmente os recursos disponíveis”. (Paro, 2010, p 756).

Para Libâneo (2001), a administração escolar deve ser compreendida não apenas como um conjunto de tarefas burocráticas, mas como uma prática pedagógica e política integrada ao processo educativo. Para o autor, administrar uma escola é organizar as condições para que o ensino e a aprendizagem aconteçam de forma eficiente, democrática e com qualidade social. Segundo Paro (2010), a administração escolar, quando tratada de forma tradicional, é restrita apenas a tarefas técnicas e burocráticas, já a gestão escolar possui um conceito mais amplo, político e pedagógico.

Haja vista, que a gestão deve estar a serviço do processo educativo, ou seja, a administração da escola só tem sentido se contribuir diretamente para a qualidade da educação e a formação do cidadão. Assim a gestão, precisa ser democrática e participativa, envolvendo todos os membros da comunidade escolar.



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

### 3. Gestão Democrática Escolar

É assegurado na Constituição Federal de 1988 e, em 1996, na LDBEN nº 9.394, a Gestão Democrática do Ensino Público. Segundo Luck (2013), a gestão democrática no ensino público é entendida como um princípio fundamental da administração educacional, fundamentado na participação coletiva, na transparência, na autonomia e na responsabilização dos sujeitos envolvidos no processo educativo dos sujeitos.

No entanto, até chegarmos hoje nessa concepção de organização e gestão escolar democrática, é evidenciado uma trajetória histórica até a consolidação do processo de construção de outras políticas públicas, como destaque a gestão democrática. Os estudos sobre a instituição escolar como organização de trabalho não é novo, desde os anos de 1930, se discute sobre esse tema denominado de administração escolar.

Nessa perspectiva, a organização escolar tem um enfoque científico-racional, na qual visa uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente. As escolas que seguem esse modelo mantêm as decisões centralizadas, com pouca participação das pessoas que trabalham na instituição, os planos de ação eram elaborados de cima para baixo, ou seja, o diretor que era o controlador central determinava a função de cada agente. Essa concepção com enfoque tecnocrático seguia com o modelo baseando-se na administração de fábricas inspirando-se na organização inteligente dessas companhias. Deve-se levar em consideração o contexto histórico daquele período, visando o favorecimento do desenvolvimento do país, havia a necessidade de maior cientificidade no campo educacional acompanhado da ampliação da oferta educacional e a escola como aparelho ideológico interfere significativamente nessa construção de interesses políticos.

A partir da mudança de cenário brasileiro, com o movimento de reabertura político-democrática na década de 1980, a perspectiva da organização escolar parte para um enfoque sociológico, constituído de lutas por democracia e cidadania. Vários autores critica o modelo de administração, inclusive Miguel Arroyo (1979) criticam o fato da concepção racionalista não servir para diminuir as desigualdades sociais, mas sim pelo contrário, afirma ele que essa concepção contribui para manutenção do desenvolvimento econômico, ou seja, do capitalismo, atuando como agente ideológico de manutenção das classes dominantes. Essa década foi palco de muitos conflitos.

A organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima. Além disso, não seria caracterizado pelo seu papel



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

no mercado mas pelo interesse público (Drabach e Mousquer, 2009). Entende-se que só alcança os resultados esperados através de uma gestão participativa, coletiva e democrática e que atenda aos princípios da impessoalidade, eficiência, transparência e compromisso social. Assim como estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96.

A gestão democrática visa tornar democrático o processo pedagógico permitindo que diferentes membros da comunidade, como funcionários, alunos, pais e cidadãos, participam ativamente no processo de tomada de decisão. Dessa maneira a gestão democrática vem corroborando expressivamente a exercer a cidadania e tornando fundamental para construção de uma sociedade justa e igualitária.

Essa perspectiva democrática aumenta a inclusão e assegura que diferentes aspectos sejam considerados. Ademais busca alcançar resultados educacionais mais efetivos, proporcionando uma série de benefícios tais como, transparência, empoderamento, melhoria na qualidade de decisões, responsabilidade e desenvolvimento de habilidades, em suma a gestão democrática promove um ambiente mais justo, equitativo e produtivo, onde todas as vozes são ouvidas e valorizadas.

## 4. Resultados e Análise

### 4.1 Políticas Públicas

As pesquisas dessa categoria abordam que a gestão democrática como política pública educacional é primordial para a construção de uma educação de qualidade que abrange todos os educandos. Nesse sentido, as políticas públicas possuem um papel indispensável, visto que elas são responsáveis em promover práticas e fornecer recursos que favoreçam a execução de modelos de gestão que valorizam a participação de todos os atores que compõem o processo educacional.

Os autores Silva (2024) e Souza (2023) trazem um panorama histórico abordando como a política influencia na tomada de decisões e na criação de políticas públicas voltadas para a educação. Ao longo da pesquisa foi possível perceber que historicamente o Estado brasileiro tem realizado investimentos no campo da educação, com recursos para os governos estaduais e municipais mediante investimentos que estão previstos em leis, como é o caso da Constituição de 1988, uma legislação que legitima a gestão democrática, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 (Vania, Mota e Abreu, 2016). Porém, mesmo com investimentos e com a criação de leis e políticas públicas voltadas para a educação, ainda assim esse campo passa por diversos desafios.



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colégio de Pedagogia  
Vitória da Conquista

De acordo com Boff e Zulianello (2021), Pinheiro (2018) e Silva (2024), um dos principais desafios enfrentados pela gestão escolar refere-se à escassez de recursos financeiros nas instituições de ensino. As autoras apontam que essa limitação orçamentária configura-se como uma das demandas mais recorrentes no cotidiano dos gestores escolares, especialmente no que se refere à atuação dos diretores, que frequentemente precisam lidar com a insuficiência de meios para assegurar o pleno funcionamento das atividades.

Isso impacta seriamente no desenvolvimento da escola, pois atinge vários setores, dentre eles estão problemas de infraestrutura, que acarreta na falta de segurança; falta de material didático; tecnologia, bem como, somados à complexidade da organização escolar tornam-se geradores de conflitos e problemáticas diversificadas na instituição que exigem resoluções por parte do/a gestor/a, (Pinheiro, 2018, p. 56).

Os autores destacam outro aspecto relevante entre os desafios enfrentados pela gestão escolar nos últimos anos: o excesso de burocracia relacionado ao repasse e à utilização das verbas públicas. Tal entrave administrativo dificulta a implementação efetiva de políticas públicas no âmbito escolar, limitando a autonomia da instituição. Nessa perspectiva, os gestores escolares acabam submetidos às exigências de um sistema centralizador, sendo obrigados a atuar de maneira alinhada a interesses externos, muitas vezes desconectados das demandas reais da comunidade escolar. Esse processo tende a padronizar as práticas escolares, o que contraria a diversidade cultural e organizacional das instituições, uma vez que cada escola possui características singulares, construídas a partir de sua história, valores e práticas locais (Boff e Zulianello, 2021).

## 4.2 O Papel da Família do Espaço Escolar

De acordo com as autoras, Boff e Zulianello (2021), "o envolvimento da família na escola permite que a criança se sinta mais motivada e se posicione de forma mais otimista e confiante em relação às suas aprendizagens, o que garante a potencialização do sucesso escolar da criança. Entretanto, muitos gestores escolares enfrentam grandes desafios em virtude da falta de participação das famílias na vida escolar dos filhos, além de comprometer não apenas o rendimento escolar das crianças, como também, o funcionamento geral da escola, principalmente no que concerne ao alcance dos seus objetivos pedagógicos. Nesse sentido, a falta de participação das famílias na vida escolar e na rotina escolar dos estudantes atua negativamente na gestão (Pinheiro, 2018; Silva, 2024).

Nessa direção, Pinheiro (2018) aborda que "escola e a família compartilham a



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

responsabilidade pela educação das crianças e jovens, mas cabe à equipe gestora se esforçar para trazer os pais para o ambiente escolar, promovendo meios para isso”. Assim, Pinheiro (2018), alerta sobre a não participação familiar em relação a vida escolar dos filhos, porém pouco gestores levam em consideração a realidade cotidiana, dessas famílias, “em que muitas vezes estes precisam trabalhar o dia inteiro e em mais de um emprego para garantir o sustento da família, sobrando pouco tempo para se dedicar à educação dos filhos” (Pinheiro, 2018, p. 8).

De acordo com Silva (2024), a baixa participação das famílias no ambiente escolar está, em parte, associada à escassa percepção crítica dos agentes políticos da educação quanto às reais condições enfrentadas por essas famílias. Assim, “é necessário que esses agentes desenvolvam um processo crítico que busque entender os motivos subjacentes à falta de participação, ao invés de adotarem uma postura de culpabilização” (Silva, 2024, p. 159).

Além disso, a falta de participação da família na vida escolar da criança, se torna ainda mais complexa, visto que impacta não somente na sala de aula, mas também em aspectos socioeducativos, atividades extracurriculares e eventos escolares que visem ao fortalecimento dos laços comunitários. A gestão escolar, nesse cenário, enfrenta desafios para desenvolver estratégias que possam compreender as motivações da não participação familiar, assim é necessário buscar “mecanismos concretos que viabilizem a participação, estabelecendo formas para que participem efetivamente de todas as ações que ocorrem na escola e não somente em reuniões de pais, festas ou apresentações dos alunos” (Perez, 2017, p. 94).

## 4.3 Papel dos Professores

A efetivação da gestão democrática na escola está ligada diretamente a todos os membros que compõem a instituição escolar. Entretanto, os professores por estarem em contato constante com a sala de aula, com a família dos educandos e com a direção, têm a clareza conceitual do que é e como deve ser executada uma gestão democrática, porém reconhecem que a participação nas decisões inerentes às atividades desenvolvidas na escola poderia ser maior (mais pessoas participando) e mais abrangente - atuando nas áreas administrativa, pedagógica e financeira - (Vania, Mota e Abreu, 2016).

Ao realizar a análise das pesquisas foi possível perceber que apenas um dos textos traz a respeito da importância dos professores no processo da gestão democrática. Nenhum dos materiais selecionados abordam os desafios enfrentados pelos gestores para buscar uma maior participação dos professores no espaço escolar, haja vista que a participação desse público é de extrema importância, uma vez que eles estão ligados diretamente com todos os membros da



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

instituição escolar.

Os autores Vania, Mota e Abreu, (2016), salientam que esse processo – gerir democraticamente uma escola – deve ser coordenado e liderado pelos gestores/professores, porque são eles os profissionais da educação, e que estão preparados para atuarem como educadores, mediadores de conhecimento e criação de meios para a participação de toda uma comunidade social.

Boff e Zuliano (2021), salientam que essa falta de interesse por parte dos professores em não participar das atividades escolares está ligada a alguns fatores que influenciam para que essa situação se perpetue, como salários baixos, sobrecarga de trabalho, desprestígio social, pouco tempo para realização de cursos e participação em congressos e seminários, demasiada burocracia, comodismo e falta de comprometimento com a formação continuada. Nesse viés, todos esses fatores contribuem para que os educadores se sintam desmotivados a não participar ativamente das demandas escolares, principalmente no que diz respeito à gestão.

Outro problema que está recorrente nas escolas nas últimas décadas é a falta de professores. Isso se deve muitas vezes pela crescente desvalorização da função docente nos últimos tempos. Dados São da pesquisa Risco de "apagão" de professores no Brasil, do Instituto Semesp, divulgada em 2024, revela que o Brasil poderá ter um "apagão" de professores se não investir na formação de docentes para a educação básica. O país precisará de 1,97 milhão de professores em 2040, as projeções indicam que o total deles cairá 20,7% em 18 anos, gerando um déficit de 235 mil profissionais (Silva, 2024). O principal motivo para a redução contínua do número de professores é o desinteresse pela carreira, marcada por baixos salários e más condições de trabalho. Isso tem impacto direto na gestão escolar, pois com a falta de professores, os profissionais em atividade podem ser sobrecarregados, assumindo mais turmas e responsabilidades, o que pode levar ao desgaste e desmotivação.

Assim, os educadores possuem um papel crucial no que tange a gestão escolar, porém muitos ainda não têm a dimensão da importância política de seu trabalho para a formação do aluno como sujeito-autor. São eles os responsáveis por abrir as trilhas em direção à formação do aluno como cidadão, para compreender o contexto em que está inserido. Dessa forma, o professor está inserido no processo de aprendizagem no que envolve tanto a sala de aula como também a gestão democrática no espaço escolar (Vania, Mota e Boschetti, 2016).



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

## 4.4 Gestão Participativa Escolar

Gestão participativa escolar está relacionada a um modelo de administração educacional baseado no diálogo, na colaboração e na tomada de decisões conjuntas entre os diferentes membros da comunidade escolar, como direção, professores, funcionários, alunos, pais e, muitas vezes, representantes da comunidade local, onde todos os envolvidos têm voz ativa nas decisões que envolvem o cotidiano escolar, seja no planejamento pedagógico, na alocação de recursos, regras de convivência, conselhos escolares e assembleias escolares.

Neste caso, “todos que estão ligados à escola deverão participar da gestão escolar em suas representações, ou pelo menos, estar presente em reuniões no interior da escola, seja com a gestão, com professores ou até mesmo sugerindo questões que são de interesse da comunidade escolar”, (Nogueira, 2022). Então, ao falar em participação na gestão, temos que entender que é a inserção ativa dos indivíduos que pertencem a escola, desde os alunos, suas famílias, a comunidade em geral, professores, ou seja, todos os atores sociais que estão ligados diretamente à instituição escolar. Para Nogueira (2022) a participação é fundamental para que esses atores possam se posicionar em termos de contribuir com a qualidade do atendimento da escola e ativamente dentro do ambiente escolar com a finalidade de proporcionar um ambiente acolhedor e democrático.

Uma gestão democrática “[...]perpassa pelo fortalecimento das competências, agregando a participação da comunidade escolar, onde todos/as são sujeitos ativos e participantes do processo” (Santos, Prsybyciem, Bonez, 2020, p.04). Ademais, vale ressaltar que a construção de práticas democráticas no interior das instituições escolares, deve estar ligada diretamente a outros grupos ou setores da sociedade que necessitam também exercer os seus direitos sociais e civis no sentido da defesa de uma sociedade e uma escola que possam ser democráticas na sua totalidade (Sousa, 2023).

O gestor escolar possui um papel importante na gestão participativa, visto que ele partilha e discute com os seus colaboradores medidas importantes para a instituição escolar, para isso é necessário diálogo entre gestão, professor, funcionários, aluno e seu modus operandi para que cada um exerça sua organização e função prática. A prática é um esforço em cooperação entre os sujeitos que participam das ações. São escolhas que exigem regras, com a finalidade de atingir os objetivos propostos pela coletividade, em um processo contínuo de atenção e de reflexão sobre as práticas pedagógicas, (Santos, Prsybyciem, Bonez, 2020, p.08).



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colegiado de Pedagogia  
Vitória da Conquista

Segundo, Pedrazzi (2023) entre algumas das limitações enfrentadas pelo gestor escolar no ambiente escolar, está a mediação de conflitos, por exemplo. Tal prática, emerge como uma das atividades mais exigentes em termos de tempo para o diretor, no âmbito da micropolítica escolar. Além disso, a falta de interesse da comunidade em participar de reuniões escolares ou até mesmo a falta de engajamento na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP) que é construído de forma participativa, porém sua aplicação não é acompanhada e avaliada de forma colaborativa.

A micropolítica na gestão democrática escolar refere-se à produção de micropolíticas, que são as disputas políticas que emergem dentro das escolas, refletindo as relações de poder e as dinâmicas de poder dentro do contexto escolar. Essas micropolíticas são essenciais para entender como a gestão democrática se manifesta em ações cotidianas e como elas podem influenciar a dinâmica educacional e a participação da comunidade escolar,

Para Souza (2023) a escola e sua gestão devem estabelecer um diálogo coerente com seus alunos, professores e a comunidade na qual está inserida, buscando estabelecer formas de participação coletiva, discussões sobre a realidade dos alunos e da comunidade, ao mesmo tempo em que visa discutir questões importantes para resolver os problemas associados à qualidade na formação dos alunos. Por isso, a escola deve buscar formas coletivas de participação e canais de diálogo com as famílias com o objetivo de não somente ter uma comunicação com seus integrantes, mas também que possibilite várias formas dessas pessoas participarem coletivamente na vida da escola e da formação escolar de seus filhos.

## 5. Considerações Finais

Conforme o estudo realizado, o objetivo geral do trabalho foi compreender os principais desafios enfrentados pela gestão escolar nos últimos anos, a fim de garantir uma gestão democrática e participativa. A pesquisa foi realizada mediante uma revisão de literatura, em que foi possível discutir as principais dificuldades que os gestores escolares enfrentam na implementação de uma gestão escolar democrática, ao longo do percurso foi possível perceber que a participação efetiva dos membros da escola é de fundamental importância para um bom desempenho escolar.

Nesse sentido, o trabalho aqui empreendido analisou algumas produções de pesquisa compreendida entre (2015-2025) a partir do estudo de teses e dissertações da BDTD, artigos do portal de Catálogo de teses e dissertações da CAPES e dos Periódicos Capes, visto que são



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colégio de Pedagogia  
Vitória da Conquista

fontes de referência importante para o que se queria verificar. Os resultados apontam que, embora a gestão democrática seja reconhecida como um fator crucial na gestão escolar nos últimos anos, sua aplicação ainda encontra obstáculos para se efetivar de fato, como falta de políticas, falta de recursos financeiros, falta de desempenho de professores, além da falta de participação familiar e demais funcionários em participar de projetos e reuniões escolares.

A gestão democrática está prevista em importantes marcos legais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394/1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE). No entanto, apesar da consolidação dessas normativas ao longo da história educacional brasileira, a efetivação de seus princípios nas práticas cotidianas das instituições escolares ainda enfrenta entraves.

Um dos principais desafios apontados por gestores escolares, conforme destacam Boff e Zulianello (2021), refere-se à limitada participação e ao baixo engajamento das famílias no processo educativo dos estudantes. A ausência desse vínculo entre escola e família tem se constituído como um obstáculo relevante à consolidação de uma gestão verdadeiramente democrática. Ainda que os docentes se mobilizem por meio do planejamento de ações voltadas à aproximação dos responsáveis, tal iniciativa, embora necessária, ainda se mostra insuficiente frente à complexidade da realidade enfrentada pelas escolas públicas.

A partir da pesquisa realizada, constatou-se que, embora a gestão escolar democrática ainda enfrente diversos obstáculos para se consolidar como uma prática efetiva no cotidiano das instituições de ensino, existem diversas possibilidades para a sua concretização. Entre essas possibilidades, destaca-se a participação ativa e colaborativa de todos os segmentos da comunidade escolar, como gestores, docentes, discentes, funcionários e famílias nos processos de tomada de decisão que envolvem aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos da escola. Esse envolvimento coletivo contribui para o exercício de uma prática democrática no ambiente escolar, promovendo o diálogo e o comprometimento com a qualidade social da educação.

## Referências

ARROYO, Miguel Gonzalez. **Administração da educação, poder e participação. Educação e Sociedade**, Campinas, Ano I, n. 2, jan. 1979.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB 9394/1996. BOSCHETTI, Vania Regina; MOTA, Assislene Barros; Abreu, Dayse Lúcida Freitas de. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, Santa



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colégio de Pedagogia  
Vitória da Conquista

Maria, v. 5, n. 10, p. 103–111, jul./dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.5902/2318133822257>

BOFF, D. S., & Zulianello, I. (2021). Desafios na gestão escolar: narrativas de diretores e coordenadores pedagógicos de escolas públicas. *RPGE – Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 25(3), 2163-2177. disponível em: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25i3.14249> acesso em: 25/07/2024

COSTA E SILVA, Augusto. *Desafios da gestão democrática: dinâmica normativa na rede municipal de educação em Atibaia/SP*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, SP, 2024. Orientador: Pedro Ganzeli. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.47749/T/UNICAMP.2024.1411795>

DIAS, Adriana Marques Guimarães. **Gestão Democrática, Educação e Cidadania: um olhar crítico a partir de fontes bibliográficas.** / Adriana Marques Guimarães Dias.- Araraquara, 2015. 166 p. Tese (Doutorado em Educação) apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”, Campus de Araraquara.

DRABACH, Neila Pedrotti, MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades.** *Currículo sem fronteiras*, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?>

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 138 p. ISBN 9788522405015

LUCK, Heloísa. **Uma Abordagem Participativa Para a Gestão Escolar.** In: LUCK, Heloísa et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 10. ed. Petrópolis - Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

LUCK, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.** 9. Ed. Petrópolis, Rio Janeiro: Vozes, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2001

M.; BONEZ, J. **Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. Educação em Perspectiva**, Viçosa, MG, v. 11, n. 00, p. e 020040 2020. DOI:10.22294/eduperppgeufv.v11i00.9238. Disponível: <https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/9238>. Acesso em: 16 jul. 2025.

NÓBREGA PINHEIRO - TCC PROFIAP 2018.pdf SANTOS, A. P. dos; PRSYBYCIEM, M. M.; BONEZ, J. **Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. Educação em Perspectiva**, Viçosa, MG, v. 11, n. 00, p. e 020040 2020. DOI:10.22294/eduperppgeufv.v11i00.9238. Disponível: <https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/9238>. Acesso em: 16 jul. 2025.

NOGUEIRA, Valder Almeida, **Gestão democrática escolar no sistema municipal de educação de Canaã dos Carajás, Pará (1997-2021)** / Valder A Almeida Nogueira, Palmas,



# III SEMPED

FORMAÇÃO DOCENTE: COMPLEXIDADES,  
PERSPECTIVAS E (DES)VALORIZAÇÃO.

15 A 19 DE SETEMBRO DE 2025



CCP  
Colégio de Pedagogia  
Vitória da Conquista

TO, 2022 117F. Dissertação de Mestrado Profissional) Universidade Federal do Tocantins-Campus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional de Educação , 2022.

OLIVEIRA, Sidmar da Silva. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25,n. 3, p. 2147 -2162,set./dez. 2021.

Araraquara, v. 25,n. 3, p. 2147 -2162,set./dez. 2021. SOUZA , Reinaldo da Silva. A Pesquisa sobre Gestão Democracia na Escola Básica no período de (2018-2021): Estudo de Teses e Dissertações publicadas na BDTD / Reinaldo da Silva Souza ; orientador Sylvana de Oliveira Bernardi Noleto. -- Inhumas, 2023.

PEDRAZZI, Erika Luciane Moretto. **Gestão democrática: em contexto de desafios à Escola Pública/** Erika Luciane Moretto Pedrazzi — Araraquara, 2023, 143 p. : tabs. Dissertação de (mestrado), Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763–778, set./dez. 2010. DOI: 10.1590/S1517-97022010000300008

PINHEIRO, Pollynésia Nóbrega. **Desafios e perspectivas dos /as gestores / as das Escolas Municipais da zona urbana** da Cidade de Cajazeiras - PB. 2018.96fl. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande. - Sousa/PB - Brasil, 2018.POLLYNÉSIA

Silva Souza , Reinaldo A **PESQUISA SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA BÁSICA NO PERÍODO DE (2018-2021): ESTUDO DE TESES E DISSERTAÇÕES PUBLICADAS NA BDTD** / Reinaldo da Silva Souza ; orientador Sylvana de Oliveira Bernardi Noleto. -- Inhumas, 2023. 161 p.

SOUZA , Reinaldo da Silva. **A Pesquisa sobre Gestão Democrática na Escola Básica no período de (2018-2021): Estudo de Teses e Dissertações publicadas na BDTD** / Reinaldo da Silva Souza ; orientador Sylvana de Oliveira Bernardi Noleto. -- Inhumas, 2023.

Souza, Jusceleide Moreira de. **As tensões entre as relações macro e micropolíticas na gestão da escola.** / Jusceleide Moreira de Souza Vitória da Conquista-BA: UESB, 2020. 72. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação. Sob a orientação da Prof. D. Sc. Daniele Farias Freire Raicfl.

SEVERINO, Joaquim S. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23º ed. São Paulo:Cortez Editora, 2007