

REVISÃO DE LITERATURA SOBRE GESTÃO ESCOLAR: CONCEITOS, TEORIAS E PRODUÇÕES ACADÊMICAS NO BRASIL (2019–2025)

Ruth Helena Moreira Sales

Mestranda pela Faculdade de Ciências Sociais Interamericana – FICS.

<https://orcid.org/0009-0004-4425-6646>

E-mail: ruthmoreirasales351@gmail.com

Sandra Karina Mendes do Vale

Professora Doutora e Orientadora. Faculdade de Ciências Sociais Interamericana – FICS.

<https://orcid.org/0009-0009-5684-8303>

E-mail: karinamendes2232@gmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N4>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N4-04>

RESUMO: Este artigo dedica-se à revisão de literatura sobre a temática da gestão escolar, considerando produções publicadas entre os anos de 2019 e 2025. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, fundamentada na análise de 10 (dez) trabalhos, incluindo teses, dissertações e artigos disponíveis na biblioteca eletrônica SCIELO (Scientific Electronic Library Online), na Biblioteca Digital do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. O estudo teve como objetivos: identificar as primeiras investigações acerca do tema e os principais conceitos mobilizados; mapear as áreas de conhecimento, programas de pesquisa e regiões do Brasil em que a temática tem recebido maior atenção; além de explicitar os subtemas relacionados e as principais teorias, epistemologias e referenciais teóricos utilizados. Os resultados mostram que as pesquisas destacam a atuação dos gestores, a formação de diretores e a participação das famílias na gestão escolar, evidenciando a importância de práticas participativas e inclusivas. Constatam-se lacunas regionais e temáticas, principalmente na efetiva participação familiar e na aplicação prática da gestão democrática. Conclui-se que é necessário ampliar o mapeamento regional, aprofundar o estudo da atuação dos gestores e desenvolver estratégias para fortalecer uma gestão escolar democrática, inclusiva e de qualidade.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão democrática. Atuação de gestores. Participação familiar. Educação inclusiva.

LITERATURE REVIEW ON SCHOOL MANAGEMENT: CONCEPTS, THEORIES AND ACADEMIC PRODUCTIONS IN BRAZIL (2019–2025)

ABSTRACT: This article reviews the literature on school management, considering productions published between 2019 and 2025. This is a qualitative research, based on the analysis of 10 (ten) works, including theses, dissertations, and articles available in the electronic library SCIELO (Scientific Electronic Library Online), the Digital Library of the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (IBICT), and the CAPES Theses and Dissertations Catalog. The study aimed to: identify the first investigations on the topic and the main concepts mobilized; map the areas of knowledge, research programs, and regions of Brazil where the topic has received greater attention; and explain the related subthemes and the main theories, epistemologies, and theoretical frameworks

used. The results show that the research highlights the performance of administrators, principal training, and family participation in school management, highlighting the importance of participatory and inclusive practices. Regional and thematic gaps were identified, particularly in effective family participation and the practical application of democratic management. The conclusion is that it is necessary to expand regional mapping, deepen the study of administrators' performance, and develop strategies to strengthen democratic, inclusive, and high-quality school management.

KEYWORDS: Democratic management. Administrators' performance. Family participation. Inclusive education.

INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta um debate sobre a gestão democrática, com base no processo de seleção dos gestores, da atuação destes no processo de inclusão e no diálogo com as instâncias familiares.

As análises de Fernandes (2022) sobre a gestão escolar demonstram que essa atividade pedagógica está relacionada diretamente com as relações de produções da sociedade, onde a escola é uma representação de tudo o que se materializa no contexto extraclasse, o que implica considerar que a gestão escolar não pode ser compreendida sem antes contextualizar as concepções, as ideias, os modos de produção da sociedade.

A pertinência do tema está vinculada à premissa de que, ao refletir sobre formas de gestão escolar também está se discutindo fatores concernentes à qualidade da educação, a certo modelo de sociedade (mais ou menos democrático), às formas de ensino (mais tradicionais ou mais progressistas), enfim as discussões sobre a forma de gerir uma unidade escolar permitem pensar nas formas de gestão da sociedade, uma vez que a escola possui com a sociedade uma relação que, de maneira análoga a uma via de mão dupla, no qual a escola enquanto instituição social tanto influencia a sociedade, quanto é influenciada por ela (Fernandes, 2022, p. 2).

Nessa mesma linha de raciocínio, Barbosa (2003), menciona que a gestão escolar é reflexo da materialização dos acontecimentos histórico da sociedade, se quiser pensar numa proposta de educação de qualidade a partir da gestão escolar, faz-se necessário discutir a concepção de educação, de sociedade com todo os sujeitos que estão envolvidos nesse processo educativo. Para o autor citado garantir na legislação uma educação democrática não representa a efetivação desse princípio no contexto da sala de aula, de modo que não é possível democratizar a escola, a educação sem antes refletirmos as posturas dos indivíduos que compõem o conjunto de uma nação.

O objetivo geral deste estudo foi analisar a evolução das pesquisas sobre o tema, mapeando os primeiros estudos, os conceitos fundamentais, os subtemas associados e as teorias utilizadas, bem como identificar a distribuição dessas investigações no Brasil. Os objetivos específicos incluíram: a) identificar os primeiros estudos sobre o tema e os principais conceitos empregados; b) explicitar os subtemas relacionados e as principais teorias, epistemologias e autores presentes na literatura; e c) mapear as regiões e áreas do conhecimento em que o tema é mais pesquisado, considerando também os programas de pesquisa no país.

A metodologia adotada consistiu em uma revisão de literatura de caráter qualitativo, com foco na análise de produções acadêmicas publicadas entre 2019 e 2025 que abordam a gestão democrática e participativa nas escolas. A pesquisa utilizou como fontes 10 trabalhos selecionados entre dissertações e artigos disponíveis na biblioteca eletrônica SCIELO (Scientific Electronic Online), na Biblioteca Digital do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Os resultados da análise dessas produções serão apresentados nos tópicos subsequentes deste trabalho.

O PERCURSO METODOLÓGICO E AS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO

Para a realização da pesquisa, optou-se por uma revisão de literatura com abordagem qualitativa, fundamentada na interpretação e atribuição de significado a fenômenos inseridos em contextos concretos, considerando múltiplas variáveis e diferentes fontes de evidência simultaneamente, alinhando-se à perspectiva proposta por Minayo (2010). A abordagem qualitativa, dessa forma, possibilita uma análise aprofundada, voltada à compreensão das complexidades dos fenômenos investigados. Marconi e Lakatos (2005) enfatizam que essa metodologia é particularmente adequada para estudos que buscam interpretar aspectos definidos pelos objetivos da pesquisa, permitindo a observação, análise e compreensão detalhada de comportamentos e dinâmicas relacionadas ao objeto de estudo.

Diante disso, a metodologia adotada privilegiou uma leitura interpretativa dos dados, favorecendo a identificação de padrões e relações que contribuíssem para reflexões sobre a gestão democrática e a inclusão de alunos com Transtorno do Espectro Autista (TEA) na Educação Infantil. O método utilizado apoiou-se em referenciais teóricos previamente publicados, de modo que o pesquisador pudesse utilizar conhecimentos consolidados como base para operacionalizar as hipóteses formuladas no estudo, conforme indicado por Minayo (2010).

De forma semelhante, Gil (2008) aponta que pesquisas realizadas exclusivamente com fontes bibliográficas representam a principal fonte de informação para o pesquisador, permitindo mergulhar no acervo de conhecimento historicamente construído e estruturar de forma consistente o objeto de interesse da investigação.

A partir dessa definição metodológica, buscando atender aos objetivos e à problemática da pesquisa, adotaram-se procedimentos que garantissem a produção de dados de maneira consistente. A aproximação com o objeto de estudo, a coleta de dados, as análises subsequentes e a sistematização do conhecimento ocorreram por meio de levantamento de publicações no Banco de Dissertações e Teses da CAPES, na biblioteca eletrônica SCIELO e na Biblioteca Digital do IBICT. Esse levantamento contemplou pesquisas publicadas entre 2018 e 2023, com o objetivo de mapear produções anteriores sobre a temática, identificar problematizações, bases teóricas e metodológicas utilizadas, conceitos aceitos ou contestados, além de evidenciar lacunas e perspectivas teóricas ainda não exploradas. Segundo Fink (2009), esse tipo de levantamento é fundamental para compreender o estado atual do conhecimento sobre determinado objeto de estudo, oferecendo subsídios para futuras investigações.

Neste viés, utilizando-se os descritores: "gestão escolar", "atuação da gestão escolar" e "escolha de gestores", foram selecionados dez trabalhos distribuídos entre diferentes plataformas e tipos de publicação. No total, quatro dissertações foram incluídas, sendo duas provenientes da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e duas obtidas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Já os artigos acadêmicos foram todos extraídos da biblioteca eletrônica SCIELO, totalizando seis produções. Essa seleção permitiu contemplar tanto pesquisas de caráter mais aprofundado e estruturado, presentes nas dissertações, quanto estudos de divulgação científica e análises atualizadas,

encontradas nos artigos, assegurando uma visão abrangente sobre a temática investigada. A distribuição dos trabalhos está sintetizada no quadro 01, a seguir.

	Título do trabalho	Autor (Es)	Ano	Tipo de trabalho/ fonte
01	A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: DO DISCURSO À PRÁTICA DO GESTOR	Patricia Silva Souza	2019	Dissertação/ BDTD
02	OS SABERES NECESSÁRIOS À PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES	Márcio Roque Cordeiro	2024	Dissertação/ BDTD
03	GESTÃO ESCOLAR E INCLUSÃO SOCIAL: O PROCESSO DE UMA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO DE RIBEIRÃO- PE	Sylvania Cristina Silva Cavalcanti	2023	Dissertação/ CAPES
04	REVISITANDO E RECONSTRUINDO UM CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO	Ângelo Ricardo De Souza	2025	Artigo/ SCIELO
05	PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS NA GESTÃO EDUCACIONAL: O LUGAR DOS PAIS- PROFESSORES	Guilherme De Alcantara E Tânia De Freitas Resende	2025	Artigo/ SCIELO
06	GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA À LUZ DE GRAMSCI	Marcos Francisco Martins E Gislaíne Gonçalves Dos Santos	2025	Artigo/ SCIELO
07	CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ESTUDO FENOMENOGRAFICO COM DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS	Rubens De Araujo Amaro, Luciana Schunk E Márcia Juliana D'angelo	2024	Artigo/ SCIELO
08	SELEÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES EM PETRÓPOLIS (RJ): DISPUTAS NA CENA E NO TEXTO POLÍTICO	Felipe Araujo E Daniela Patti Do Amaral	2024	Artigo/ SCIELO
09	GESTÃO ESCOLAR: FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÕES ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	Flávia Obino Corrêa Werle E Jorge Alberto Lago Fonseca	2025	Artigo/ SCIELO
10	ELEIÇÃO DE GESTORES/AS NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS/MA: AVANÇOS E RECUOS NA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	Neuzalina Irene Santos	2024	Dissertação/ CAPES

Fonte: elaboração das autoras

Conforme evidenciado no Quadro 01, no recorte histórico compreendido entre os anos de 2019 e 2025, observa-se um número significativo de trabalhos produzidos sobre a temática analisada. Essas investigações analisam dentre outras coisas, as formas de escolha de gestores, a atuação da gestão escolar nos ambientes de ensino, favorecendo a implementação da educação inclusiva, a democracia e o diálogo familiar.

No entanto, verificou-se que nenhum dos trabalhos encontrados realizou uma análise específica sobre a relação entre gestão escolar e inclusão de crianças com Transtorno do Espectro Autista (TEA) na Educação Infantil. Além disso, não foram observadas pesquisas que abordassem o papel do professor responsável, profissional que desenvolve a gestão escolar, nem estudos voltados para escolas com número inferior a 200 alunos matriculados. Essas lacunas evidenciam a necessidade de investigações direcionadas a esses temas, indicando um campo promissor para pesquisas futuras. Compreender essas relações pode subsidiar a formulação de políticas públicas mais eficazes, favorecer práticas pedagógicas inovadoras e orientar a formação de gestores capacitados para atuar de forma inclusiva, contribuindo para uma educação de qualidade e equitativa.

Na etapa de análise de dados, os trabalhos selecionados foram inicialmente baixados, seus resumos lidos e, posteriormente, sistematizados. Foram registrados dados como ano de defesa, autor, título, objetivos, metodologia empregada e resultados alcançados. A partir dessa sistematização, tornou-se possível analisar todas as produções, destacando os subtemas encontrados nas pesquisas, a disposição regional das pesquisas, as abordagens e tipologias adotadas pelos autores, as teorias e autores encontrados e os resultados propostos.

ANÁLISE DOS SUBTEMAS ENCONTRADOS NAS PESQUISAS

Na análise dos subtemas, observou-se a incidência das seguintes temáticas, que refletem diferentes dimensões da gestão escolar e da inclusão no contexto educacional brasileiro. Dentre os quais cita-se:

Quadro 02 – subtemas identificados

Gestão escolar e inclusão social
Gestão democrática e sentidos atribuídos pelos gestores
Práticas e formação de diretores escolares
Participação das famílias na gestão democrática
Gestão da escola unitária em perspectiva gramsciana
Gestão democrática nos planos municipais de educação
Eleição de gestores escolares e democratização

Fonte: elaboração das autoras

Primeiramente, destacam-se estudos voltados à gestão escolar e inclusão social, nos quais se investigam práticas e políticas que buscam atender às necessidades de alunos com diferentes tipos de deficiência, como observou Cavalcanti (2023). Outro subtema recorrente refere-se à gestão democrática e aos sentidos atribuídos pelos gestores, abordando a compreensão e aplicação de princípios democráticos na condução das escolas, conforme discutido por Souza (2019) e Souza (2025).

Também foram identificados trabalhos centrados nas práticas e na formação de diretores escolares, examinando competências, trajetórias profissionais e processos de eleição ou indicação de gestores, tema abordado por Cordeiro (2024). A participação das famílias na gestão democrática surge como outro eixo relevante, evidenciando a importância do engajamento dos responsáveis nas decisões escolares e no acompanhamento da educação dos filhos, conforme apontam Alcântara e Resende (2025).

Ainda foram observadas pesquisas sobre a gestão da escola unitária em perspectiva gramsciana, que analisam a proposta de superar dicotomias sociais entre dirigentes e dirigidos, como discutido por Martins e Santos (2025), e sobre a gestão democrática nos planos municipais de educação, que enfocam a aplicação de políticas públicas e diretrizes locais, conforme Araújo e Amaral (2024).

Por fim, destacam-se estudos que abordam a gestão democrática como inclusão e cotidiano escolar (Werle, Fonseca, 2024), as concepções de gestão democrática e suas

implicações práticas na atuação dos gestores (Amaro et al., 2025), e a eleição de gestores escolares e sua relação com a democratização, ressaltando desafios e avanços na implementação de práticas participativas e inclusivas nas escolas, tema analisado por Santos (2024).

A análise dos subtemas das pesquisas evidencia que a literatura sobre gestão escolar se concentra principalmente em aspectos relacionados à gestão democrática, à atuação dos gestores, à formação e práticas de diretores escolares e à participação das famílias na escola. Os estudos indicam a importância de consolidar práticas de gestão participativa, fortalecer o papel do gestor como mediador de processos educacionais e envolver a comunidade escolar nas decisões, promovendo uma educação mais democrática e inclusiva. Ao mesmo tempo, verifica-se que, embora exista produção significativa, ainda há lacunas no entendimento das dinâmicas de atuação dos diretores e na efetiva participação familiar em diferentes contextos escolares, especialmente em unidades menores ou com estruturas específicas de gestão. Esses elementos reforçam a relevância de novas investigações voltadas para compreender e aprimorar a implementação da gestão democrática, contribuindo para práticas mais eficazes e inclusivas no cotidiano escolar.

A DISPOSIÇÃO REGIONAL DAS PESQUISAS

A análise da distribuição regional dos trabalhos revela que o Nordeste concentra três pesquisas, correspondendo a 30% do total. No Centro-Oeste, observa-se um trabalho, representando 10%. O Sudeste apresenta duas pesquisas, equivalentes a 20%, enquanto o Sul conta com um estudo, também correspondendo a 10%. Além disso, três trabalhos de caráter teórico ou bibliográfico, sem recorte regional específico, representam 30% das produções analisadas.

A análise da distribuição regional dos trabalhos revela que, no Nordeste, foram realizadas três pesquisas, conduzidas por Cavalcanti (2023) em Ribeirão – PE, Cordeiro (2024) em Maracanaú – CE e Santos (2024) em São Luís – MA. No Centro-Oeste, observou-se um trabalho de Souza (2019) no Distrito Federal. No Sudeste, duas pesquisas foram desenvolvidas por Alcântara e Resende (2025) em Belo Horizonte – MG e Araújo

e Amaral (2024) em Petrópolis – RJ. No Sul, Werle e Fonseca (2024) realizaram um estudo no Rio Grande do Sul. Além disso, três trabalhos de caráter teórico ou bibliográfico, sem recorte regional específico, foram elaborados por Souza (2025), Martins e Santos (2025) e Amaro et al. (2025).

De acordo com os dados, há a ausência de pesquisas conduzidas em várias áreas do país, ou seja, observa-se que a produção empírica concentrou-se principalmente no Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste, enquanto regiões como Norte e partes do Centro-Oeste permanecem sem representatividade. Além disso, três estudos de caráter teórico ou bibliográfico não possuem recorte regional específico, o que reforça a lacuna no mapeamento de experiências locais em diferentes contextos geográficos. Essa concentração regional limitada indica a necessidade de ampliar a investigação em outras áreas do Brasil, de modo a compreender de forma mais abrangente as práticas de gestão democrática, a atuação dos gestores e a participação da comunidade escolar em diferentes realidades.

AS ABORDAGENS E TIPOLOGIAS ADOTADAS PELOS AUTORES

No que se refere ao aspecto metodológico, a pesquisa evidenciou que todos os trabalhos analisados adotaram uma abordagem qualitativa e que nestes, foram utilizados métodos sistemáticos de coleta e análise de dados, com destaque para a Análise de Conteúdo de Bardin (2011/2010), permitindo a organização, categorização e interpretação dos dados de forma aprofundada, identificando significados, padrões e concepções relevantes.

Quadro 03 – descrição metodológica das pesquisas

Abordagem	Tipologia	Instrumentos de coleta de dados	Análise dos dados
Qualitativa	Pesquisa-ação	Observação, entrevistas, participação da comunidade	Análise reflexiva e sistemática, planejamento de ações
	Estudo de caso	Entrevistas semiestruturadas	Análise de Discurso crítica
	Avaliação em profundidade	Entrevistas	Análise baseada em eixos de trajetória/temporalidade, conteúdo e espectro territorial

	Pesquisa de campo	Entrevistas	Codificação e categorização
	Observação participante	Observação, questionários, entrevistas	Análise etnográfica e interpretação qualitativa
	Estudo teórico-conceitual	Revisão bibliográfica	Análise conceitual e reflexão crítica
	Pesquisa bibliográfica	Revisão bibliográfica	Interpretação histórica e teórica
	Fenomenografia	Entrevistas em profundidade	Protocolo fenomenográfico (identificação de concepções)
	Análise documental	Documentos oficiais	Análise documental exploratória
	Ensaio teórico	Revisão bibliográfica e textos de referência	Discussão teórica e comparativa
	Pesquisa documental e entrevistas	Documentos, entrevistas	Análise de conteúdo (Bardin, 2011)

Fonte: elaboração das autoras.

A análise do quadro evidencia a diversidade de tipos de pesquisa e instrumentos de coleta de dados empregados nos trabalhos analisados. A maior parte das pesquisas adota uma abordagem qualitativa, com tipologias variadas, como pesquisa-ação, estudo de caso, avaliação em profundidade, pesquisa de campo, observação participante, fenomenografia e análise documental, cada uma utilizando instrumentos adequados à sua proposta, como observação, entrevistas semiestruturadas ou em profundidade, questionários e documentos oficiais. Essas abordagens permitem análises reflexivas, sistemáticas, críticas e etnográficas, possibilitando a identificação de padrões, trajetórias e concepções sobre a gestão escolar.

Por outro lado, os trabalhos de natureza teórica incluem estudo teórico-conceitual, pesquisa bibliográfica e ensaio teórico, utilizando revisão bibliográfica e textos de referência como instrumentos principais, com análise conceitual, histórica e comparativa. Também se observa a integração de métodos em pesquisas híbridas, como a pesquisa documental e entrevistas, que combina análise de documentos e entrevistas com a Análise de Conteúdo de Bardin, reforçando a riqueza metodológica para compreender os fenômenos relacionados à gestão democrática, atuação dos gestores e participação da comunidade escolar.

TEORIAS E AUTORES ENCONTRADOS

A análise das teorias e autores presentes nas pesquisas revela que os estudos possuem como base teórica referenciais relacionados à gestão democrática e participativa nas escolas, demonstrando a diversidade conceitual que sustenta a investigação sobre práticas de direção, participação comunitária e organização escolar.

O estudo de Cavalcanti (2023) fundamentou-se nos conceitos de gestão democrática, participação comunitária e inclusão social, destacando a importância da atuação integrada entre escola e comunidade para a promoção de práticas educativas inclusivas. Souza (2019) recorreu a uma ampla gama de autores clássicos e contemporâneos, como Marx (2005), Freire (1996), Saviani (2012), Paro (2016), Ferreira (2013), Dourado (2013), Canário (2005) e com base em Lück (2011) reforça que a eficácia do sistema educacional está intimamente ligada à atuação do diretor, atribuindo-lhe a responsabilidade principal pelo funcionamento administrativo e organizacional da escola. Diante disso, o gestor escolar deve organizar, coordenar e mobilizar todos os esforços institucionais, promovendo transformações que beneficiem tanto o processo de aprendizagem quanto as relações humanas no ambiente escolar.

De semelhante modo, Van Dijk (2012), utilizando-os para analisar a gestão democrática em escolas públicas, ressaltando questões políticas, pedagógicas e sociais que permeiam a administração escolar. No diálogo teórico, Van Dijk (2012), destaca que o diretor escolar, por sua própria identidade, é antes de tudo um educador, cuja missão vai além da mera administração institucional. Cabe a ele ampliar suas funções, coordenar atividades e articular relações coletivas que impactam diretamente a qualidade do ensino

Cordeiro (2024), por sua vez, baseou-se em Rodrigues (2016) para aplicar a avaliação em profundidade, oferecendo uma análise detalhada das práticas e trajetórias de diretores escolares, enquanto Alcântara & Resende (2025) apoiaram-se em literatura sociológica e etnográfica sobre as relações família-escola, enfatizando a importância da participação ativa dos responsáveis na gestão democrática.

Souza (2025) aprofundou a reflexão teórica a partir da perspectiva democrática de Norberto Bobbio (2025), buscando reconstruir conceitos que auxiliem a compreensão da gestão escolar como prática coletiva e participativa. Martins e Santos (2025) exploraram

os princípios gramscianos (2025) e seus comentadores para discutir a gestão unitária, destacando a tentativa de superar a dicotomia entre dirigentes e dirigidos na escola. Amaro et al. (2025) aplicaram a fenomenografia de Marton (2025) e literatura correlata para identificar diferentes concepções de gestão democrática, evidenciando como essas concepções influenciam as práticas escolares.

Araújo e Amaral (2024) realizaram análise política e documental de planos municipais de educação, permitindo compreender a dimensão normativa e institucional da gestão escolar. Werle e Fonseca (2024) recorreram a autores como Agnes Heller (2024), Licínio C. Lima (2024), Andy Hargreaves (2024) e Juan Casassus (2024) para fundamentar discussões teóricas sobre a gestão escolar, reforçando a importância de perspectivas contemporâneas e multidisciplinares no debate sobre práticas de direção, participação e inclusão nas escolas.

Por fim, Santos (2024) fundamentou-se na legislação educacional nacional e municipal, como a Constituição Federal de 1988, a LDB de 1996, o PNE 2014-2024 e o PME de São Luís, demonstrando a articulação entre referencial teórico e normativo. Esses estudos evidenciam a diversidade de abordagens teóricas aplicadas à gestão escolar e à participação comunitária, combinando fundamentações conceituais, metodológicas e legais.

A diversidade de referências teóricas com que os estudos foram conduzidos mostram a amplitude dos enfoques utilizados pelos pesquisadores, que combinam fundamentos conceituais, metodológicos e legais, oferecendo uma visão abrangente sobre os desafios e possibilidades da gestão democrática, da formação de gestores e da participação da comunidade no contexto educacional.

RESULTADOS PROPOSTOS

Com base na revisão realizada, os resultados das pesquisas analisadas apresentam contribuições significativas, ao mesmo tempo em que evidenciam lacunas importantes na compreensão e implementação da gestão democrática e participativa nas escolas. Cavalcanti (2023) identificou que inclusão e exclusão coexistem no cotidiano escolar, ressaltando a importância do envolvimento familiar e propondo um plano de ação como

produto da pesquisa. Souza (2019) observou que, embora a eleição direta de gestores tenha sido uma conquista, o conceito de democracia é pouco compreendido na prática escolar, evidenciando uma lacuna de formação conceitual. Cordeiro (2024) apontou avanços na autonomia administrativa e financeira das escolas, mas identificou ausência de gestão participativa e efetividade limitada dos conselhos escolares. Alcântara & Resende (2025) destacaram tensões entre responsáveis, principalmente entre pais-professores e outros responsáveis, revelando desafios na efetivação da participação nas parcerias família-escola.

Em relação aos estudos teóricos, Souza (2025) contribuiu para a reconstrução conceitual da gestão democrática, mas sem análise empírica; Martins e Santos (2025) abordaram a gestão unitária gramsciana, evidenciando a tentativa de superar a dicotomia entre dirigentes e dirigidos, porém com lacunas práticas; Amaro et al. (2025) identificaram três concepções de gestão democrática, demonstrando como essas concepções influenciam práticas distintas e reforçando a necessidade de mais pesquisas fenomenográficas.

Araújo e Amaral (2024) apontaram fragilidades na gestão democrática, incluindo conflitos normativos e pressões externas que comprometem a participação comunitária. Werle e Fonseca (2024) realizaram reflexões teóricas sobre a gestão democrática como inclusão, mas destacaram a carência de estudos empíricos. Santos (2024) evidenciou fragilidades no processo de eleição de gestores, como baixa participação, pouca transparência, falta de acompanhamento e formação continuada. Em síntese, as pesquisas analisadas mostram avanços conceituais e práticos, mas também indicam lacunas significativas, principalmente no que se refere à efetivação da gestão democrática, à atuação dos gestores e à participação das famílias nas escolas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise dos subtemas, da distribuição regional, das abordagens metodológicas, das teorias e autores utilizados e dos resultados apresentados, é possível perceber que as pesquisas sobre gestão democrática e participativa nas escolas concentram-se em aspectos centrais como a atuação dos gestores, a formação e práticas de diretores escolares e a participação das famílias na gestão escolar. Os estudos

evidenciam a relevância de consolidar práticas de gestão participativa, fortalecer o papel do gestor como mediador de processos educacionais e envolver a comunidade escolar nas decisões, promovendo uma educação mais democrática, equitativa e inclusiva.

Observa-se, entretanto, a existência de lacunas significativas, tanto em termos regionais, com ausência de pesquisas em diversas áreas do país, quanto em termos temáticos, sobretudo no aprofundamento da atuação dos gestores, na efetiva participação familiar e na aplicação prática de concepções teóricas de gestão democrática. As metodologias adotadas, predominantemente qualitativas, e a variedade de instrumentos de coleta, como entrevistas, observações e análises documentais, evidenciam a diversidade e riqueza das abordagens utilizadas, permitindo interpretações detalhadas sobre trajetórias, práticas, concepções de gestão e desafios enfrentados pelos profissionais no contexto escolar.

A revisão das teorias e autores revela que os trabalhos se apoiam em fundamentos conceituais, metodológicos e legais variados, abrangendo desde autores clássicos e contemporâneos, como Marx (2005) e Freire (1996), até contribuições específicas sobre gestão democrática, participação comunitária e legislação educacional, oferecendo um panorama amplo sobre os desafios, possibilidades e lacunas na implementação de práticas inclusivas e participativas nas escolas brasileiras.

Diante desse cenário, conclui-se que é essencial avançar em investigações que ampliem o mapeamento regional, aprofundem a compreensão da atuação dos gestores e promovam estratégias eficazes de envolvimento familiar, fortalecendo uma gestão escolar democrática, participativa e de qualidade, capaz de atender de forma adequada às demandas da comunidade escolar e aos princípios de equidade e inclusão.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, Guilherme de; RESENDE, Tânia de Freitas. Participação das famílias na gestão educacional: o lugar dos pais-professores. *Educar em Revista*, Curitiba, v. 41, e96138, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-0411.96138>.
- AMARO, R. de A.; SCHUNK, L.; D'ANGELO, M. J. Concepções de gestão escolar democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas. *Educação em Revista*, v. 40, e41837, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-469841837>. Acesso em: 15 set. 2025.

ARAÚJO, F.; PATTI DO AMARAL, D. Seleção de diretores escolares em Petrópolis (RJ): disputas na cena e no texto político. *Educação em Revista*, v. 40, e38828, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698-38828>. Acesso em: 15 set. 2025.

BARBOSA, A. H., & abdian, graziela zambão. (2023). **Gestão escolar e formação do Pedagogo**: relações e implicações a partir da análise de Projetos Político-Pedagógicos de universidades públicas. *Educação Em Revista*, 2023.

BARDIN, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

CAVALCANTI, Sylvania Cristina Silva. **Gestão escolar e inclusão social**: o processo de uma escolar estadual de ensino médio de Ribeirão-PE / Sylvania Cristina Silva Cavalcanti – Nazaré da Mata, 2023.

CORDEIRO, Márcio Roque. Os saberes necessários à prática da gestão escolar : uma análise da formação dos gestores escolares /Márcio Roque Cordeiro. – 2024.

FERNANDES, Anoel. **Da noção de administração ao conceito de gestão escolar: entre o discurso e a realidade escolar**. *Revista Eletrônica FACP* Ano XI – no 21 - Junho de 2022. Disponível em: <https://revistaunifacp.com.br/revista/index.php/reFACP/article/view/91/pdf>. Acessado em: 15/09/2025.

MARTINS, M. F.; SANTOS, G. G. dos. Gestão escolar democrática à luz de Gramsci. *Pro-Posições*, v. 36, e2025c0103BR, 2025. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1980-6248-2024-0037BR>. Acesso em: 15 set. 2025.

SANTOS, Neuzalina Irene. Eleição de Gestores/as Na Rede Pública Municipal de São Luís/MA: Avanços e Recuos Na Democratização da Gestão Escolar / Neuzalina Irene Santos. - 2024.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Revisitando e reconstruindo um conceito de gestão democrática da educação. *EDUR • Educação em Revista*, Curitiba, v. 41, e51123, 2025. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-469851123>. Preprint: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.8190>.

WERLE, F. O. C.; FONSECA, J. A. L. Gestão escolar: fundamentação e discussões acerca da gestão democrática. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 126, p. 1-20, jan./mar. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362025003304968>. Acesso em: 15 set. 2025.

Submissão: julho de 2025. Aceite: agosto de 2025. Publicação: outubro de 2025.