

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Maria Lélia da Silva Torquato Costa¹

¹Doutora em educação pela Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina
(leliatorquato@gmail.com)

Resumo: Este artigo analisa os desafios e as oportunidades da gestão democrática na escola pública brasileira, com base em pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa. A partir de uma revisão crítica da literatura e da legislação educacional vigente, discute-se a definição, os princípios, os fundamentos legais, os impactos pedagógicos e sociais, as barreiras à implementação e os caminhos para o fortalecimento dessa abordagem. Os resultados evidenciam que, apesar de enfrentar resistências culturais, estruturais e formativas, a gestão democrática representa uma via promissora para a construção de escolas mais inclusivas, participativas e comprometidas com a cidadania. Ao articular teoria, legislação e experiências práticas, o estudo contribui para o aprofundamento da reflexão sobre o papel da gestão escolar na promoção de uma educação de qualidade socialmente referenciada.

Palavras-chave: Gestão escolar; Gestão democrática; Participação; Inclusão; Cidadania.

INTRODUÇÃO

A gestão democrática da escola pública configura-se como um dos pilares essenciais para a construção de uma educação de qualidade, socialmente referenciada e comprometida com a inclusão, a equidade e a participação cidadã. Mais do que uma exigência normativa, prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), trata-se de uma concepção ético-política que busca transformar as relações escolares por meio da corresponsabilidade, do diálogo e da deliberação coletiva.

Nas últimas décadas, o Brasil vem passando por um processo de transição de modelos de gestão centralizadores e burocráticos para formas mais horizontais, nas quais a comunidade escolar assume papel ativo na definição das diretrizes pedagógicas e administrativas. No entanto, essa transição ainda enfrenta obstáculos significativos. A persistência de práticas autoritárias, a fragilidade de estruturas colegiadas, a desigualdade de condições materiais e simbólicas entre os sujeitos e a escassez de formação específica limitam a efetivação de uma cultura democrática no cotidiano escolar.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar os desafios e as oportunidades da implementação da gestão democrática na escola pública brasileira. A partir de uma abordagem bibliográfica e normativa, articulando fundamentos teóricos, evidências empíricas e experiências institucionais, discutem-se os princípios estruturantes da gestão democrática, os entraves que dificultam sua

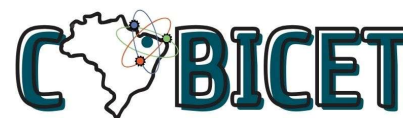
consolidação e os caminhos possíveis para o seu fortalecimento. A análise parte do pressuposto de que democratizar a escola não significa apenas criar espaços de fala, mas construir práticas consistentes de escuta, partilha de poder e transformação coletiva do fazer educativo.

METODOLOGIA

Este estudo fundamenta-se em pesquisa **bibliográfica de caráter qualitativo**, tendo como principal objetivo analisar criticamente os fundamentos, desafios e possibilidades da gestão democrática na escola pública brasileira. A investigação baseia-se na leitura e interpretação de obras clássicas e contemporâneas sobre o tema, bem como na análise de documentos legais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996) e a Lei nº 14.644/2023.

O corpus teórico é composto por autores reconhecidos no campo da educação e da gestão escolar, tais como Paro (2012), Libâneo (2018), Lück (2009), Freire (1996), Bolívar (2016) e Boaventura (2006), cujas contribuições permitem compreender a gestão democrática como um processo ético, político e pedagógico. Também foram consultados relatórios técnicos, pesquisas empíricas e estudos de caso produzidos por instituições como ANPAE, INEP, Instituto Unibanco, Instituto Alana, SEED-PR, entre outras.

A análise dos dados foi orientada por uma abordagem **analítico-crítica**, buscando articular os marcos teóricos e normativos com a realidade vivida nas



escolas públicas, de modo a evidenciar as tensões entre os princípios democráticos e os desafios concretos de sua implementação. O estudo não tem pretensão de generalização estatística, mas visa contribuir com a reflexão teórico-prática sobre caminhos viáveis para o fortalecimento da gestão democrática na educação pública brasileira.

1 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

1.1 Definição.

A gestão democrática constitui um modelo de administração escolar fundamentado na participação ativa de todos os segmentos da comunidade educativa, professores, estudantes, pais, funcionários e demais representantes, nos processos decisórios da escola. Essa abordagem visa a construção de um ambiente educacional baseado na transparência, no diálogo e na corresponsabilidade, promovendo a equidade e o respeito à diversidade.

Diferentemente dos modelos hierárquicos e centralizadores, a gestão democrática busca promover a colaboração entre os diversos atores escolares, reconhecendo a importância da escuta e da valorização das múltiplas vozes que compõem a comunidade. Trata-se de um paradigma que prioriza a construção coletiva de decisões, projetos e ações pedagógicas.

Segundo Paro (2012), a gestão democrática expressa o direito de todos os envolvidos com a escola, alunos, professores, pais, funcionários e comunidade local, de participarem ativamente na formulação e implementação do projeto educativo. Sua legitimidade repousa em fundamentos legais e teóricos consistentes, bem como em princípios éticos e pedagógicos comprometidos com a democratização das relações institucionais. Logo,

A gestão democrática não é apenas uma técnica administrativa, mas um processo ético e político que visa à construção da cidadania e à transformação da escola pública em um espaço de emancipação social. (PARO, 2001)

Nessa mesma perspectiva, Libâneo (2004) destaca que:

A gestão democrática implica na participação efetiva dos diversos segmentos da comunidade escolar na definição dos rumos da escola, favorecendo o compromisso coletivo com a qualidade do ensino.

Além disso, ao considerar a educação como prática libertadora, Paulo Freire (1996) nos lembra que “ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.”

1.2 Princípios Fundamentais.

A gestão democrática apoia-se em princípios essenciais que norteiam sua implementação e asseguram sua efetividade. Entre eles destacam-se:

- **Participação:** Envolve a inserção efetiva de todos os membros da comunidade escolar nos processos decisórios, desde a elaboração do projeto político-pedagógico até a avaliação institucional. A participação é um instrumento de fortalecimento da cidadania e da corresponsabilidade na construção do cotidiano escolar.
- **Autonomia:** Refere-se à capacidade da escola de formular e desenvolver seus próprios projetos e ações, em consonância com as diretrizes legais e com as especificidades do contexto em que está inserida. A autonomia favorece a adequação das práticas pedagógicas às necessidades reais da comunidade escolar, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e a formação integral dos alunos.
- **Transparência:** Implica na prestação de contas clara e acessível sobre as decisões, atividades e utilização dos recursos financeiros da escola. A transparência fortalece a confiança entre os atores escolares e legitima os processos de gestão.
- **Pluralismo:** Valoriza a diversidade de ideias, experiências e culturas no espaço escolar, promovendo o respeito mútuo e o diálogo entre diferentes pontos de vista. O pluralismo é fundamental para a formação de sujeitos críticos, reflexivos e socialmente comprometidos.

Dermeval Saviani (1992) complementa essa compreensão ao afirmar que:

Democratizar a educação significa garantir o acesso ao conhecimento historicamente sistematizado, mas também construir mecanismos que assegurem a participação ativa dos sujeitos no processo educativo.

Esses princípios não apenas estruturam a gestão democrática, como também constituem condições indispensáveis para o desenvolvimento de uma escola pública inclusiva, ética e comprometida com a transformação social.

2 FUNDAMENTOS LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática da escola pública brasileira está amparada por um robusto marco normativo que legitima e orienta sua implementação nos sistemas de ensino. Esses dispositivos jurídicos asseguram o

direito à participação da comunidade escolar e consolidam a gestão democrática como princípio estruturante da educação nacional.

2.1 Constituição Federal de 1988

O artigo 206, inciso VI, estabelece como princípio do ensino a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Este dispositivo representa o ponto de partida para a institucionalização da participação nos processos educativos, atribuindo-lhe status constitucional.

2.2 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996)

A LDB reafirma o princípio da gestão democrática em diversos artigos:

- **Art. 3º, inciso VIII:** Confirma a gestão democrática como um dos princípios orientadores da educação nacional;
- **Art. 14:** Determina que os sistemas de ensino devem estabelecer normas específicas para sua implementação, com base em dois pilares:
 - I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 - II – Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou instâncias equivalentes;
- **Art. 15:** Prevê que as escolas públicas de educação básica devem usufruir de progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, respeitadas as normas gerais de direito financeiro público, o que fortalece a capacidade institucional das escolas para gerir seus próprios processos.

 **Comentário:** Esses artigos fornecem diretrizes claras para a efetivação de práticas democráticas, reconhecendo a autonomia escolar como condição para a autogestão, e a participação como direito coletivo.

2.3 Lei nº 14.644/2023 – Atualização da LDB

A Lei nº 14.644/2023 atualizou dispositivos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - 9394/1996 – LDB e reforçou os princípios da gestão democrática, conferindo aos estados e municípios maior responsabilidade para sua regulamentação conforme as realidades locais.

O novo texto do Art. 14 destaca:

- **Participação efetiva dos profissionais da educação** na construção do projeto pedagógico;

- **Inserção das comunidades escolar e local** em Conselhos Escolares, Fóruns de Conselhos ou instâncias equivalentes.

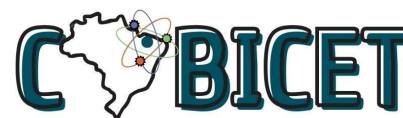
 **Reflexão:** Esse aprimoramento legal fortalece a obrigatoriedade da gestão democrática, transformando a participação em dever institucional dos sistemas de ensino e não em uma mera opção administrativa.

Quadro-Resumo: Marcos Legais da Gestão Democrática na Educação

Marco Legal	Contribuições Específicas
Constituição Federal de 1988	-Reconhece a gestão democrática como princípio constitucional da educação pública (Art. 206, VI). - Confere legitimidade jurídica à participação social.
LDB – Lei nº 9.394/1996	- Estabelece a gestão democrática como princípio organizador do ensino público (Art. 3º, VIII). - Determina normas de implementação, como: → Participação de profissionais na elaboração do PPP (Art. 14, I); → Participação da comunidade nos conselhos escolares (Art. 14, II); -Garante autonomia progressiva das escolas públicas (Art. 15).
Lei nº 14.644/2023 (Atualização da LDB)	- Reforça a obrigatoriedade da participação da comunidade escolar em instâncias decisórias. - Determina que estados e municípios regulamentem a gestão democrática conforme suas especificidades. - Explicita o papel dos Conselhos Escolares e fóruns participativos como instâncias institucionais permanentes.

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

A gestão democrática constitui-se como um dos pilares fundamentais para a consolidação de uma escola pública de qualidade, inclusiva e socialmente comprometida. Ao promover a participação efetiva de todos os segmentos escolares, estudantes, professores, gestores, famílias e comunidade local, fortalece-se o vínculo entre a escola e seu território, ampliando o sentimento de pertencimento e fomentando uma



cultura institucional pautada pela justiça social, pelo diálogo e pela corresponsabilidade.

Essa concepção de gestão reconhece a escola como um espaço coletivo de construção de saberes, onde a participação ativa e qualificada de seus atores é condição essencial para decisões mais legítimas, contextualizadas e eficazes. Sendo que, a vivência cotidiana da gestão democrática não apenas qualifica os processos pedagógicos, mas também contribui para a formação de sujeitos críticos e conscientes de seu papel na transformação da realidade.

Nesse contexto, é possível identificar diversos impactos positivos da gestão democrática, os quais podem ser organizados em eixos analíticos que articulam teoria, prática e evidências empíricas.

3.1 Fortalecimento da Comunidade Escolar

A gestão democrática favorece a coesão institucional e o engajamento coletivo em torno do projeto educativo da escola.

- **Corresponsabilidade nas decisões:** A inclusão de diferentes segmentos sociais nos processos de gestão amplia o compromisso com os objetivos pedagógicos e administrativos.
- **Ambiente acolhedor e plural:** A escuta de múltiplas vozes promove um clima institucional respeitoso e aberto à diversidade.
- **Autonomia crítica e protagonismo juvenil:** Práticas democráticas, no cotidiano escolar, estimulam o pensamento reflexivo do estudante e o exercício da cidadania desde a educação básica.

☐ Como destaca Freire (1996), “a prática da liberdade” se materializa no diálogo, que transforma sujeitos passivos em agentes históricos da transformação social.

3.2 Participação Docente e Discente

O envolvimento de professores e estudantes em espaços como conselhos, grêmios e assembleias fortalece a autonomia e a capacidade de intervenção qualificada desses sujeitos.

✦ **Exemplo:** Na Escola Estadual Ana Lopes Balestrero, em Serra–ES, a realização de assembleias trimestrais com estudantes e professores elevou o engajamento nas avaliações externas e reduziu a evasão escolar em 22% (Instituto Unibanco, 2022).

☐ Lück (2009) afirma que o envolvimento autêntico da comunidade escolar legitima as decisões e amplia sua eficácia.

3.3 Pertencimento e Identidade Institucional

A construção de uma gestão colegiada fortalece os vínculos emocionais e simbólicos com a escola, promovendo sua valorização pela comunidade.

✦ **Dado:** Escolas públicas com conselhos atuantes apresentaram 30% menos registros de violência escolar em comparação com aquelas sem instâncias participativas consolidadas (Brasil Escola, com dados do MEC/INEP, 2021).

☐ Lück (2009) reforça que o envolvimento autêntico da comunidade escolar legitima as decisões e amplia sua eficácia.

3.4 Decisões Sensíveis ao Território

A pluralidade de vozes na gestão favorece a contextualização das ações pedagógicas e administrativas.

✦ **Exemplo:** Em Vila Velha–ES, oficinas de música foram incorporadas ao currículo após escutas públicas com famílias e estudantes, em parceria com a FAMES (Faculdade de Música do Espírito Santo).

3.5 Qualidade do Ensino e Equidade

A democratização da gestão escolar está associada à melhoria do desempenho educacional e à promoção da justiça social.

- **Práticas pedagógicas inovadoras:** A gestão participativa estimula projetos colaborativos e currículos mais conectados à realidade dos estudantes.

✦ **Dado:** Escolas da rede estadual do Ceará com gestão democrática apresentaram crescimento médio de 15% no IDEB entre 2015 e 2021 (QEdu, com dados do INEP, 2023).

- **Inclusão de grupos historicamente excluídos:** A escuta ativa de estudantes com deficiência, indígenas, quilombolas ou moradores de periferias amplia o acesso e a permanência com qualidade.

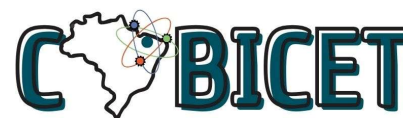
✦ **Exemplo:** A SEE-SP passou a exigir, desde 2020, intérpretes de Libras e materiais adaptados nas reuniões dos conselhos escolares (Resolução nº 31/2020).

☐ Bolívar (2016) destaca que o diálogo constante é um “antídoto contra a fragmentação social”.

3.6 Formação de Cidadãos Participativos

A vivência democrática cotidiana forma sujeitos mais engajados na vida pública e política, promovendo a cultura da participação.

✦ **Dado:** Jovens que participaram de grêmios estudantis têm 40% mais chances de integrar movimentos sociais na vida adulta (IPEA, 2019).



3.7 Aliança entre Escola e Comunidade

A transparência na gestão pedagógica e financeira fortalece a confiança da comunidade e amplia sua adesão às ações escolares.

✦ **Exemplo:** No Paraná, escolas com orçamento participativo observaram crescimento na participação das famílias em reuniões e conselhos de classe (SEED-PR, 2021).

4 DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Apesar do sólido respaldo legal e dos reconhecidos avanços teóricos, a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras ainda enfrenta barreiras de ordem estrutural, cultural e formativa, que atravessam o sistema educacional. Como destacam Paro (2012), Bolívar (2016) e Lück (2009), a democratização da escola exige mais do que a existência formal de normas e estruturas: requer transformações profundas nas práticas, mentalidades e nas condições objetivas de funcionamento das instituições.

A seguir, os principais desafios são organizados em cinco eixos analíticos.

4.1 Participação limitada e esvaziamento colegiado

A mera existência de conselhos escolares, grêmios estudantis e fóruns não assegura, por si só, sua efetividade. Em muitos contextos, essas instâncias funcionam apenas de forma consultiva, sem impacto real nas decisões pedagógicas ou administrativas.

☐ Boaventura de Sousa Santos (2006) alerta que é necessário superar o modelo de “representatividade formal”, substituindo-o por formas de participação substantiva, capazes de desnaturalizar o monopólio das decisões por elites escolares.

☐ De forma convergente, Pierre Bourdieu (1996) argumenta que os “campos de poder” tendem a reproduzir desigualdades simbólicas mesmo em contextos de aparente igualdade. Assim, os espaços participativos correm o risco de serem capturados por sujeitos com maior capital simbólico, afastando outros segmentos.

4.2 Cultura verticalizada e resistência institucional

A herança de modelos autoritários ainda marca a organização de muitas escolas. A valorização de hierarquias rígidas, a baixa tolerância ao dissenso e o medo da perda de controle dificultam a consolidação de uma cultura democrática.

☐ Paro (2012) adverte que “a gestão democrática exige convicção ética e disposição para o conflito”, enfatizando que sua implementação não se limita à

criação de estruturas formais, mas pressupõe uma transformação profunda das relações institucionais.

☐ Lück (2009) complementa que essa mudança cultural não se impõe por decreto, mas se constrói em processos contínuos de formação, reflexão e prática coletiva.

4.3 Estrutura precária e desigualdades territoriais

Em regiões marcadas por vulnerabilidades sociais, especialmente áreas rurais e periferias urbanas, a falta de infraestrutura básica, conectividade e pessoal impede a realização regular de encontros democráticos e instâncias colegiadas.

✦ **Exemplo:** Segundo relatório do MEC (2022), em municípios da Amazônia Legal, 38% das escolas rurais não realizam reuniões mensais com a comunidade por falta de energia elétrica, transporte ou pessoal.

☐ Bolívar (2016) reforça que “a gestão democrática demanda condições materiais mínimas”, como acesso à informação, suporte técnico, tempo pedagógico e estabilidade de equipes, para ser viável.

4.4 Assimetrias de saber e exclusão simbólica

A linguagem técnica dos documentos pedagógicos, a complexidade das pautas e a dinâmica das reuniões podem excluir silenciosamente segmentos com menor escolaridade ou familiaridade com os códigos institucionais. Esse processo configura o que Bourdieu (1996) chama de “exclusão simbólica”.

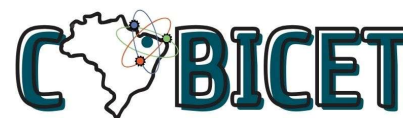
✦ **Exemplo:** Estudo do Instituto Alvorada (2021) mostrou que, em comunidades rurais do Maranhão, menos de 10% das famílias participavam dos conselhos escolares, em razão de barreiras linguísticas, falta de transporte e ausência de mediação cultural.

☐ Superar essa desigualdade exige estratégias de comunicação acessível, tradução pedagógica dos conteúdos e valorização de saberes comunitários.

4.5 Defasagem na formação para a participação

A ausência de formação específica em práticas participativas compromete diretamente a efetividade da gestão democrática. Muitos gestores, professores e conselheiros não dominam metodologias colaborativas nem recursos para mediação de conflitos e escuta qualificada, o que compromete a qualidade das decisões e o caráter dialógico da gestão.

✦ **Dado:** Apenas 28% dos diretores da rede pública participaram de formações com foco em gestão democrática nos dois anos anteriores à nomeação (Censo Escolar, INEP, 2022).



📖 Como destaca Libâneo (2018), “não há democracia na escola sem sujeitos preparados para exercê-la”.

5 CAMINHOS PARA O FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

A superação dos obstáculos que limitam a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras demanda mais do que normativas bem-intencionadas: requer a consolidação de uma cultura participativa alicerçada em políticas públicas estruturantes, investimentos contínuos em formação e a institucionalização de práticas inclusivas e deliberativas. O fortalecimento da gestão democrática deve articular compromisso ético, intencionalidade política e ações pedagógicas que promovam a equidade, a corresponsabilidade e a transformação das relações escolares.

A seguir, apresentam-se estratégias concretas que contribuem para a consolidação de uma escola pública verdadeiramente democrática.

5.1 Regulamentação normativa e autonomia escolar

Apesar do reconhecimento legal da gestão democrática pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB (Lei n.º 9.394/1996), sua implementação ainda carece de regulamentações locais mais precisas e eficazes. Muitos sistemas de ensino permanecem com legislações genéricas, o que dificulta a operacionalização de processos participativos.

📖 Saviani (2008) adverte que a autonomia escolar deve ser compreendida não como isolamento institucional, mas como condição necessária para a autogestão pedagógica, administrativa e financeira, articulada aos princípios democráticos e ao interesse público.

🔴 Exemplo: No estado do Ceará, a adoção de eleições diretas para diretores, aliadas a critérios técnicos e participação da comunidade, contribuiu para a redução de práticas clientelistas e o fortalecimento da legitimidade das lideranças escolares (SEDUC-CE, 2020).

5.2 Formação continuada para a participação

A qualificação profissional dos agentes escolares é condição indispensável para a consolidação de práticas democráticas. Isso exige programas de formação continuada voltados ao desenvolvimento de competências político-pedagógicas, como mediação de conflitos, escuta ativa, gestão colegiada e planejamento participativo.

🔴 Dado: De acordo com pesquisa da ANPAE (2019), apenas 28% dos diretores de escolas públicas participaram de formações específicas em gestão

democrática nos dois anos anteriores à sua nomeação.

📖 Lück (2009) enfatiza que tais competências não são espontâneas, mas devem ser desenvolvidas de modo sistemático, em articulação com os contextos locais e com os desafios concretos da escola pública.

5.3 Escuta ativa e inclusão deliberativa

A gestão democrática pressupõe que todas as vozes da comunidade escolar sejam efetivamente ouvidas, sobretudo aquelas de grupos historicamente marginalizados. Neste sentido, a escuta qualificada não deve ser apenas um recurso metodológico, mas um princípio político institucionalizado na cultura escolar.

📖 Boaventura de Sousa Santos (2006) defende que a democracia participativa exige “repertórios ampliados de escuta e tradução cultural”, capazes de romper com as barreiras simbólicas que invisibilizam determinados sujeitos no espaço escolar.

🔴 Estratégia: A rede estadual de São Paulo, por meio de rodas de escuta com mães solo, jovens LGBTQIA+ e estudantes com deficiência, ampliou a representatividade nos conselhos escolares e fortaleceu a legitimidade das decisões coletivas (SEE-SP, 2022).

5.4 Infraestrutura e recursos para a participação

A participação democrática não pode depender exclusivamente da boa vontade dos sujeitos envolvidos: ela requer condições objetivas que a sustentem. Isso inclui infraestrutura física adequada, acesso à tecnologia, equipes completas e tempo reservado para reuniões e deliberações.

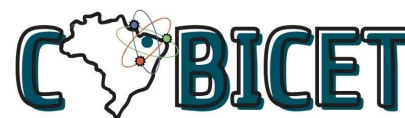
🔴 Dado: Segundo o INEP (2022), o cumprimento da Meta 19 do Plano Nacional de Educação, que prevê a ampliação da gestão democrática, está atrasado em 68% das redes estaduais, principalmente por falta de recursos e apoio institucional.

📖 Paro (2012) argumenta que a efetividade da gestão democrática depende da existência de um projeto político-pedagógico sustentado por investimentos públicos e respaldado por uma estrutura organizacional coerente.

5.5 Boas práticas e inovação democrática

Valorizar e divulgar experiências exitosas de gestão democrática pode inspirar outras escolas e redes a adotarem práticas semelhantes. Iniciativas como assembleias escolares, orçamentos participativos, conselhos mirins e currículos coautorais devem ser tratadas como laboratórios vivos da cultura democrática.

🔴 Exemplo: O programa “Educação em Diálogo”, no Paraná, promove assembleias mensais com



representantes eleitos entre estudantes, resultando em um aumento de 35% na participação das famílias nas reuniões escolares (SEED-PR, 2021).

☐ Bolívar (2016) ressalta que a consolidação da cultura democrática ocorre no cotidiano escolar, por meio de práticas de diálogo, negociação, escuta e solidariedade.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise bibliográfica, articulada com dados empíricos e experiências de redes estaduais e municipais de ensino, evidencia que a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras apresenta contribuições significativas para a qualidade educacional, embora sua efetivação ainda enfrente obstáculos estruturais, culturais e formativos.

Com base nos elementos levantados, é possível organizar os principais resultados em três eixos: avanços percebidos, desafios persistentes e estratégias de fortalecimento.

6.1 Avanços percebidos

As evidências analisadas apontam impactos positivos da gestão democrática, especialmente quando acompanhada por políticas públicas intencionais e práticas participativas institucionalizadas:

Indicador	Experiência/Referência	Resultado observado
Participação estudantil e familiar	Programa “Educação em Diálogo” – PR (SEED-PR, 2021)	Aumento de 35% na participação das famílias nas reuniões escolares.
Redução de evasão escolar	Escola Ana Lopes Balestrero – ES (Instituto Unibanco, 2022)	Redução de 22% na evasão após adoção de assembleias participativas.
Melhoria no IDEB	Escolas do Ceará com gestão participativa (QEDu, 2023)	Crescimento médio de 15% no IDEB entre 2015 e 2021.
Inclusão de grupos vulnerabilizados	SEE-SP, Resolução nº 31/2020	Acesso a intérpretes de Libras e materiais adaptados em conselhos.

Esses dados corroboram os argumentos de autores como Bolívar (2016), Freire (1996) e Paro (2012), para quem a gestão democrática é indutora de transformação institucional, engajamento comunitário e equidade educacional.

6.2 Desafios persistentes

Apesar dos avanços, persistem desafios que limitam a universalização da gestão democrática:

- **Participação simbólica**, com conselhos escolares atuando apenas formalmente;
- **Desigualdade de capital cultural**, que inibe a participação qualificada de certos grupos;
- **Limitações estruturais**, como falta de infraestrutura, conectividade e pessoal em áreas vulneráveis;
- **Baixa formação para práticas participativas**, como mediação e escuta ativa.

Esses entraves foram discutidos por autores como Bourdieu (1996), Paro (2012) e Boaventura de Sousa Santos (2006), que alertam para a necessidade de repensar as relações de poder, a cultura organizacional e os mecanismos institucionais de participação.

6.3 Estratégias de fortalecimento

A análise do material também permite destacar ações promissoras para o avanço da gestão democrática, muitas delas já em curso em determinadas redes:

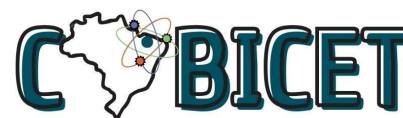
- **Regulamentação normativa**, como a eleição direta de diretores no Ceará;
- **Formação continuada com foco em mediação e participação**, como a promovida em Pernambuco;
- **Escutas qualificadas de grupos historicamente marginalizados**, como nas rodas de diálogo da SEE-SP;
- **Uso de tecnologias participativas**, como o sistema de consulta pública em Niterói (RJ).

Tais estratégias reforçam a ideia de que a gestão democrática não é espontânea, mas fruto de intencionalidade política, investimento público e articulação pedagógica contínua (Lück, 2009; Demo, 2015).

CONCLUSÃO

A gestão democrática constitui uma diretriz constitucional e pedagógica essencial para a construção de uma escola pública comprometida com a inclusão, a equidade e a cidadania ativa. Ao longo deste artigo, foram analisados seus fundamentos legais, princípios orientadores, impactos positivos, desafios persistentes e caminhos para sua consolidação. Ficou evidente que a gestão democrática não se resume à criação de espaços participativos formais, mas exige o cultivo de uma cultura institucional voltada ao diálogo, à corresponsabilidade e à transformação social.

Contudo, conforme discutido na seção 4, a efetivação dessa proposta ainda encontra barreiras estruturais, culturais e formativas. A persistência de práticas centralizadoras, a fragilidade das formações



específicas, a desigualdade de acesso aos espaços deliberativos e a participação simbólica limitam seu potencial transformador. Esses entraves revelam que a democratização da escola não é um processo linear, tampouco neutro: ela envolve disputas de poder, reconfigurações institucionais e investimento contínuo em políticas públicas.

Diante desse cenário, conforme apontado na seção 5, é imprescindível que os sistemas de ensino avancem na regulamentação normativa, garantam recursos e infraestrutura adequados, institucionalizem práticas de escuta ativa e promovam formações continuadas com foco em metodologias participativas. O compartilhamento de experiências bem-sucedidas também deve ser valorizado, pois representa uma estratégia potente para inspirar outras escolas e redes a consolidarem uma cultura democrática no cotidiano educacional.

Portanto, mais do que um ideal a ser defendido, a gestão democrática precisa ser uma prática intencional, articulada e sustentada por condições objetivas. É no cotidiano das escolas — nos conselhos, nas assembleias, nos projetos pedagógicos construídos coletivamente — que se forja uma educação emancipadora, capaz de formar sujeitos críticos e socialmente engajados. Nesse sentido, investir na gestão democrática é apostar na reconstrução ética e política da escola pública como espaço de justiça social e transformação cidadã.

REFERÊNCIAS

- BOLÍVAR, Antonio. A gestão participativa da escola. São Paulo: Loyola, 2016.
- BOLÍVAR, Antonio. Liderança educativa e gestão participativa: possibilidades e limites. Porto Alegre: Artmed, 2016. B
- BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- CEARÁ. Secretaria da Educação (SEDUC-CE). Direção Escolar Democrática: diretrizes e resultados. Fortaleza: SEDUC-CE, 2020.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Presidência da República, 1996.
- BRASIL. Lei nº 14.644, de 4 de agosto de 2023. Brasília: Presidência da República, 2023.
- DEMO, Pedro. Educar pela pesquisa. Campinas: Autores Associados, 2015.
- FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- INSTITUTO ALVORADA. Participação social na educação rural: desafios e possibilidades. São Luís: Instituto Alvorada, 2021.
- INEP. Relatório do 4º Ciclo de Monitoramento das Metas do PNE (2018–2022). Brasília: Inep, 2022.
- INSTITUTO UNIBANCO. Boas práticas de gestão escolar: experiências que fazem a diferença. São Paulo: Instituto Unibanco, 2022. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/conteudo/di-a-da-educacao-a-importancia-de-educar-para-a-democracia/> Acesso em: 10/06/2025.
- IPEA. Juventudes e participação política: engajamento e pertencimento. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>.
- LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. São Paulo: Cortez, 2018.
- LÜCK, Heloísa. Gestão participativa na escola. Petrópolis: Vozes, 2009.
- PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação (SEED-PR). Educação em diálogo: práticas de gestão democrática nas escolas estaduais do Paraná. Curitiba: SEED-PR, 2021.
- PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2012.
- QEDU. IDEB e desempenho das escolas públicas brasileiras: dados comparativos. São Paulo: Fundação Lemann, 2023. Disponível em: <https://www.qedu.org.br>.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
- SAVIANI, Dermeval. Educação: do senso comum à consciência filosófica. Campinas: Autores Associados, 2008.
- SÃO PAULO. Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP). Resolução nº 31, de 2020 — requisitos de acessibilidade em instâncias colegiadas. São Paulo: SEE-SP, 2020.