

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E
CONSELHO ESCOLAR:
EXPERIÊNCIAS DE PARTICIPAÇÃO
COMUNITÁRIA NA EDUCAÇÃO**
DEMOCRATIC MANAGEMENT AND
SCHOOL COUNCIL: EXPERIENCES OF
COMMUNITY PARTICIPATION IN
EDUCATION

**ANA CAROLINA CARRERA
GONÇALVES**

ANA.GONCALVES@PROFESSOR.SAOCARL
OS.SP.GOV.BR

Resumo: Este relato de experiência analisa a atuação do Conselho Escolar como instrumento de efetivação da gestão democrática em três unidades da Rede Municipal de Ensino de São Carlos/SP. A experiência, de abordagem qualitativa, foi desenvolvida entre março de 2024 e novembro de 2025, envolvendo quinze conselheiros escolares, além de gestores, supervisores de ensino e membros da comunidade escolar. O percurso foi orientado por princípios da pesquisa-ação e contemplou diagnóstico participativo, questionários, grupos focais, oficinas de formação continuada, reuniões ordinárias, assembleias abertas, estratégias de comunicação com as famílias e acompanhamento da revisão dos Projetos Político-Pedagógicos. Os registros produzidos ao longo das ações foram examinados por meio de análise de conteúdo temática. Os resultados indicaram avanços na compreensão das atribuições dos conselheiros, na participação das famílias, na transparência institucional e no envolvimento da comunidade na discussão do planejamento escolar. Também foram incorporadas pautas relacionadas à equidade, à acessibilidade e à educação antirracista. Permaneceram, contudo, desafios relacionados à rotatividade dos representantes das famílias e à necessidade de ampliar políticas de formação para os conselheiros. Conclui-se que a participação colegiada se fortalece quando articulada à formação continuada,

ao acesso à informação e à criação de condições institucionais para a escuta e a tomada de decisões compartilhadas.

Palavras-chave: Representação escolar. Corresponsabilidade. Planejamento dialógico. Inclusão educacional. Comunidade escolar.

Abstract: This experience report analyzes the role of the School Council as an instrument for implementing democratic management in three schools of the Municipal Education Network of São Carlos, São Paulo, Brazil. The qualitative experience was developed from March 2024 to November 2025 and involved fifteen school councilors, as well as school managers, education supervisors, and members of the school community. The process was guided by principles of action research and included participatory diagnosis, questionnaires, focus groups, continuing education workshops, regular meetings, open assemblies, communication strategies with families, and monitoring of the revision of the schools' Political-Pedagogical Projects. Records produced throughout the activities were examined through thematic content analysis. The results indicated advances in councilors' understanding of their responsibilities, family participation, institutional transparency, and community involvement in school planning. Issues related to equity, accessibility, and anti-racist education were also incorporated into the discussions. However, challenges remained, particularly the turnover of family representatives and the need to expand public policies for councilor training. It is concluded that participatory school governance is strengthened when continuing education, access to information, and institutional conditions for dialogue and shared decision-making are articulated.

Keywords: School representation. Shared responsibility. Dialogical planning. Educational inclusion. School community.

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática constitui princípio da educação brasileira e pressupõe a participação dos diferentes sujeitos nos processos de organização, acompanhamento e avaliação da vida escolar. A Constituição Federal estabelece a gestão democrática do ensino público como princípio educacional (BRASIL, 1988), enquanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) prevê a participação dos profissionais da educação e das comunidades escolar e local na organização da escola (BRASIL, 1996).

Nesse contexto, o Conselho Escolar pode constituir espaço institucional de representação, diálogo e tomada de decisões compartilhadas. Entretanto, sua existência formal não garante, por si só, participação efetiva. Estudos apontam que a atuação dos conselhos pode ser limitada pelo desconhecimento das atribuições dos representantes, pela centralização de decisões e pelas condições concretas de funcionamento das instâncias colegiadas (LIMA; CAMARGO; WALDHELM, 2022). Ao mesmo tempo, pesquisas destacam o potencial desses espaços para fortalecer a participação e a qualidade social da educação quando articulados a práticas efetivamente democráticas (FERNANDES; RAMOS, 2010; OLIVEIRA, 2022).

A experiência apresentada neste artigo surgiu da necessidade de compreender como os mecanismos de participação poderiam ser fortalecidos em unidades da Rede Municipal de Ensino de São Carlos/SP, especialmente em contextos nos quais a aproximação entre escola, famílias e comunidade demanda estratégias

permanentes de escuta e corresponsabilidade. O problema orientador foi: de que maneira ações formativas e participativas podem contribuir para ampliar a atuação do Conselho Escolar e fortalecer a gestão democrática nas unidades escolares?

A relevância do relato está na possibilidade de sistematizar práticas desenvolvidas no cotidiano escolar e refletir sobre seus limites e potencialidades. Mais do que apresentar o Conselho Escolar como estrutura administrativa, busca-se compreendê-lo como espaço educativo e político de participação, no qual diferentes segmentos podem contribuir para a construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e para o enfrentamento de demandas relacionadas à equidade, à inclusão e à qualidade social da educação.

O objetivo geral foi analisar a atuação do Conselho Escolar como instrumento de efetivação da gestão democrática em três unidades da Rede Municipal de Ensino de São Carlos/SP. Especificamente, buscou-se fortalecer a participação dos diferentes segmentos escolares; ampliar o diálogo entre escola e comunidade; identificar desafios da gestão colegiada; desenvolver ações de formação continuada para conselheiros; ampliar espaços de participação comunitária; e refletir sobre os impactos dessas ações na qualidade social da educação.

1.1 Conselho Escolar como espaço de participação e formação cidadã

O Conselho Escolar pode ser compreendido como espaço colegiado no qual diferentes segmentos da

comunidade escolar participam da discussão de questões administrativas, pedagógicas e institucionais. Sua relevância para a gestão democrática decorre da possibilidade de ampliar a circulação de informações, tornar públicas as razões das decisões e incorporar experiências de famílias, profissionais, estudantes e comunidade local. Essa participação, entretanto, exige condições concretas para que os representantes compreendam suas atribuições e possam exercer voz nos processos decisórios.

A atualização da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional pela Lei nº 14.644/2023 reforçou a previsão dos Conselhos Escolares e dos Fóruns dos Conselhos Escolares no marco normativo brasileiro (BRASIL, 2023). A mudança legal fortalece institucionalmente esses espaços, mas não elimina os desafios cotidianos de participação. Morelli (2025) destaca que a democratização não se efetiva somente por normas, pois depende também de mudanças nas práticas e concepções de gestão. De modo semelhante, Alves, Guedes e Silva (2023) apontam participação, autonomia e descentralização como dimensões necessárias à prática democrática.

Nessa perspectiva, o conselho também possui dimensão formativa. Ao participar de debates, analisar informações, negociar prioridades e acompanhar decisões, os representantes aprendem sobre direitos, responsabilidades e funcionamento da escola pública. O colegiado pode, portanto, constituir espaço de formação cidadã, desde que a participação não se reduza à

homologação de decisões previamente tomadas. Essa compreensão orientou a experiência relatada e sustentou a questão central do trabalho: em que condições o Conselho Escolar pode fortalecer práticas de gestão democrática e ampliar a participação comunitária no cotidiano escolar?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão democrática, participação e qualidade social

A gestão democrática da educação pública pressupõe que a organização escolar seja construída com a participação dos sujeitos que integram a comunidade. Esse princípio ultrapassa a consulta ocasional e implica criar condições para que profissionais, famílias, estudantes e demais representantes tenham acesso às informações, possam expressar posições e acompanhem os encaminhamentos definidos coletivamente. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional situam a gestão democrática entre os princípios que orientam o ensino público, oferecendo base normativa para a construção de mecanismos colegiados de participação (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

No cotidiano das escolas, entretanto, a existência de normas e instâncias participativas não assegura, isoladamente, a democratização das decisões. Fernandes e Ramos (2010) relacionam a participação nos Conselhos Escolares à construção da qualidade da educação, enquanto Lima, Camargo e Waldhelm (2022) demonstram que esses colegiados podem favorecer a presença de diferentes segmentos, mas também

podem ter sua capacidade deliberativa reduzida quando persistem centralização, assimetrias de informação ou baixa compreensão das atribuições dos representantes. Desse modo, participação e qualidade social precisam ser compreendidas como processos construídos nas relações institucionais.

2.2 Conselho Escolar, representação e planejamento dialógico

O Conselho Escolar constitui uma das formas institucionais de materialização da participação na escola pública. Seu potencial democrático está relacionado à possibilidade de reunir diferentes segmentos para discutir dimensões administrativas, pedagógicas e institucionais, tornando mais públicas as razões das decisões e ampliando a corresponsabilidade. Oliveira (2022) destaca o Conselho Escolar como mecanismo relevante da gestão democrática, especialmente quando sua atuação não se limita à validação formal de decisões previamente definidas pela gestão.

A relação entre Conselho Escolar e Projeto Político-Pedagógico é particularmente importante porque aproxima participação e planejamento. Para Padilha (1998), o planejamento dialógico pressupõe construção coletiva, leitura do contexto e compromisso dos sujeitos com as escolhas realizadas. Nessa perspectiva, a participação do conselho na elaboração, revisão e acompanhamento do PPP pode contribuir para que demandas da comunidade sejam incorporadas às prioridades da escola e para que temas como equidade,

inclusão, acessibilidade e educação antirracista sejam tratados como dimensões do projeto institucional.

2.3 Marco normativo recente e formação dos conselheiros

A Lei nº 14.644/2023 alterou a LDB para prever a instituição de Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos Escolares, reforçando o lugar dessas instâncias no marco normativo da educação brasileira (BRASIL, 2023). A atualização legal amplia a visibilidade do colegiado, mas sua efetividade depende de condições de funcionamento, representatividade, circulação de informações e formação continuada. Morelli (2025) ressalta que os avanços normativos precisam ser acompanhados por mudanças nas práticas de gestão, de modo que a participação se efetive no cotidiano e não permaneça apenas no plano formal.

A formação dos conselheiros, nesse contexto, assume dimensão política e pedagógica. Conhecer atribuições, legislação, formas de acompanhamento do PPP e procedimentos de deliberação favorece maior segurança para participar e representar os segmentos. Alves, Guedes e Silva (2023) associam a atuação dos conselhos à participação, à autonomia e à descentralização, dimensões que exigem aprendizagem institucional contínua. A formação, portanto, não deve ocorrer apenas no ingresso do representante, mas acompanhar a renovação dos membros e os desafios concretos enfrentados pelo colegiado.

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Caracterização da experiência

Trata-se de um relato de experiência de abordagem qualitativa, construído a partir do acompanhamento sistemático de ações de participação e formação vinculadas aos Conselhos Escolares. O percurso foi orientado por princípios da pesquisa-ação, compreendida como uma modalidade que articula investigação e intervenção em processos coletivos (THIOLLENT, 2011). Essa orientação favoreceu a identificação de necessidades, o planejamento de ações e a avaliação conjunta dos caminhos adotados.

3.2 Área de estudo e público-alvo

A experiência foi desenvolvida em três unidades escolares da Rede Municipal de Ensino de São Carlos/SP, localizadas na região periférica do bairro Santa Maria. As unidades atendem aproximadamente 1.200 estudantes da Educação Infantil e dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, em contexto marcado por vulnerabilidades sociais e pela necessidade de fortalecimento dos mecanismos de participação democrática.

Participaram diretamente da experiência quinze conselheiros escolares, representantes de pais, docentes, funcionários e estudantes, além de gestores escolares, supervisores de ensino e membros da comunidade escolar envolvidos nas assembleias e atividades formativas. A composição dos conselhos observou os critérios de representatividade estabelecidos pela legislação municipal.

3.3 Procedimentos metodológicos

As ações ocorreram entre março de 2024 e novembro de 2025 e envolveram reuniões ordinárias dos Conselhos Escolares, oficinas formativas, assembleias abertas à comunidade e acompanhamento da revisão dos Projetos Político-Pedagógicos. Inicialmente, realizou-se diagnóstico participativo por meio de questionários e grupos focais, buscando identificar conhecimentos prévios, expectativas e dificuldades relacionadas às atribuições dos conselheiros.

Na etapa formativa, foram desenvolvidas oficinas sobre legislação educacional, atribuições do Conselho Escolar, Projeto Político-Pedagógico, participação social e mediação de conflitos. Paralelamente, foram adotadas estratégias para aproximar escola e famílias, incluindo assembleias, canais digitais de comunicação e flexibilização dos horários de atendimento. O acompanhamento ocorreu mediante registros, relatórios e reuniões de avaliação.

Para a sistematização interpretativa dos registros, utilizou-se a análise de conteúdo temática, tomando como referência Bardin (2016). Foram consideradas recorrências relacionadas à participação, formação, transparência, planejamento, inclusão e relação escola-comunidade. Por se tratar de um relato de experiência, os achados são compreendidos no âmbito das unidades participantes, não sendo objetivo produzir generalizações para toda a rede municipal.

3.4 Critérios de acompanhamento e sistematização da experiência

Para acompanhar o desenvolvimento da experiência, foram considerados indicadores qualitativos relacionados à frequência e à diversidade da participação, à natureza das contribuições apresentadas pelos diferentes segmentos, à compreensão das atribuições do Conselho Escolar, à presença de demandas da comunidade nas pautas e ao acompanhamento dos encaminhamentos deliberados. Esses indicadores não foram empregados como medidas de desempenho, mas como referências para organizar os registros e identificar mudanças percebidas ao longo do processo.

Os registros produzidos nas reuniões, oficinas, assembleias e momentos de avaliação foram lidos de forma articulada, buscando-se reconhecer recorrências, tensões e avanços. A análise privilegiou quatro eixos: formação e compreensão do papel do colegiado; aproximação entre escola, famílias e comunidade; participação na revisão do Projeto Político-Pedagógico; e transparência e corresponsabilidade. A interpretação manteve o caráter situado do relato, evitando atribuir causalidade direta às ações ou generalizar os resultados para outras unidades escolares.

A opção por uma sistematização qualitativa mostrou-se adequada porque o interesse central não era mensurar a participação por quantidade de presenças, mas compreender como ela se constituía no cotidiano. Nessa perspectiva, a pesquisa-ação contribuiu como orientação para articular reflexão e intervenção, uma vez que os sujeitos participaram de processos formativos e, simultaneamente, problematizaram

práticas e encaminhamentos da própria realidade escolar (THIOLLENT, 2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Formação dos conselheiros e fortalecimento da participação

Um dos principais resultados observados foi a ampliação da compreensão dos conselheiros acerca de suas atribuições e do caráter representativo do colegiado. As atividades formativas contribuíram para deslocar a percepção do Conselho Escolar de uma instância predominantemente formal para um espaço de diálogo, acompanhamento e construção coletiva. Esse resultado dialoga com Lima, Camargo e Waldhelm (2022), que identificam o conhecimento sobre as funções do conselho como elemento relevante para a efetivação da participação.

A formação continuada também favoreceu maior segurança dos representantes para apresentar demandas e participar das discussões. Entretanto, a experiência mostrou que a formação precisa ser contínua, pois a rotatividade dos representantes das famílias produz descontinuidade e exige processos recorrentes de acolhimento e orientação. Assim, a participação não pode depender exclusivamente da iniciativa individual dos conselheiros, devendo ser sustentada por condições institucionais.

4.2 Aproximação entre escola, famílias e comunidade

As assembleias abertas, os canais de comunicação e a flexibilização dos horários de atendimento ampliaram as

possibilidades de participação das famílias. A adoção de estratégias diversificadas mostrou-se importante porque a presença física em reuniões nem sempre é suficiente para garantir representatividade, especialmente quando existem barreiras relacionadas ao trabalho, aos horários e às condições sociais das famílias.

Nesse sentido, a experiência reforçou que participação democrática requer criação ativa de oportunidades de escuta. A escola, ao ampliar os canais de interlocução, também passa a reconhecer os conhecimentos e experiências da comunidade como elementos relevantes para o planejamento institucional. O movimento aproxima-se da perspectiva de Fernandes e Ramos (2010), para quem a participação nos conselhos se relaciona à construção de práticas democráticas e à qualidade da educação.

4.3 Conselho Escolar e Projeto Político-Pedagógico

O acompanhamento da revisão dos Projetos Político-Pedagógicos evidenciou o potencial do Conselho Escolar para ultrapassar questões administrativas e participar de decisões relacionadas às finalidades educativas da escola. A incorporação de pautas de equidade, acessibilidade e educação antirracista indicou que a participação colegiada pode ampliar a leitura das necessidades da comunidade e favorecer a construção de respostas institucionais mais inclusivas.

A articulação entre Conselho Escolar e PPP também reforça a dimensão coletiva do planejamento.

Padilha (1998) compreende o planejamento dialógico como processo que exige participação dos sujeitos envolvidos na construção da escola. Na experiência relatada, essa articulação contribuiu para que demandas apresentadas pelos diferentes segmentos fossem consideradas na discussão das prioridades e ações das unidades.

4.4 Transparência, corresponsabilidade e qualidade social

Outro avanço identificado foi o fortalecimento da transparência institucional. A circulação de informações e a abertura de espaços para discussão favoreceram maior compreensão dos processos de decisão e estimularam a corresponsabilidade entre os segmentos. A participação, nesse caso, não se restringiu ao direito de opinar, mas esteve relacionada ao acompanhamento de decisões e à construção de compromissos compartilhados.

Os resultados também sugerem relação entre participação colegiada e qualidade social da educação. Não se trata de estabelecer uma relação automática entre a existência do conselho e a melhoria da qualidade, mas de reconhecer que processos democráticos podem criar condições para que questões de inclusão, equidade e pertencimento sejam incorporadas à gestão. Oliveira (2022) destaca o Conselho Escolar como mecanismo da gestão democrática justamente por sua capacidade de promover participação na escola pública.

4.5 Limites e implicações para a gestão escolar e a prática pedagógica

Apesar dos avanços, permaneceram desafios. A rotatividade dos representantes das famílias dificultou a continuidade de algumas ações e evidenciou a necessidade de políticas permanentes de formação. Também se observou que a participação depende de acesso à informação, disponibilidade de tempo, abertura institucional e reconhecimento dos diferentes segmentos como sujeitos de decisão.

Para a gestão escolar, os achados indicam a importância de organizar rotinas de comunicação, acolhimento e formação dos conselheiros. Para a prática pedagógica, a participação do Conselho pode contribuir para aproximar decisões institucionais das necessidades concretas dos estudantes e da comunidade. Contudo, a experiência não permite afirmar que as mudanças observadas sejam exclusivamente decorrentes das ações desenvolvidas, uma vez que outros fatores do cotidiano escolar também interferem nos processos participativos.

4.6 Formação continuada como condição para participação qualificada

A experiência evidenciou que a formação dos conselheiros não deve ser tratada como ação pontual restrita ao início do mandato. A renovação dos representantes, as mudanças na legislação e a complexidade das situações escolares exigem processos permanentes de estudo e diálogo. Nas

oficinas realizadas, temas como atribuições do colegiado, legislação, Projeto Político-Pedagógico e mediação de conflitos foram relacionados a situações concretas vividas nas unidades, o que favoreceu a apropriação dos conteúdos e a participação nas reuniões subsequentes.

A formação mostrou-se mais produtiva quando organizada como espaço de problematização, e não apenas de transmissão de informações. Dúvidas sobre limites de atuação, responsabilidades dos segmentos e formas de encaminhar demandas foram transformadas em temas de reflexão coletiva. Esse resultado dialoga com Alves, Guedes e Silva (2023), para quem a atuação dos conselhos se vincula à participação, autonomia e descentralização. Assim, a qualificação da participação depende tanto do acesso ao conhecimento institucional quanto da possibilidade de exercitá-lo em processos reais de decisão.

4.7 Participação das famílias e diferentes condições de envolvimento

A participação das famílias ocorreu de forma desigual, aspecto que precisa ser considerado na análise da gestão democrática. Horários de trabalho, responsabilidades de cuidado, deslocamento e diferentes níveis de familiaridade com a linguagem escolar interferem nas possibilidades de presença. Por isso, a realização de assembleias, a comunicação por meios digitais e a flexibilização de horários foram compreendidas como estratégias de ampliação do acesso, e não como garantias automáticas de participação.

Os registros indicaram que a presença se torna mais significativa quando as famílias percebem que suas contribuições recebem retorno e podem influenciar encaminhamentos. Participar, nesse sentido, envolve escuta, circulação de informações, possibilidade de argumentação e acompanhamento das decisões. Lima, Camargo e Waldhelm (2022) alertam que conselhos podem favorecer participação heterogênea, mas também podem ter sua capacidade deliberativa limitada quando as decisões permanecem concentradas. A experiência reforçou, portanto, a necessidade de construir relações menos verticalizadas entre gestão e comunidade.

4.8 Projeto Político-Pedagógico como eixo articulador da participação

A revisão dos Projetos Político-Pedagógicos constituiu oportunidade para aproximar as discussões do Conselho Escolar das finalidades educativas das unidades. Ao analisar prioridades, princípios e ações previstas no PPP, os representantes puderam relacionar demandas cotidianas a escolhas institucionais mais amplas. Temas como equidade, acessibilidade, inclusão e educação antirracista foram incorporados às discussões, evidenciando que a participação colegiada pode ultrapassar questões administrativas e alcançar dimensões pedagógicas e sociais da escola.

Essa articulação é coerente com a concepção de planejamento dialógico de Padilha (1998), na qual o projeto da escola se constrói pela participação dos sujeitos e pelo reconhecimento do

contexto. O PPP, quando tratado apenas como documento formal, tende a se distanciar da vida cotidiana; quando discutido em espaços colegiados, pode funcionar como referência para escolhas e acompanhamento das ações. O Conselho Escolar contribuiu, assim, para tornar o planejamento mais público, compreensível e compartilhado.

4.9 Transparência, circulação das informações e acompanhamento das decisões

A transparência observada na experiência não se restringiu à disponibilização de documentos. Ela envolveu a apresentação contextualizada das pautas, a explicação de procedimentos, o registro dos encaminhamentos e a retomada de decisões em reuniões posteriores. Esse movimento favoreceu a compreensão do processo decisório e permitiu que os representantes acompanhassem o que havia sido acordado, fortalecendo a confiança e a corresponsabilidade.

Informação acessível constitui condição para deliberação qualificada. Quando os participantes recebem apenas dados fragmentados ou pautas sem contextualização, a possibilidade de posicionamento fica reduzida. Por outro lado, a circulação prévia de informações e a explicitação dos critérios das decisões ampliam as condições de participação. Nesse sentido, a transparência deve ser entendida como prática relacional: não basta informar, é necessário tornar a informação compreensível, relevante para a decisão e aberta ao questionamento.

4.10 Limites, conflitos e desafios da participação democrática

Os conflitos identificados ao longo da experiência não foram interpretados como sinal de fracasso da gestão democrática. Em espaços participativos, divergências são esperadas porque os sujeitos possuem experiências, interesses e responsabilidades distintas. O desafio institucional consiste em criar condições para que essas diferenças possam ser expressas e mediadas sem silenciamento, personalização dos conflitos ou esvaziamento do colegiado. As oficinas sobre mediação contribuíram para reconhecer a escuta e a negociação como dimensões do trabalho coletivo.

A rotatividade dos representantes das famílias permaneceu como um dos principais limites. A substituição de membros pode interromper processos formativos e dificultar a memória das decisões. Esse aspecto reforça a importância de atas claras, materiais de orientação, acolhimento de novos conselheiros e formação continuada. Também se observou que pressões de tempo e demandas administrativas podem reduzir a pauta do conselho a questões operacionais, tornando necessário reservar espaço para temas pedagógicos, institucionais e comunitários.

A existência formal do colegiado, portanto, não garante distribuição efetiva de poder. A Lei nº 14.644/2023 fortalece a institucionalização dos Conselhos Escolares, mas sua materialização democrática depende das práticas adotadas pelas redes e unidades. Morelli (2025) chama atenção

para os obstáculos que permanecem mesmo diante dos avanços legais. A experiência analisada confirma que a participação requer intencionalidade, continuidade e disposição institucional para compartilhar informações e decisões.

4.11 Repercussões para a prática pedagógica, equidade e inclusão

O Conselho Escolar não substitui os espaços específicos de planejamento pedagógico, porém pode influenciar a cultura na qual esse planejamento ocorre. A presença de diferentes segmentos amplia as informações disponíveis sobre necessidades dos estudantes e condições das famílias, permitindo que a escola examine suas escolhas a partir de perspectivas diversas. As discussões sobre acessibilidade, inclusão e educação antirracista mostraram que decisões institucionais podem adquirir maior sensibilidade às desigualdades quando incorporam vozes distintas.

A equidade exige reconhecer que condições formais iguais de participação não produzem necessariamente oportunidades iguais de influência. Famílias com menor disponibilidade de tempo ou menor familiaridade com os procedimentos escolares podem precisar de formas diferenciadas de comunicação e acolhimento. Ao identificar essas barreiras, o Conselho Escolar pode colaborar para decisões mais atentas à justiça educacional e à função social da escola pública.

As repercussões pedagógicas observadas devem ser compreendidas como mudanças de cultura e de

relação, e não como efeitos imediatos ou mensuráveis sobre a aprendizagem. O fortalecimento da escuta, da corresponsabilidade e do diálogo pode criar condições institucionais mais favoráveis à construção de práticas inclusivas. Essa leitura preserva os limites metodológicos do relato e, ao mesmo tempo, evidencia a relevância educativa da participação democrática.

4.12 Sustentabilidade institucional e síntese interpretativa

Um aspecto decisivo para a continuidade das ações é sua institucionalização. Calendários de reuniões, registros sistemáticos, materiais de orientação, canais permanentes de comunicação e procedimentos de acolhimento de novos membros ajudam a reduzir a dependência de iniciativas individuais. A gestão democrática torna-se mais sustentável quando as práticas participativas integram as rotinas da escola e são reconhecidas como responsabilidade da instituição e do sistema de ensino.

A legislação recente amplia esse compromisso. A Lei nº 14.644/2023 prevê Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos Escolares, reforçando sua presença na organização da educação pública. Estudos recentes também apontam a importância de transformar a previsão normativa em funcionamento efetivo e qualificado dos colegiados (MORELLI, 2025). Para as redes de ensino, isso implica oferecer formação, apoio técnico, materiais acessíveis e oportunidades de intercâmbio entre conselhos.

Em síntese, a experiência mostrou um movimento de passagem de uma participação predominantemente formal para formas mais qualificadas de envolvimento. Esse processo não foi linear nem homogêneo. Ele foi favorecido pela articulação entre formação, comunicação, planejamento e acompanhamento das decisões. Quando os conselheiros compreendem suas atribuições, recebem informações claras e percebem continuidade nos encaminhamentos, ampliam-se as condições para que o colegiado funcione como espaço público de diálogo, aprendizagem democrática e corresponsabilidade.

Por se tratar de relato situado em três unidades da Rede Municipal de Ensino de São Carlos/SP, os resultados não devem ser generalizados. Sua contribuição está na sistematização de condições, estratégias e limites observados em um contexto concreto. A experiência permite afirmar, com esse alcance, que a democratização da gestão não se reduz à criação de instâncias formais: ela se constrói no modo como sujeitos são informados, ouvidos, formados e envolvidos na definição e no acompanhamento das decisões escolares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência analisada permitiu alcançar o objetivo de compreender a atuação do Conselho Escolar como instrumento de efetivação da gestão democrática em três unidades da Rede Municipal de Ensino de São Carlos/SP. As ações desenvolvidas contribuíram para ampliar a compreensão das atribuições dos conselheiros, fortalecer a participação das famílias, ampliar a

transparência e inserir diferentes segmentos nas discussões relacionadas ao Projeto Político-Pedagógico.

Os resultados indicam que a participação colegiada se torna mais significativa quando acompanhada de formação continuada, acesso à informação, estratégias de comunicação e condições institucionais para a escuta. Também evidenciam que o Conselho Escolar pode contribuir para que pautas de equidade, acessibilidade, educação antirracista e pertencimento sejam consideradas no planejamento institucional.

Ao mesmo tempo, a rotatividade dos representantes das famílias e a necessidade de formação permanente demonstram que a gestão democrática não se consolida apenas pela criação formal de espaços colegiados. É necessário garantir condições para que esses espaços funcionem com representatividade, diálogo e capacidade de intervenção.

Como limite, destaca-se que se trata de um relato situado em três unidades escolares, cujos resultados não devem ser generalizados para toda a Rede Municipal de Ensino. Ainda assim, a sistematização da experiência oferece elementos para refletir sobre práticas de participação e aponta a necessidade de fortalecer políticas públicas de formação e apoio aos Conselhos Escolares.

Conclui-se que o Conselho Escolar pode constituir importante espaço educativo e democrático quando sua atuação está articulada ao planejamento da escola e sustentada

por processos permanentes de participação. O fortalecimento dessas instâncias depende, portanto, do compromisso institucional com a democratização das decisões e com a valorização dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mayara Ferreira; GUEDES, Livia Couto; SILVA, Givanildo da. A atuação dos conselhos escolares para a prática da gestão democrática. *Horizontes*, v. 41, n. 1, e023003, 2023. DOI: 10.24933/horizontes.v41i1.1408.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.

BRASIL. Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. Brasília, DF, 2023.

FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan; RAMOS, Géssica Priscila. Conselho Escolar, participação e qualidade da educação no âmbito da gestão democrática. *Revista Eletrônica de Educação*, São Carlos, v. 4, n. 2, 2010. DOI: 10.14244/19827199177.

LIMA, Carla; CAMARGO, Flávia; WALDHELM, Andrea. Conselhos escolares e a participação na gestão democrática: estudo de uma rede municipal de ensino. *Educação, Sociedade & Culturas*, n. 61, 2022. DOI: 10.24840/esc.vi61.436.

MORELLI, Aylla Rosemwinkel. Gestão democrática e os Conselhos Escolares: perspectivas atuais após mudanças na LDB. Cadernos da Pedagogia, São Carlos, v. 18, n. 42, 2025.

OLIVEIRA, Mauro Antonio de. Conselho escolar como mecanismo da gestão democrática na escola pública. Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 7, p. 50878-50888, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n7-145.

PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, 1998.

SÃO CARLOS. Decreto nº 203, de 13 de junho de 2007. São Carlos, SP, 2007.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.