

# **GESTÃO EDUCACIONAL: COMPLEXIDADES E PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

**EDUCATIONAL MANAGEMENT: COMPLEXITIES AND DEMOCRATIC  
PERSPECTIVE**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 27/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/784812169](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/784812169)

---

Reinaldo da Silva Éris<sup>1</sup>

---

## RESUMO

Este trabalho discute a gestão educacional a partir de suas complexidades contemporâneas e de sua relação com a perspectiva democrática no contexto escolar brasileiro. Parte-se da compreensão de que a escola pública enfrenta desafios pedagógicos, administrativos, sociais e políticos que exigem práticas de gestão comprometidas com a participação coletiva, a autonomia institucional, a transparência e a qualidade social da educação. O estudo tem como objetivo analisar a gestão educacional democrática como possibilidade de fortalecimento da escola, considerando a participação da comunidade, os conselhos escolares, as políticas públicas e os limites impostos pelas desigualdades sociais. A metodologia adotada consiste em pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, com base em produções acadêmicas nacionais publicadas nos últimos cinco anos, selecionadas por sua relação direta com gestão democrática, políticas educacionais, participação escolar, Plano Nacional de Educação e qualidade da educação pública. Conclui-se que a gestão democrática não se reduz à eleição de gestores ou à existência formal de órgãos colegiados, pois requer diálogo permanente, corresponsabilidade, escuta da comunidade, compromisso ético e condições institucionais para que a escola cumpra sua função social.

**Palavras-chave:** Gestão educacional; Gestão democrática; Participação escolar; Políticas públicas; Qualidade da educação.

## ABSTRACT

This paper discusses educational management in light of its contemporary complexities and its relationship with the democratic perspective within the Brazilian school context. It is grounded in the understanding that public schools face pedagogical, administrative, social, and political challenges requiring management practices

committed to collective participation, institutional autonomy, transparency, and the social quality of education. The study aims to analyze democratic educational management as a means of strengthening schools, taking into account community participation, school councils, public policies, and the constraints imposed by social inequalities. The methodology consists of a qualitative bibliographic review based on Brazilian academic works published over the last five years, selected for their direct relevance to democratic management, educational policies, school participation, the National Education Plan, and the quality of public education. The study concludes that democratic management goes beyond the election of administrators or the formal existence of collegiate bodies; it requires ongoing dialogue, shared responsibility, active listening to the community, ethical commitment, and the institutional conditions necessary for the school to fulfill its social function.

**Keywords:** Educational management; Democratic management; School participation; Public policies; Quality of education.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão educacional ocupa lugar central no debate sobre a qualidade da escola pública brasileira, pois envolve decisões pedagógicas, administrativas, financeiras e políticas que interferem diretamente no cotidiano escolar. Souza (2025) compreende a gestão democrática como princípio, método e finalidade da educação pública, o que permite entender que a organização da escola não pode ser tratada apenas como tarefa técnica. Nessa mesma direção, Oliveira e Vieira (2026) situam a gestão democrática em um campo marcado por disputas históricas, legais e

institucionais, no qual a participação social se torna condição para ampliar o sentido público da escola.

No contexto contemporâneo, as instituições escolares convivem com desigualdades sociais, demandas burocráticas, carência de recursos, pressão por resultados, necessidade de inclusão e desafios relacionados à permanência dos estudantes. Saraiva (2022) observa que novas demandas foram atribuídas à escola, especialmente quando ela passa a responder também a políticas de ampliação da jornada e enfrentamento de vulnerabilidades sociais. Kampf e Costa (2022), ao discutirem o Plano Nacional de Educação, apontam que a gestão democrática ainda enfrenta entraves para sua efetivação, principalmente quando os marcos legais não se transformam em práticas participativas consolidadas.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de compreender a gestão educacional para além de sua dimensão administrativa, considerando sua função social na construção de uma escola mais participativa, inclusiva e comprometida com a formação cidadã. Embora a legislação brasileira reconheça a gestão democrática como princípio do ensino público, Brito, Silva, Souza e Tameirão (2024) indicam que sua concretização ainda encontra obstáculos no cotidiano das escolas públicas. Assim, a problemática que orienta este trabalho é: de que maneira a gestão educacional pode enfrentar as complexidades da escola contemporânea e fortalecer uma perspectiva democrática de participação, autonomia e qualidade social?

O objetivo geral deste trabalho é analisar a gestão educacional em suas complexidades e em sua perspectiva democrática, considerando os desafios da escola contemporânea, a participação

da comunidade escolar e a relação entre políticas públicas, autonomia e qualidade da educação. Como objetivos específicos, busca-se discutir os principais desafios enfrentados pela gestão escolar; compreender a importância da participação coletiva na construção da gestão democrática; e refletir sobre o papel das políticas públicas e dos conselhos escolares no fortalecimento da autonomia institucional.

A metodologia adotada consiste em pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, fundamentada em artigos científicos, documentos oficiais e produções nacionais publicadas entre 2021 e 2026. Foram utilizados como descritores de busca: “gestão educacional”, “gestão democrática”, “participação escolar”, “conselho escolar”, “autonomia escolar”, “políticas públicas educacionais” e “Plano Nacional de Educação”. Como critérios de inclusão, foram selecionadas obras nacionais, recentes, disponíveis em bases acadêmicas ou periódicos científicos, relacionadas diretamente ao tema. Foram excluídos textos sem autoria identificada, publicações sem relação direta com a gestão educacional democrática, materiais opinativos sem base acadêmica e produções anteriores ao recorte temporal definido, salvo documentos legais ou institucionais necessários à contextualização.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gestão Educacional e os Desafios da Escola Contemporânea**

A gestão educacional, na escola contemporânea, precisa ser compreendida como prática que articula dimensões pedagógicas, políticas, sociais e administrativas. Souza (2025) contribui para essa compreensão ao tratar a gestão democrática como princípio,

método e finalidade da educação pública, pois essa leitura afasta a ideia de que dirigir uma escola significa apenas organizar documentos, horários e rotinas internas. Oliveira e Vieira (2026) também situam a gestão no campo das disputas democráticas, o que revela que cada decisão tomada na escola expressa determinada concepção de educação, de participação e de sociedade. Nesse sentido, a gestão educacional assume responsabilidade direta na mediação entre as exigências institucionais e as necessidades concretas da comunidade escolar.

Desigualdades sociais, pobreza, evasão, dificuldades de aprendizagem, fragilidade das políticas de permanência e precarização das condições de trabalho atravessam o cotidiano escolar e ampliam a complexidade da gestão. Saraiva (2022) observa que a escola passou a responder a novas demandas sociais, sobretudo em contextos de ampliação de jornada e de enfrentamento das vulnerabilidades. Kampf e Costa (2022) acrescentam que a gestão democrática, embora prevista em marcos legais, permanece tensionada por condições históricas, políticas e sociais que dificultam sua consolidação plena. Assim, a gestão precisa lidar com problemas estruturais sem perder de vista sua função pedagógica.

Brito, Silva, Souza e Tameirão (2024) apontam que os desafios da gestão democrática nas escolas públicas passam pela dificuldade de garantir participação efetiva da comunidade interna e externa. Essa questão se torna ainda mais sensível quando a escola se vê pressionada por indicadores, avaliações externas, metas de desempenho e exigências administrativas que, muitas vezes, reduzem o tempo destinado ao diálogo coletivo. Silva, Pires e Miranda (2023) contribuem para essa análise ao indicarem que a

gestão democrática apresenta articulações e contradições no contexto escolar, pois nem sempre os discursos participativos se concretizam em práticas compartilhadas. A gestão, portanto, precisa equilibrar demandas burocráticas e compromissos formativos.

Saraiva (2022) mostra que as novas atribuições conferidas às escolas nem sempre são acompanhadas por propostas de formação continuada capazes de preparar os gestores para lidar com realidades complexas. Sangelita, Mariano, Schütz, Martins, Silva e Freitas (2024) reforçam que as políticas públicas voltadas à educação democrática precisam considerar os desafios enfrentados pelos profissionais que atuam diretamente nas instituições. A ausência de formação adequada pode gerar decisões centralizadas, improvisadas ou distantes das necessidades coletivas, fragilizando a construção de uma cultura de participação.

Santos e Santos (2023), ao analisarem os Planos Municipais de Educação, indicam que a gestão democrática depende de mecanismos locais capazes de fortalecer a participação e a organização coletiva. Gomes Neto e Lino (2023), ao discutirem o monitoramento do Plano Nacional de Educação, chamam atenção para os limites da implementação das metas relacionadas à gestão democrática. Desse modo, a autonomia escolar não pode ser confundida com abandono institucional, pois a escola precisa de liberdade para decidir coletivamente, mas também necessita de apoio técnico, financeiro e político para executar suas ações.

Fernandes e Morgan (2024) relacionam a gestão democrática aos caminhos possíveis para a qualidade da educação, o que inclui a capacidade de ouvir diferentes sujeitos e construir soluções com responsabilidade coletiva. Kaczan, Bezerra e Marques (2023)



defendem a democratização da gestão escolar como elemento essencial para o desenvolvimento da qualidade da educação pública. Nessa perspectiva, o conflito não deve ser visto apenas como problema, mas como expressão das diferenças presentes na escola e como oportunidade de fortalecer práticas de escuta, mediação e corresponsabilidade.

Souza (2025) destaca que a gestão democrática envolve diálogo, participação, transparência e alteridade, elementos indispensáveis para que o projeto da escola seja construído de forma coletiva. Oliveira e Vieira (2026) ampliam esse entendimento ao relacionarem democracia escolar a processos históricos e institucionais que exigem participação popular. Assim, o projeto político-pedagógico não deve ser tratado como documento formal produzido apenas para cumprir exigências legais, mas como instrumento de organização da vida escolar e de definição das prioridades pedagógicas.

Brasil (2025) apresenta o conselho escolar como espaço de participação e acompanhamento das ações da escola, o que reforça sua importância na gestão democrática. Brito, Miranda, Gonçalves e Almeida (2024), ao analisarem o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, indicam que a existência desses espaços não garante, por si só, atuação efetiva. Para que os conselhos tenham relevância, é necessário assegurar formação, regularidade, transparência nas informações e condições para que seus membros participem das decisões.

Lima, Aranda e Lima (2021) discutem a democratização da educação pública e defendem uma perspectiva mais radical de gestão democrática, vinculada à transformação da escola e à ampliação do



direito à educação. Duarte e Silva (2024), ao analisar a Conae 2024 e a meta 19 do Plano Nacional de Educação, evidencia que a gestão democrática permanece como pauta estratégica para o futuro das políticas educacionais. Nesse cenário, o gestor não atua como chefe isolado, mas como sujeito que articula pessoas, recursos, projetos e compromissos coletivos.

## **2.2. Gestão Democrática e Participação da Comunidade Escolar**

A gestão democrática se constitui como uma das bases fundamentais para a organização da escola pública, pois reconhece que a educação é um direito social e uma responsabilidade coletiva. Souza (2025) compreende a gestão democrática como processo que envolve participação, diálogo, transparência e alteridade, elementos que impedem a concentração das decisões em uma única figura administrativa. Oliveira e Vieira (2026) também ressaltam que a democracia na escola está relacionada ao contexto político e histórico brasileiro, no qual a participação popular se torna condição para ampliar o sentido público da educação. Assim, a comunidade escolar não pode ser vista como presença secundária, mas como parte essencial da construção institucional.

A participação da comunidade escolar envolve professores, estudantes, famílias, funcionários, equipe gestora e representantes do território onde a escola está inserida. Brito, Silva, Souza e Tameirão (2024) defendem que a gestão democrática abre espaço para discussão e reflexão entre os sujeitos internos e externos à escola, favorecendo o desenvolvimento participativo dos projetos institucionais. Kaczan, Bezerra e Marques (2023) reforçam que a democratização da gestão escolar contribui para a qualidade da educação pública, pois aproxima as decisões das necessidades reais

da comunidade. Dessa maneira, a escola se fortalece quando deixa de tomar decisões de forma isolada e passa a construir pactos coletivos.

Silva, Pires e Miranda (2023) indicam que a gestão democrática apresenta contradições no contexto escolar, sobretudo quando a participação aparece no discurso, mas não se concretiza nas decisões efetivas. Lima, Aranda e Lima (2021) contribuem para esse debate ao defenderem uma democratização mais profunda da escola pública, capaz de superar práticas formais e centralizadoras. A participação real exige acesso à informação, escuta qualificada, possibilidade de discordância e influência concreta nos rumos da instituição.

Brasil (2025) apresenta o conselho escolar como espaço de participação social na escola, com atribuições ligadas ao acompanhamento, à deliberação e ao fortalecimento da gestão. Brito, Miranda, Gonçalves e Almeida (2024), entretanto, demonstram que programas de fortalecimento dos conselhos podem ter atuação frágil quando não há continuidade, formação e compromisso institucional. Isso significa que a simples existência de um conselho não garante participação democrática, pois é preciso assegurar que seus integrantes compreendam seu papel e tenham condições de atuar.

Souza (2025) permite compreender que a gestão democrática se realiza quando o coletivo escolar participa da definição dos objetivos, das prioridades e das estratégias pedagógicas da instituição. Santos e Santos (2023), ao tratarem dos Planos Municipais de Educação, indicam que a gestão democrática depende de articulações entre planejamento, participação e políticas locais. Nessa perspectiva, o

projeto político-pedagógico não deve ser elaborado apenas pela equipe gestora ou por uma comissão restrita, pois sua legitimidade depende do envolvimento dos sujeitos que vivem o cotidiano escolar.

Fernandes e Morgan (2024) relacionam a gestão escolar democrática aos caminhos para a qualidade da educação, destacando que a aproximação entre escola e comunidade favorece o acompanhamento dos processos educativos. Kaczan, Bezerra e Marques (2023) apontam que a democratização da gestão contribui para ampliar a corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos. No entanto, a participação familiar precisa superar práticas pontuais, muitas vezes limitadas a reuniões para entrega de notas ou comunicação de problemas disciplinares. A família deve ser chamada ao diálogo sobre aprendizagem, convivência, projetos e decisões coletivas.

Oliveira e Vieira (2026) situam a democracia escolar em um debate amplo sobre participação popular, o que inclui reconhecer crianças, adolescentes, jovens e adultos como sujeitos do processo educativo. Silva, Pires e Miranda (2023) mostram que as contradições da gestão democrática aparecem quando determinados grupos têm voz reduzida ou participação meramente simbólica. Assim, grêmios estudantis, assembleias, rodas de conversa e escutas organizadas podem contribuir para que os estudantes desenvolvam consciência cidadã e compreendam a escola como espaço de direitos e responsabilidades.

A gestão democrática exige ainda transparência no uso dos recursos, na definição de prioridades e na comunicação das decisões. Kampf e Costa (2022) apontam que os desafios da gestão

democrática no Brasil envolvem marcos legais, indicadores e condições políticas que afetam sua implementação. Gomes Neto e Lino (2023) reforçam que o monitoramento do Plano Nacional de Educação evidencia limites na efetivação da gestão democrática. Por isso, a transparência não deve ser tratada apenas como prestação de contas burocrática, mas como prática ética que permite à comunidade compreender, acompanhar e questionar os rumos da escola.

A formação dos sujeitos envolvidos na participação também é indispensável. Saraiva (2022) demonstra que as novas demandas atribuídas à escola exigem formação continuada para gestores e equipes, especialmente em contextos complexos. Sangelita, Mariano, Schütz, Martins, Silva e Freitas (2024) defendem que as políticas públicas e a gestão democrática precisam enfrentar desafios concretos, entre eles a preparação dos profissionais e da comunidade para atuar nos espaços participativos. Sem formação, a participação pode se tornar desigual, pois alguns sujeitos dominam a linguagem técnica enquanto outros se sentem inseguros para opinar.

Duarte e Silva (2024), ao analisar a Conae 2024 e a meta 19 do Plano Nacional de Educação, evidencia que a gestão democrática continua sendo pauta necessária para a consolidação de políticas educacionais mais participativas. Lima, Aranda e Lima (2021) ampliam essa reflexão ao defenderem que a democratização da escola pública deve envolver transformação das relações de poder. Desse modo, participar não significa apenas ser consultado, mas ter direito de influenciar decisões que afetam a vida escolar.

### **2.3. Políticas Públicas, Autonomia Escolar e Qualidade da Educação**

A relação entre políticas públicas, autonomia escolar e qualidade da educação constitui um dos eixos centrais da gestão educacional democrática. Kampf e Costa (2022) indicam que a gestão democrática nas escolas brasileiras precisa ser compreendida a partir dos marcos legais, dos processos históricos e dos indicadores educacionais que orientam as políticas públicas. Duarte e Silva (2024), ao analisar a Conae 2024 e a meta 19 do Plano Nacional de Educação, mostra que a democratização da gestão permanece como pauta estratégica para o planejamento educacional brasileiro. Nesse contexto, a escola não atua isoladamente, pois suas possibilidades de ação dependem de políticas que assegurem condições materiais, pedagógicas e institucionais.

A autonomia escolar é frequentemente defendida como condição para que a escola organize suas ações de acordo com sua realidade. No entanto, Santos e Santos (2023) demonstram que os Planos Municipais de Educação precisam transformar o princípio da gestão democrática em estratégias concretas, capazes de orientar as práticas locais. Gomes Neto e Lino (2023) também destacam que o monitoramento do Plano Nacional de Educação revela dificuldades na implementação da gestão democrática. Assim, autonomia não significa ausência de responsabilidade do Estado, mas possibilidade de decisão coletiva com apoio público, financiamento adequado, formação e acompanhamento institucional.

Kaczan, Bezerra e Marques (2023) relacionam a democratização da gestão escolar ao desenvolvimento da qualidade da educação pública, pois uma escola de qualidade precisa garantir

aprendizagem, inclusão, participação e permanência. Fernandes e Morgan (2024) também associam gestão democrática aos caminhos para qualificar a educação, especialmente quando as decisões consideram o contexto social dos estudantes. Dessa forma, a qualidade social da escola depende de práticas que articulem ensino, participação, equidade e compromisso com a formação humana.

As políticas públicas educacionais estabelecem diretrizes para o funcionamento das escolas, mas sua efetivação depende da forma como são apropriadas no cotidiano institucional. Sangelita, Mariano, Schütz, Martins, Silva e Freitas (2024) apontam que a gestão democrática no Brasil enfrenta desafios relacionados à implementação das políticas e às condições concretas das instituições. Saraiva (2022) mostra que novas demandas chegam à escola, mas nem sempre são acompanhadas por formação e suporte suficientes. A gestão escolar, diante disso, precisa interpretar as políticas públicas de modo crítico, evitando tanto a simples reprodução burocrática quanto a resistência desinformada às orientações legais.

Brasil (2025) apresenta o conselho escolar como mecanismo de participação da comunidade na gestão, favorecendo o acompanhamento das ações escolares. Brito, Miranda, Gonçalves e Almeida (2024) indicam, contudo, que o fortalecimento dos conselhos exige continuidade e efetividade, pois a fragilidade das ações propostas compromete sua função democrática. Quando o conselho participa do planejamento, da fiscalização dos recursos e da avaliação das prioridades, a escola amplia sua transparência e sua capacidade de tomar decisões alinhadas às necessidades coletivas.



Souza (2025) compreende a gestão democrática como processo coletivo, no qual diálogo e transparência integram a própria finalidade educativa. Oliveira e Vieira (2026) reforçam que a gestão democrática deve ser analisada em sua atualização histórica e teórica, considerando as ambivalências do sistema educacional brasileiro. O projeto político-pedagógico, nesse sentido, expressa a autonomia da escola quando traduz escolhas coletivas, define metas possíveis e organiza práticas pedagógicas coerentes com a realidade dos estudantes.

Kampf e Costa (2022) apontam que os desafios da gestão democrática envolvem condições políticas e sociais que ultrapassam a vontade da equipe gestora. Gomes Neto e Lino (2023) reforçam que a análise do Plano Nacional de Educação permite perceber lacunas entre a formulação das metas e sua concretização. Por isso, não se pode responsabilizar exclusivamente a escola por problemas produzidos por desigualdades estruturais, ausência de financiamento adequado ou descontinuidade das políticas públicas.

A qualidade da educação também exige valorização dos profissionais que atuam na escola. Saraiva (2022) chama atenção para a necessidade de formação dos gestores diante das novas demandas institucionais. Sangelita, Mariano, Schütz, Martins, Silva e Freitas (2024) relacionam políticas públicas e gestão democrática a perspectivas e desafios que incluem a qualificação das práticas de gestão. Sem condições de trabalho, tempo para planejamento, formação continuada e apoio técnico, a autonomia se torna limitada, e a gestão tende a atuar de forma reativa, apenas respondendo a urgências do cotidiano.



Brito, Silva, Souza e Tameirão (2024) mostram que a gestão democrática envolve a comunidade interna e externa, favorecendo o desenvolvimento participativo dos projetos da escola. Santos e Santos (2023) também indicam que o planejamento municipal pode fortalecer ou limitar a participação, a depender de como incorpora a gestão democrática em suas metas. A escola, portanto, deve reconhecer as especificidades sociais, culturais e econômicas de sua comunidade, sem perder de vista os princípios nacionais do direito à educação.

Lima, Aranda e Lima (2021) defendem uma democratização da educação pública que supere formas superficiais de participação e enfrente as desigualdades presentes no sistema educacional. Duarte e Silva (2024) evidencia que a discussão sobre a meta 19 e a Conae 2024 aponta tensões importantes para o futuro da gestão democrática. A busca pela qualidade exige que as políticas considerem diferenças regionais, sociais e institucionais, pois escolas situadas em contextos de maior vulnerabilidade precisam de apoio proporcional às suas demandas.

#### **2.4. O Papel dos Conselhos Escolares e do Projeto Político-Pedagógico na Gestão Democrática**

Os conselhos escolares e o projeto político-pedagógico ocupam lugar estratégico na consolidação da gestão democrática, pois aproximam as decisões institucionais da realidade vivida pela comunidade escolar. Souza (2025) compreende a gestão democrática como processo sustentado pelo diálogo, pela participação e pela transparência, o que permite entender que a escola não pode ser conduzida apenas por decisões centralizadas na equipe gestora. Brasil (2025) apresenta o conselho escolar como um

órgão colegiado capaz de favorecer o acompanhamento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da instituição. Desse modo, quando o conselho atua de forma efetiva e o projeto político-pedagógico é construído coletivamente, a escola amplia sua capacidade de escuta, planejamento e corresponsabilidade.

A existência formal do conselho escolar, entretanto, não garante automaticamente uma prática democrática. Brito, Miranda, Gonçalves e Almeida (2024) apontam que as políticas de fortalecimento dos conselhos escolares podem apresentar fragilidades quando não são acompanhadas de formação, continuidade e participação real dos sujeitos envolvidos. Silva, Pires e Miranda (2023) também indicam que a gestão democrática convive com contradições no cotidiano escolar, principalmente quando os espaços coletivos existem nos documentos, mas têm pouca influência nas decisões concretas. Assim, o conselho escolar precisa superar o caráter apenas burocrático e assumir função ativa na definição das prioridades da escola, no acompanhamento dos recursos e na avaliação das ações desenvolvidas.

O projeto político-pedagógico, por sua vez, representa o documento que expressa a identidade, os objetivos, os princípios e as estratégias da instituição escolar. Oliveira e Vieira (2026) destacam que a gestão democrática deve ser compreendida a partir de um contexto histórico e político, no qual a participação se torna parte fundamental da organização da educação pública. Kaczan, Bezerra e Marques (2023) relacionam a democratização da gestão escolar à melhoria da qualidade da educação, pois uma escola que planeja coletivamente tende a responder melhor às necessidades de seus estudantes. Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico não deve ser elaborado apenas para cumprir exigências legais, mas

precisa funcionar como instrumento vivo de orientação das práticas pedagógicas e administrativas.

A construção coletiva do projeto político-pedagógico exige a participação de professores, estudantes, famílias, funcionários, equipe gestora e demais representantes da comunidade. Brito, Silva, Souza e Tameirão (2024) defendem que a gestão democrática se fortalece quando a escola cria espaços de diálogo entre sujeitos internos e externos, reconhecendo diferentes experiências e responsabilidades. Santos e Santos (2023), ao tratarem dos Planos Municipais de Educação, mostram que a gestão democrática precisa estar articulada ao planejamento educacional local, pois a escola faz parte de uma rede mais ampla de políticas públicas. Dessa forma, o projeto político-pedagógico deve dialogar com a realidade do território, com os desafios sociais da comunidade e com as diretrizes do sistema de ensino.

A participação no conselho escolar e na elaboração do projeto político-pedagógico também contribui para fortalecer o sentimento de pertencimento. Fernandes e Morgan (2024) relacionam a gestão escolar democrática aos caminhos para a qualidade da educação, especialmente quando a comunidade deixa de ser chamada apenas para resolver problemas pontuais e passa a participar das decisões institucionais. Lima, Aranda e Lima (2021) ampliam essa reflexão ao defenderem uma democratização mais profunda da escola pública, capaz de transformar relações de poder historicamente centralizadas. Quando os sujeitos percebem que suas vozes têm consequência prática, a participação deixa de ser obrigação formal e passa a compor a cultura da escola.

Brasil (2025) destaca o conselho como espaço de participação social, mas sua relevância depende da regularidade das reuniões, da divulgação das informações e da clareza sobre suas atribuições. Brito, Miranda, Gonçalves e Almeida (2024) evidenciam que a fragilidade das ações voltadas ao fortalecimento dos conselhos compromete o protagonismo desses órgãos. Por isso, não basta convocar representantes; é necessário garantir que eles tenham acesso aos dados da escola, compreendam o orçamento, acompanhem as ações pedagógicas e participem das decisões com autonomia e responsabilidade.

Saraiva (2022) chama atenção para as novas demandas atribuídas à escola e para a necessidade de formação diante de responsabilidades cada vez mais complexas. Sangelita, Mariano, Schütz, Martins, Silva e Freitas (2024) também indicam que a gestão democrática enfrenta desafios relacionados às políticas públicas, à organização institucional e à preparação dos profissionais da educação. Dessa maneira, conselhos escolares atuantes exigem processos formativos permanentes, capazes de explicar direitos, deveres, funções, limites e possibilidades de intervenção no cotidiano escolar.

O projeto político-pedagógico também precisa ser periodicamente revisado, pois a escola se transforma conforme mudam os estudantes, as famílias, o território e as demandas sociais. Kampf e Costa (2022) apontam que a gestão democrática no Brasil continua marcada por desafios no cumprimento das metas do Plano Nacional de Educação, o que reforça a importância de instrumentos de planejamento participativo. Duarte e Silva (2024), ao analisar a Conae 2024 e a meta 19 do Plano Nacional de Educação, evidencia que a democratização da gestão segue como pauta necessária para o

fortalecimento das políticas educacionais. Assim, o projeto político-pedagógico deve ser revisto com base em avaliações coletivas, e não apenas reproduzido anualmente sem discussão.

Souza (2025) associa a gestão democrática à construção de práticas pautadas pela participação e pela responsabilidade coletiva, o que inclui clareza sobre decisões, recursos e prioridades. Gomes Neto e Lino (2023) mostram que a análise do monitoramento do Plano Nacional de Educação revela limites na efetivação da gestão democrática, sobretudo quando os mecanismos previstos não se consolidam na prática. Nesse sentido, a transparência fortalece a confiança entre escola e comunidade, pois permite que as decisões sejam compreendidas, avaliadas e, quando necessário, reformuladas coletivamente.

Silva, Pires e Miranda (2023) indicam que a gestão democrática se constrói em meio a articulações e contradições, pois a escola reúne sujeitos com diferentes histórias, expectativas e necessidades. Kaczan, Bezerra e Marques (2023) defendem que a democratização da gestão é essencial para o desenvolvimento da qualidade da educação pública, especialmente quando favorece práticas mais inclusivas e participativas. Assim, o conselho escolar pode atuar como espaço de mediação, escuta e construção de soluções, desde que suas decisões não sejam meramente simbólicas.

A articulação entre conselho escolar e projeto político-pedagógico permite que a gestão democrática deixe de ser apenas discurso e se torne prática institucional. Oliveira e Vieira (2026) mostram que a gestão democrática precisa ser atualizada teoricamente e contextualizada diante dos desafios da escola pública. Brito, Silva, Souza e Tameirão (2024) reforçam que a participação da

comunidade é fundamental para superar obstáculos presentes nas escolas brasileiras. Quando o conselho acompanha o projeto político-pedagógico, avalia metas, propõe ações e mobiliza a comunidade, a escola fortalece sua autonomia e amplia sua responsabilidade social.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão educacional, quando analisada a partir de suas complexidades e de sua perspectiva democrática, revela-se como dimensão essencial para o fortalecimento da escola pública. O trabalho demonstrou que gerir uma instituição de ensino não significa apenas administrar recursos, cumprir normas ou organizar rotinas. Trata-se de uma prática que envolve decisões pedagógicas, relações humanas, enfrentamento de desigualdades, mediação de conflitos, planejamento coletivo e compromisso com a formação cidadã dos estudantes.

A gestão democrática aparece como caminho necessário para que a escola amplie sua função social e fortaleça a participação da comunidade escolar. A presença de professores, estudantes, famílias, funcionários e representantes da comunidade nas decisões institucionais contribui para tornar a escola mais transparente, responsável e próxima da realidade em que está inserida. Entretanto, essa participação precisa ser efetiva, contínua e organizada, pois a existência formal de reuniões, conselhos ou documentos não garante, por si só, uma prática democrática.

Também se verificou que políticas públicas, autonomia escolar e qualidade da educação estão diretamente relacionadas. A escola precisa de autonomia para construir seu projeto político-



pedagógico, definir prioridades e responder às necessidades locais, mas essa autonomia deve vir acompanhada de financiamento, formação, valorização profissional e apoio institucional. Quando a gestão recebe responsabilidades sem condições concretas de execução, a democratização se fragiliza e os desafios do cotidiano se tornam ainda mais difíceis de enfrentar.

Conclui-se que a gestão educacional democrática deve ser compreendida como processo permanente de construção coletiva. Ela exige escuta, diálogo, transparência, corresponsabilidade e compromisso ético com o direito à educação. Assim, diante das complexidades da escola contemporânea, a perspectiva democrática não representa apenas uma exigência legal, mas uma possibilidade concreta de tornar a escola mais humana, participativa, inclusiva e socialmente comprometida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Escolar**. Brasília: Ministério da Educação, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/proec/conselho-escolar>. Acesso em: 29 jun. 2026.

BRITO, Eugênio Nunes Silva; SILVA, Magno Vilácio Pereira da; SOUZA, Margarete Marlene de; TAMEIRÃO, Cinthya Rocha. Os desafios para uma gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. e6002182, 2024. DOI: <https://doi.org/10.14244/reveduc.v18i1.6002>.

BRITO, Katia Cristina Custódio Ferreira; MIRANDA, Adriano Pereira de; GONÇALVES, Cinara Kariny de Sousa Marcelino; ALMEIDA, Cáritas Gomes de Oliveira. Programa Nacional de Fortalecimento dos



Conselhos Escolares em cena: do protagonismo de sua institucionalização à atuação frágil das ações propostas. **Caderno Pedagógico**, Curitiba, v. 21, n. 13, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n13-063>.

DUARTE E SILVA, Lueli Nogueira. Gestão democrática: análise do Documento Final da Conae 2024 e da meta 19 do Plano Nacional de Educação (2014–2024). **Retratos da Escola**, Brasília, v. 18, n. 41, 2024. DOI: <https://doi.org/10.22420/rde.v18i41.2177>.

FERNANDES, Francine Amorim; MORGAN, Karine Vichiect. A gestão escolar democrática: desafios e caminhos em direção à qualidade da educação. **Educação em Debate**, Fortaleza, 2024.

GOMES NETO, Eduardo; LINO, Lucília Augusta. A gestão democrática na educação pública brasileira: uma análise a partir do último relatório de monitoramento do Plano Nacional de Educação. **Revista de Educação Interritórios**, Recife, v. 9, n. 18, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259551>.

KACZAN, Maria Anita Vieira Lustosa; BEZERRA, Tania Serra Azul Machado; MARQUES, Edite Colares Oliveira. Democratização da gestão escolar: pilar essencial para o desenvolvimento da qualidade da educação pública. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 19, n. 50, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v19i50.14021>.

KAMPF, Roni; COSTA, Gilvan Luiz Machado. Gestão democrática nas escolas brasileiras e Plano Nacional de Educação: desafios do tempo presente. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 16, e85485, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5380/jpe.v16i0.85485>.

LIMA, Paulo Gomes; ARANDA, Maria Alice de Miranda; LIMA, Antonio Bosco de. O debate sobre a democratização da educação pública e a tese da gestão democrática radical da escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 47, e222657, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202147222657>.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão democrática: contexto, atualização e aproximações teóricas. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 56, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980531411646>.

SANGELITA, Adailza Alves de Sousa Crepaldi; MARIANO, Sangelita Miranda Franco; SCHÜTZ, Jenerton Arlan; MARTINS, Alda Vivianne Moreira Santana; SILVA, Eliana Aparecida da; FREITAS, Wanderleia Maria de. Políticas públicas e gestão democrática da educação no Brasil: perspectivas e desafios. **Caderno Pedagógico**, Curitiba, v. 21, n. 5, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n5-077>.

SANTOS, Gabriela Oliveira; SANTOS, Joedson Brito dos. Os Planos Municipais de Educação e a gestão democrática. **Revista de Educação Interterritórios**, Recife, v. 9, n. 18, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259575>.

SARAIVA, Ana Maria Alves. Gestão na escola integrada: entre as novas demandas e as propostas de formação. **Acta Scientiarum. Education**, Maringá, v. 44, e55784, 2022. DOI: <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v44i1.55784>.

SILVA, Soane Santos; PIRES, Ennia Débora Passos Braga; MIRANDA, Hilheno Oliveiral. Gestão democrática: articulações e contradições no contexto escolar. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 19, n. 50, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v19i50.11736>.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Revisitando e reconstruindo um conceito de gestão democrática da educação. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 41, e51123, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-469851123>.

---

<sup>1</sup> Licenciado em matemática; bacharel em administração; mestre e doutor em educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales - FICS.