

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Rafahel da Silva Ramos

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os fundamentos teóricos e os desafios práticos da implementação da Gestão Escolar Democrática (GED) no contexto da escola pública brasileira. A GED, prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/96), é apresentada como um princípio essencial para a melhoria da qualidade social da educação, promovendo a participação ativa e o engajamento de toda a comunidade escolar. A metodologia empregada é a Pesquisa Bibliográfica, que se baseou na revisão sistemática de literatura, incluindo autores clássicos da gestão educacional (como Paro, Lück e Libâneo) e a análise do arcabouço legal. Os resultados indicam que, apesar de ser um imperativo legal, a efetivação da GED enfrenta obstáculos como a cultura centralizadora, a falta de formação específica para os colegiados e a baixa participação de pais e alunos. Conclui-se que a gestão democrática é o caminho para a construção de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) autêntico e transformador, exigindo, contudo, um esforço contínuo na formação e na mobilização comunitária.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Participação; Projeto Político-Pedagógico; Conselho Escolar; LDB.

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT

ABSTRACT

This work aims to analyze the theoretical foundations and practical challenges of implementing Democratic School Management (DSM) in the context of Brazilian public schools. DSM, foreseen in the 1988 Federal Constitution and the Law of Guidelines and Bases of National Education (LDB - Law No. 9.394/96), is presented as an essential principle for improving the social quality of education, promoting the active participation and engagement of the entire school community. The methodology employed is Bibliographic Research, based on a systematic literature review, including classic authors in educational management (such as Paro, Lück, and Libâneo) and an analysis of the legal framework. The results indicate that, despite being a legal imperative, the implementation of DSM faces obstacles such as a centralizing culture, a lack of specific training for school boards, and low participation from parents and students. It is concluded that democratic management is the path to building an authentic and transformative Political-Pedagogical Project (PPP), requiring, however, a continuous effort in training and community mobilization.

Keywords: Democratic Management; Participation; Political-Pedagogical Project; School Council; LDB (Brazilian Law of Education).

Dados da publicação: dezembro de 2025.

DOI: <https://doi.org/10.36557/pbpc.v4i2.452>

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



1. INTRODUÇÃO

A escola, enquanto instituição social fundamental, desempenha um papel crucial na formação de indivíduos críticos e na reprodução ou transformação da sociedade. Historicamente, a administração escolar foi marcada por modelos burocráticos e centralizadores, nos quais as decisões eram tomadas no topo da hierarquia, com pouca ou nenhuma participação da comunidade escolar (PARO, 2007).

O processo de redemocratização do Brasil, culminando na Constituição Federal de 1988, impulsionou a busca por um novo paradigma na administração pública, que se refletiu diretamente na educação. A Gestão Escolar Democrática (GED) emerge, assim, como um princípio que visa transformar a escola de um mero aparato técnico-administrativo para um espaço de deliberação coletiva e exercício da cidadania, conforme previsto no Art. 206, inciso VI da Constituição, e reafirmado na Lei nº 9.394/96 (LDB).

Nesse contexto, surge a questão central que orienta esta pesquisa: Quais são os principais desafios e as potencialidades da Gestão Escolar Democrática como ferramenta para a construção de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) mais inclusivo e eficaz, e como a participação efetiva da comunidade escolar pode ser promovida e sustentada?

O Objetivo Geral deste trabalho é analisar o conceito e a aplicabilidade da Gestão Escolar Democrática na realidade brasileira, destacando seu papel na melhoria da qualidade do ensino e na promoção da equidade educacional.

Para tanto, foram estabelecidos os seguintes Objetivos Específicos. Revisar o arcabouço legal que sustenta a GED no Brasil, com foco na LDB e nos dispositivos de participação. Discutir os princípios da participação, transparência e autonomia como pilares da gestão democrática.

A justificativa para este estudo reside na relevância de aprofundar o debate sobre um modelo de gestão que é indissociável da própria finalidade da educação em um Estado Democrático de Direito. Compreender os mecanismos e as dificuldades da GED é crucial para gestores, educadores e formuladores de políticas públicas, pois impacta diretamente a capacidade da escola de atender às necessidades de sua comunidade.

2. METODOLOGIA

O presente estudo adota a abordagem de Pesquisa Bibliográfica, que, segundo Gil (2002), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, teses, dissertações e legislação.

O objetivo desta metodologia é fundamentar teoricamente a discussão sobre a Gestão Escolar Democrática, buscando conceitos, princípios, marcos legais e os principais debates acadêmicos sobre o tema, de modo a construir uma base sólida para a análise do problema de pesquisa.

A coleta de dados ocorreu por meio de uma revisão sistemática de literatura. As fontes de pesquisa incluíram bases de periódicos CAPES, utilizando descritores como "Gestão Escolar Democrática", "Participação Escolar" e "Conselho Escolar".

O material selecionado foi submetido à leitura seletiva e, posteriormente, ao fichamento, com o objetivo de identificar e extrair as ideias centrais dos autores e os argumentos relevantes. Autores como Paro, Lück, Libâneo, e documentos oficiais como a LDB e as Diretrizes Curriculares Nacionais constituíram a base do referencial teórico. A análise de conteúdo se concentrou em categorizar os achados em torno dos eixos da autonomia, participação e formação para a gestão democrática, permitindo a construção das discussões apresentadas no corpo do trabalho.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Conceitos e Princípios da Gestão Escolar Democrática

A Gestão Escolar Democrática é um princípio fundamental da educação pública brasileira, consolidado a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/96). Mais do que um modelo administrativo, representa um projeto político e pedagógico que busca a transformação da escola em um espaço de cidadania, corresponsabilidade e formação humana integral (SILVA et al., 2025; FERREIRA, 2004).

A gestão democrática pode ser entendida como o modo de organizar e conduzir a escola pública, garantindo a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar (gestores, professores, funcionários, estudantes e pais/responsáveis) nos processos

decisórios e na construção do cotidiano institucional. Ela pressupõe a descentralização do poder e a compartilhamento de responsabilidades (LUCK, 2006; SOUZA, 2018).

A promoção da democracia nesse espaço está associada à participação de toda a comunidade escolar, como direção, pais, alunos, professores e funcionários, visando estabelecer parcerias que beneficiem o ensino. Para isso, a comunidade escolar precisa operar como uma rede interconectada, possibilitando tomadas de decisões coletivas. Essa articulação promove visibilidade e integra indivíduos em ações colaborativas e interações sociais significativas.

Gadotti (2014) Uma administração e gestão democrática na escola têm como base o planejamento, a organização, a liderança, a mediação, a coordenação e o monitoramento de processos que assegurem de maneira eficaz a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos. Esse modelo de gestão exige uma reavaliação da distribuição do poder no ambiente escolar, visando compartilhá-lo de forma mais equitativa.

O processo de socialização do poder favorece práticas de participação coletiva, reduz o individualismo, estimula a reciprocidade ao limitar situações de exploração e garante maior autonomia às escolas, diminuindo sua dependência de agentes externos e evitando que sua função se limite à execução de políticas educacionais de maneira passiva. (Demo, 1994, p. 21).

A administração escolar envolve conduzir a vida cultural da escola de maneira que esteja em harmonia com as normas governamentais e dedicada aos valores democráticos. Segundo Lück (2009, p. 24), essa administração se fundamenta na organização da cultura escolar, seguindo as políticas públicas de educação, visando concretizar o projeto político-pedagógico. A finalidade desse processo é estabelecer um cenário educativo independente, que favoreça o envolvimento ativo, a colaboração e a autorregulação. Busca-se, acima de tudo, envolver todos os participantes da comunidade, incentivando uma vasta participação na criação de ideias e na procura por soluções que respondam às necessidades do dia a dia da escola.

Pereira e Caron (2015, p. 3) destacam que, para uma gestão democrática funcionar de verdade, é preciso usar métodos que estimulem a participação de todos. Essa ação precisa acontecer através de uniões que deem mais força tanto às escolas quanto às entidades de

fora, assegurando decisões tomadas em conjunto. É crucial também ter líderes preparados para usar as leis do jeito certo em cada situação. Desse ponto de vista, o foco maior da gestão democrática é motivar a colaboração e o trabalho em grupo, incentivando a independência e o envolvimento. Assim, a ideia é que cada um se sinta responsável pelo que faz e se veja como parte importante para o avanço da escola.

Nessa mesma direção, Libâneo (2001, p. 5) reforça a relevância da participação de todos os atores sociais. A gestão democrática-participativa valoriza a inserção da comunidade escolar nos processos decisórios, reconhece a docência como um trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e no funcionamento eficaz da escola por meio de diálogos dinâmicos e construções consensuais. Por fim, é fundamental propor reflexões sobre as dimensões da gestão educacional e sua estreita relação com o fortalecimento do ambiente participativo na escola.

A Gestão Escolar Democrática se sustenta em pilares essenciais que norteiam sua prática e a diferenciam de modelos gerenciais ou autoritários. Entre os pilares essenciais, pode-se citar a participação, sendo este reconhecido como princípio central que se manifesta pelo envolvimento de toda a comunidade escolar na elaboração e acompanhamento do Projeto Político Pedagógico (PPP), na gestão de recursos, e nas decisões administrativas e pedagógicas. Os principais mecanismos de participação incluem o Conselho Escolar (com funções deliberativas e fiscalizadoras) e o Grêmio Estudantil (SILVA et al., 2025; BRASIL, 1996).

A gestão democrática garante que todas as informações relativas à gestão (pedagógica, administrativa e financeira) sejam compartilhadas de forma clara, acessível e contínua com a comunidade. A transparência promove a confiança e permite o efetivo exercício do controle social e da fiscalização (SILVA et al., 2025)

Conforme Ferreira (2004) gestão democrática pressupõe que todos os membros da comunidade escolar são responsáveis pelos resultados, desafios e destinos da escola. A tomada de decisão coletiva vincula os participantes à execução e avaliação das ações, fortalecendo o compromisso de cada um com a qualidade da educação.

Uma gestão democrática precisa estar aberta à conversa e saber lidar com opiniões diferentes. É muito importante que as decisões sejam feitas por meio de discussão, prestando atenção e procurando acordos, dando valor às várias formas de pensar e incentivando a solução de conflitos sem violência, como dizem Souza (2018) e Freire (2003). Quando essas ideias são usadas, a escola vira um lugar de participação cidadã, onde alunos e professores aprendem a pensar criticamente e a participar da sociedade. (FERREIRA, 2004).

Segundo Paro (2016), a gestão democrática constitui-se como uma prática política que busca superar o autoritarismo e a centralização de poder nas instituições de ensino. Ela se fundamenta na ideia de que todos os sujeitos envolvidos no processo educativo possuem saberes e experiências que podem contribuir para a melhoria da escola. Dessa forma, a democracia na escola não se limita à eleição de diretores, mas envolve o exercício contínuo da autonomia, da participação e da transparência nas decisões pedagógicas e administrativas.

Na visão de Libâneo (2013), a gestão democrática envolve a implementação de abordagens que estimulem a conversa e o trabalho em equipe, a exemplo dos conselhos escolares, das uniões entre pais e professores e dos diretórios de estudantes. Tais ambientes são cruciais para reforçar o senso de união e responsabilidade compartilhada no ambiente escolar, viabilizando que as deliberações ocorram em conjunto e a favor do aprendizado.

Em concordância com Luck (2009), um dos fundamentos primordiais da gestão democrática é a colaboração real, que transcende a mera presença em encontros. Essa colaboração deve ser caracterizada por uma dedicação ativa e atenta nas discussões e atividades da escola. Outro fundamento indispensável é a clareza, que garante a todos na comunidade escolar o acesso total aos dados sobre o funcionamento da instituição e o uso das verbas públicas. Além disso, a independência da escola se sobressai como um pilar relevante, possibilitando que cada escola estruture suas práticas com base nas carências e particularidades regionais, sempre em harmonia com as orientações do sistema de ensino.

A escola é visto por muitos como um espaço crucial para o estreitamento de laços interpessoais e para o estímulo ao conhecimento. Sua composição e atributos são constantemente alvos de pesquisas e exames minuciosos. Nesse panorama, a Administração

da Escola se destaca como uma peça-chave para o progresso e a realização das ações pedagógicas. O formato de Administração da Escola pautado na democracia e na colaboração salienta a importância do contato entre os integrantes do time e a direção, favorecendo a convergência em prol de metas compartilhadas. Nesse sistema, as escolhas são feitas em conjunto, com o intuito de alcançar efeitos favoráveis e elevar o padrão do ensino. (DOURADO, 2006)

A prática da Gestão Escolar Democrática exige um contínuo esforço de construção coletiva, onde todos os envolvidos compreendem sua atuação como essencial para consolidar uma escola pública comprometida com a qualidade social. Segundo Dourado (2006), democratizar a gestão escolar transcende a simples criação de instâncias formais de participação; implica fomentar uma cultura democrática baseada em princípios éticos, na valorização da escuta ativa, no respeito mútuo e na corresponsabilidade entre os participantes.

Portanto, essa cultura, conforme apresentado, deve ser transversal, em abordagens pedagógicas de todos os dias para os relacionamentos interpessoais e a organização institucional. A democracia deve ser vivida e não simplesmente ausente em referências descritivas nos documentos oficiais. Com isso, quanto à gestão democrática, é relevante a valorização tanto da autonomia pedagógica quanto administrativa da escola. Considera-se o estabelecido no artigo 15 da LDB 9.394/96. A LDB menciona os “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira”, que em seu contexto abordam a capacidade de autogestão da escola.

Entretanto, é de salientar que o referido não está isolado, mas está inserido nas diretrizes político-pedagógicas obtidas de políticas públicas. Em outras palavras, a autonomia da escola responde a diversidade e necessidades locais, LIBÂNEO; LÜCK, sem noção de total isolamento. Dessa forma, espera-se que o gestor atue na promoção de um ambiente com corresponsabilidade de todos os profissionais, além de estimular a integração entre os setores e a completa responsabilidade coletiva pela finalidade da educação.

De acordo com Veiga (2003), a escola democrática é construída por meio de documentos como o projeto político-pedagógico (PPP) desenvolvido coletivamente, onde se orienta as atividades escolares e reflete a identidade da instituição. Esses documentos devem ser uma ferramenta de concretização da gestão democrática, organizando ações e definindo prioridades por meio do diálogo e do consenso entre os participantes. Dessa forma se torna possível realizar uma transformação da escola em um espaço de reflexão crítica, onde os problemas são discutidos, as soluções propostas e os resultados avaliados de maneira coletiva.

Segundo Cury (2002), para consolidar a democracia no ambiente escolar, é crucial capacitar os gestores e os professores, preparando-os para entender os princípios teóricos, políticos e éticos que sustentam essa abordagem, e incentivando-os a agir com envolvimento e senso crítico. Nesse sentido, torna-se essencial criar oportunidades para aprimorar habilidades ligadas à liderança compartilhada, ao trabalho em grupo e à resolução de divergências. Por fim, é fundamental realçar que a gestão democrática atinge sua totalidade apenas quando há um comprometimento político e ético genuíno com a justiça social e a igualdade no acesso à educação.

Sob a ótica de Gadotti (2014), a democracia na escola é pautada como um processo de emancipação, indo além da efetividade administrativa, e que visa formar sujeitos autônomos, críticos e atuantes. Portanto, a escola democrática deve garantir o direito à educação de qualidade a todos e combater as desigualdades, e para tal, ser um espaço de inclusão do outro, da solidariedade e da inclusão ativa. Nessa perspectiva, a gestão escolar democrática consolida seu protagonismo como ferramenta que não tem identidade própria, mas sim a função de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e democrática, que escuta e valoriza a voz de todos.

3.2 Marco Legal da Gestão Democrática na Educação Brasileira

No Brasil, a forma democrática de conduzir a educação possui um alicerce legal firme, construído através de muitas batalhas por um ensino público, acessível a todos e com alto padrão. Esse sistema se apoia em elementos da Constituição, leis e regulamentos que

asseguram a participação real da comunidade escolar nas escolhas e na administração das instituições de ensino. O processo de institucionalização da gestão democrática teve início com a promulgação da Constituição Federal de 1988. No artigo 206, inciso VI, a CF/88 lista a gestão democrática do ensino público como princípio fundamental da educação pública, “na forma da lei”. Este dispositivo representou um significativo avanço na agenda de democratização das políticas educacionais por destacar a importância da participação coletiva na gestão administrativa das unidades escolares.

Na área da educação, a Constituição Federal de 1988 trouxe significativos avanços, destacando-se a garantia da gestão democrática no ensino público. O artigo 206 da referida Constituição estabelece princípios fundamentais para a condução do ensino nas redes escolares. Em seu texto, fica definido que o ensino deve ser ministrado com base em pilares como igualdade de condições para acesso e permanência na escola; valorização dos profissionais da educação; liberdade para ensinar e aprender, promovendo o pensamento, o conhecimento e a arte; pluralismo de ideias e abordagens pedagógicas; coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; e a gestão democrática do ensino público conforme regulamentação legal.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996) veio regulamentar o princípio constitucional, determinando em seu artigo 3º, inciso VIII, que o ensino deve ser baseado na gestão democrática, conforme as normas dos respectivos sistemas educacionais (Brasil, 1996).

Contudo, como destaca Oliveira (2007), "a garantia de um artigo constitucional não é suficiente para consolidar a gestão democrática". A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), sancionada em 20 de dezembro de 1996, busca reforçar os princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988. Nesse contexto, tanto a Carta Magna quanto a LDB reconhecem a gestão democrática como um princípio orientador do ensino público no Brasil, essencial para assegurar qualidade na educação, bem como para formar cidadãos críticos e participativos.

Sob uma ótica jurídica, a gestão democrática pode ser vista como um conjunto de conceitos que aproxima a escola da família, da comunidade e da sociedade em geral, estimulando a partilha de poder e o engajamento democrático no âmbito educacional. Tal objetivo se materializa através de conselhos, equipes de trabalho e outros modelos de cooperação. A Gestão Escolar Democrática exerce um papel fundamental na instituição de ensino, demandando a real participação da comunidade nas decisões tomadas. Isso evidencia sua relevância não apenas como ferramenta de aprendizado, mas também como maneira de fomentar a cidadania e edificar uma sociedade mais equitativa, que integra a todos e proporciona oportunidades similares. (LUCK, 2009).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) estabelece, precisamente no artigo 14, que cada sistema educativo deve formular normas para uma administração democrática. Essa administração deve assegurar que os profissionais do setor, a comunidade escolar e os moradores da região colaborem de forma efetiva por meio de conselhos escolares ou outras entidades parecidas. O Plano Nacional de Educação (PNE), estipulado pela Lei nº 13.005/2014, também enfatiza a importância de o governo incentivar a administração democrática. A meta 19 do PNE salienta a necessidade imediata de definir, em dois anos, os fundamentos para essa administração na educação, combinando critérios técnicos de aptidão e desempenho com consultas abertas à comunidade escolar (Brasil, 2014). Dessa forma, o PNE funciona como um roteiro para que os estados e municípios implementem medidas e instrumentos que ampliem a colaboração e a clareza na gestão das escolas e dos sistemas educativos.

Pesquisadores como Paro (2016) e Luck (2009) destacam que a firmeza da administração democrática vai além do simples amparo da lei, dependendo da aplicação constante de ações realmente colaborativas no dia a dia da escola. Paro argumenta que essa maneira de gerir é um avanço social em constante progresso, que exige o abandono de modelos autoritários e concentrados. Luck, por outro lado, salienta que, mesmo com a lei criando as bases para a colaboração, é na vivência diária das escolas que a democracia se concretiza como uma experiência pedagógica e política verdadeira. Desse modo, a estrutura legal da gestão democrática educacional no Brasil demonstra o acordo do governo com a democratização do ambiente escolar. No entanto, sua total execução precisa do reforço dos

instrumentos de colaboração e do envolvimento real da comunidade escolar, assegurando que as diretrizes legais se convertam em ações democráticas eficazes dentro das instituições de ensino.

Para que a gestão democrática realmente funcione nas escolas públicas, é preciso mais do que apenas seguir as regras estabelecidas. É fundamental que todos se unam e criem um ambiente onde a conversa, a clareza e a divisão de tarefas sejam prioridades entre diretores, professores, alunos, pais e todos que fazem parte da comunidade escolar.

Gadotti (2014) explica que a gestão democrática é um processo contínuo de edificação de uma escola pública atenta à qualidade do ensino para todos, onde as decisões são fruto de esforços coletivos e a educação é encarada como um instrumento de emancipação e mudança. Assim, democratizar a gestão escolar vai além da simples eleição de diretores ou da formalidade de conselhos inativos. É fundamental cultivar abordagens pedagógicas que estimulem a autonomia, o raciocínio crítico e o compromisso de cada membro da comunidade escolar. Consolidar entidades como os Conselhos Escolares, as Associações de Pais, Professores e Funcionários (APMF) e os Grêmios Estudantis representa um avanço significativo nesse sentido. Tais instâncias proporcionam oportunidades para debater e deliberar sobre temas cruciais da escola, abrangendo desde a administração e o ensino até as finanças, fomentando a transparência e a fiscalização social das atividades no âmbito educacional.

Segundo Cury (2002), esses métodos participativos são cruciais para que a escola pública desempenhe sua função de educar cidadãos cientes de seus direitos e obrigações, e não apenas sujeitos adaptados ao sistema atual. A eficiência da administração democrática também depende diretamente da educação continuada dos profissionais da área. Aprimorar habilidades como a escuta atenta, o debate e a solução conjunta de questões se tornam vital para uma liderança dividida e eficaz.

Lück (2010) destaca que a preparação de administradores deve focar na melhora das qualidades humanas, éticas e políticas, importantes para conduzir mudanças nas organizações. Aplicar recursos na qualificação de administradores e membros dos conselhos

escolares é, portanto, essencial para consolidar as práticas democráticas nas escolas. Outro fator essencial é a independência escolar, garantida pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996. Essa independência deve ser encarada não só nas questões burocráticas e financeiras, mas especialmente no campo do ensino.

Na visão de Paro (2018), a independência da unidade escolar é um traço fundamental da administração democrática, uma vez que possibilita ajustar as deliberações às verdadeiras carências e particularidades do ambiente da escola, agregando mais importância e validade às práticas de ensino. Em síntese, o conjunto de leis que rege a administração democrática no ensino brasileiro configura um progresso considerável em direção a uma escola pública dedicada à justiça social e ao fomento da cidadania.

Todavia, conforme ressaltado por Dourado (2016), tornar esse princípio realidade requer uma união de determinação política, obrigação ética e robustecimento das atividades colaborativas dentro das instituições. A gestão democrática deve ser encarada como um método constante de edificação coletiva, no qual o alicerce jurídico serve como padrão e asseguramento, mas cuja realização está intimamente atrelada à atuação inovadora de todos os integrantes da comunidade escolar.

Abaixo a Tabela 1. Traz o Marco Legal da gestão democrática na educação Brasileira.

Tabela 1 - Marco Legal da Gestão Democrática na Educação Brasileira

Documento Legal	Ano	Dispositivo Legal Principal	Princípio/Objetivo da Gestão Democrática
Constituição Federal (CF)	1988	Art. 206, VI	Estabelece a gestão democrática do ensino público como um dos princípios do ensino.

Documento Legal	Ano	Dispositivo Legal Principal	Princípio/Objetivo da Gestão Democrática
Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)	1996	Art. 14	Define que os sistemas de ensino (estados, municípios e DF) devem estabelecer as normas de gestão democrática, garantindo a participação dos profissionais da educação no PPP e da comunidade escolar e local em Conselhos ou equivalentes.
Plano Nacional de Educação (PNE)	2014	Meta 19	Visa assegurar a efetivação da gestão democrática na rede pública, exigindo que os entes federados aprovem leis específicas, considerando critérios técnicos de mérito e desempenho e a participação da comunidade escolar para nomeação de diretores.
Lei nº 14.644	2023	Altera a LDB (Art. 14) e adiciona o Art. 90-A	Reforça a gestão democrática ao prever a instituição de Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos Escolares e define princípios como a democratização da gestão, do

Documento Legal	Ano	Dispositivo Legal Principal	Princípio/Objetivo da Gestão Democrática
			acesso e permanência, e a qualidade social da educação.
Outras Legislações	Variável	Leis e Decretos Estaduais/Municipais	Detalham as formas de participação, como a escolha de diretores e a criação de Conselhos Escolares, adaptando o marco federal às realidades locais.

Fonte: autoria própria – 2025

3.3. A Relação entre Gestão Democrática, Qualidade Social da Escola e Autonomia Escolar

A gestão democrática, a qualidade social da educação e a autonomia escolar são dimensões interdependentes para a organização e o funcionamento das instituições escolares no Brasil. Ao se articularem, essas dimensões viabilizam uma escola pautada pela participação, equidade e emancipação social, alinhada aos princípios fixados pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/1996.

"A qualidade social da educação significa a inter-relação entre qualidade formal e política, [...] baseada no conhecimento e na ampliação de capacidades cognitivas, operativas e sociais, com alto grau de inclusão." (LIBÂNEO, 2013, p. 62)

A gestão democrática, destacada no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal e regulamentada pela LDB no artigo 3º, inciso VIII, constitui um dos pilares da educação pública brasileira. Conforme Paro (2016), esse modelo ultrapassa a participação formal, exigindo colaboração genuína entre professores, estudantes, funcionários, famílias e a comunidade escolar na construção de um projeto pedagógico coletivo e nas tomadas de decisão.

Nesse cenário, a qualidade social da escola emerge tanto como consequência quanto como meta da gestão democrática. Diferente da concepção tradicional de qualidade baseada em indicadores quantitativos e avaliações padronizadas, a qualidade social enxerga a escola como um espaço de inclusão, formação cidadã e transformação social (LIBÂNEO, 2013).

Assim, uma escola com qualidade social é aquela que responde às demandas reais de seus alunos e promove aprendizagens significativas fundamentadas em princípios de justiça, solidariedade e participação. Por meio da gestão democrática, cria-se um ambiente propício ao diálogo, à transparência e à corresponsabilidade nos processos decisórios, fortalecendo a construção de uma escola com qualidade social.

Para Luck (2009), a participação ativa da comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas reforça o compromisso coletivo com os resultados educacionais e legitima as ações realizadas. Esse engajamento contribui para o fortalecimento das relações internas na escola e para a formação de cidadãos críticos e autônomos. A autonomia escolar complementa esse processo como elemento crucial para consolidar a gestão democrática e promover a qualidade social. O artigo 15 da LDB assegura o desenvolvimento progressivo da autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas públicas, permitindo que as instituições respondam às especificidades locais (BRASIL, 1996).

Na visão de Veiga (2007), autonomia está longe de ser uma independência absoluta; trata-se da capacidade de tomar decisões fundamentadas em diálogo com as políticas públicas e as demandas comunitárias. O exercício da autonomia em um contexto de gestão democrática amplifica a criatividade, o protagonismo e o senso de responsabilidade compartilhada entre os atores escolares, favorecendo melhorias na educação.

A gestão escolar precisa ter em seu processo uma mobilização e orientação sobre a relevância do esforço coletivo na escola, e sempre procurar realizar uma associação com a organização de recursos e processos, instigando, mobilizando competências, para que assim possa ser superado todo e qualquer problema que possa surgir, tirando o enfoque somente sobre o administrativo e realizando o reconhecimento da dinâmica humana, promovendo a formação dos professores, dos alunos, inovando, criando espaços de aprendizagens

significativas, desempenhando de forma efetiva seu papel social, torna-se possível atingir os objetivos de uma educação de qualidade para todos. (LUCK, 2012).

Contudo, a autonomia, desprovida de um sistema de gestão democrático, pode se tornar mera formalidade burocrática, alheia ao engajamento e à edificação conjunta. Desse modo, a conexão entre gestão democrática, excelência social e independência escolar representa um obstáculo crucial, mas que propicia chances palpáveis para o progresso do ensino público no país. Somente através do debate, da participação genuína e da dedicação à libertação humana será possível firmar uma instituição de ensino verdadeiramente democrática, independente e socialmente importante.

A garantia da efetivação da gestão democrática e da independência da escola depende de muito mais do que de normativas legais: é necessária a formação de uma mentalidade colaborativa no âmbito escolar. Como alerta Gadotti : a democracia no ensino não tem a ver com trâmites formais, mas “na verdade é um aprendizado pedagógico contínuo de cooperar, falar juntos, decidir juntos”. Isso significa, portanto, que a escola democrática, em primeiro lugar, deve ser um espaço de cidadania e internalização de valores democráticos, em que todos os atores – alunos, professores, gestores, funcionários e comunidade – são reconhecidos como legítimos locutores do processo de ensino. Portanto, a qualidade social da educação depende da colaboração efetiva dos agentes escolares.

Segundo Dourado (2011), De acordo com o MEC, essa qualidade se expressa para além das notas e do rendimento escolar, constituindo âmbitos políticos, sociais e culturais que atestam o real compromisso da instituição de ensino com o desenvolvimento integral. Da mesma forma, uma administração democrática que visa a qualidade social trata de considerar o aprendizado como algo que vai muito além da mera aquisição de informações, mas inclui a formação da independência intelectual, moral e ética dos alunos. A independência, portanto, explorada nesses termos, é um fator essencial ao papel criticamente construtivo da escola.

Na concepção de Libâneo (2017) A autonomia emancipa-se com o tempo concretizando-se quando a escola consegue determinar seus próprios rumos pedagógicos, administrativos e financeiro, desde que se motive no interesse social em aprendizado, a autodeterminação serve para garantir a democracia da instituição, e não apenas endossa sua

diferenciação em outras instituições. A gestão democrática da educação exige, principalmente, encaixar tais mecanismos, como espaços de participação dos indivíduos responsáveis. Conselhos escolares, grêmios estudantis e associação de pais-professores são frequentes, legais e excelentes formas de educação moral eticamente, onde a cidadania se desenvolve na melhor forma passível de educação.

De acordo com Cury (2002), tais instâncias representam a materialização do princípio constitucional da gestão democrática ao possibilitarem o compartilhamento das decisões e a transparência nos processos educativos. Entretanto, é essencial reconhecer que a simples existência desses instrumentos não assegura uma participação efetiva. Muitas vezes, a permanência de uma cultura autoritária em determinadas instituições limita o alcance transformador desses espaços.

Paro (2018) defende que a democratização da escola requer uma mudança de mentalidade por parte da gestão e do corpo docente, de forma que a participação passe a ser interpretada não como uma ameaça à autoridade, mas como uma construção coletiva do conhecimento e das práticas educativas.

3.4. Desafios e Perspectivas para a Consolidação da Autonomia e da Qualidade Social

Apesar do progresso das leis e das ideias, pôr em prática a gestão democrática e a independência da escola enfrentam várias dificuldades. No cotidiano da educação brasileira, as maiores barreiras para isso são o excesso de burocracia nos trâmites administrativos, a falta de preparo adequado para os administradores escolares e poucos fundos e pessoal para sustentar ações que encorajem uma verdadeira participação de todos. (LÜCK, 2012; DOURADO, 2011).

Na perspectiva de Mendonça (2016), há um desalinhamento entre as declarações de autonomia e a concentração das atividades governamentais. Diversas escolas ainda são muito dependentes das decisões tomadas por instâncias superiores, o que reduz as possibilidades de planejamento e de execução de projetos que atendam às necessidades da comunidade. Isso evidencia como é fundamental que os profissionais da educação, em especial os gestores continuem se formando para compreenderem e fazerem uso da

autonomia de um modo consciente e responsável. A formulação da qualidade social no ensino implica numa gestão pedagógica orientada pela equidade e pela justiça social.

De acordo com Gadotti (2000) uma escola democrática deve estar comprometida na luta contra todo tipo de exclusão - econômica, cultural e simbólica - garantindo o direito de aprender a todos seus estudantes. Vale destacar que nesse ambiente torna-se imprescindível uma gestão escolar colaborativa, sendo necessária a promoção do diálogo com os demais atores da comunidade escolar junto ao protagonismo estudantil enquanto via “para se viver e aprender a democracia”. Ainda no poder da qualidade social como meta, a política é vivenciada na capacidade da escola de abrir diálogo com o território em que ela própria se encontra. Veiga (2012) destaca que a autonomia acontece de maneira mais sólida quando a escola reconhece a comunidade como uma parceira e interlocutora de seu projeto educativo. Ao se abrir para o contexto social que a cerca, a instituição favorece a interação entre os saberes escolares e os comunitários, ampliando as oportunidades de aprendizado e contribuindo para o fortalecimento da identidade local.

Dessa forma, a consolidação da gestão democrática e da autonomia não deve ser entendida como a inexistência de normas ou de uma coordenação sistêmica. Segundo Lück (2010) a autonomia da escola deve estar integrada às políticas educacionais e aos propósitos coletivos do sistema de ensino para que as unidades escolares não sejam levadas à fragmentação ou ao isolamento. Assim, a gestão democrática precisa conciliar autonomia e responsabilidade, de maneira que a liberdade na tomada de decisão seja acompanhada por um dever ético com a qualidade e com os resultados educacionais. Para tanto, o cumprimento de princípios demanda um planejamento participativo que mobilize todos os segmentos da comunidade escolar na formulação de metas, de estratégias e de dispositivos de acompanhamento das ações.

Segundo Vasconcellos (2014) a escola constitui um ambiente privilegiado para a cidadania escolar, é a própria visão comum da comunidade que determina essa concepção e norteia a prática docente sintonizada com seus interesses e finalidades.

Essa interdependência entre gestão democrática, qualidade social e autonomia escolar configura-se como um tripé indispensável para fortalecer uma educação pública que seja emancipadora e inclusiva. Quando essas dimensões atuam de forma integrada, elas promovem a transformação da escola em um ambiente de convivência democrática, produção de conhecimento e pleno desenvolvimento humano. Somente por meio dessa articulação será possível superar os modelos hierárquicos e tecnocráticos de gestão, avançando na construção de uma escola genuinamente pública, democrática e comprometida com a qualidade social.

3.5 Importância da autoavaliação escolar para a gestão democrática

Afonso (2000) destaca que as avaliações objetivam verificar a eficácia da ação da escola na aprendizagem de seus estudantes e podem auxiliar na construção do passo na direção de conhecer melhor o problema enfrentado pela unidade educacional.

Silva (2010) enfatiza que a discussão sobre a incorporação dos pais nos debates de avaliação, buscando a qualificação do fazer da escola, requer considerar o tema da Gestão Escolar Democrática e seus resultados sobre os debates e democratização da sociedade.

A indicação da necessidade de se avaliar a escola está prevista na Constituição Federal (BRASIL, 1988) que aponta no seu Artigo 206, Inciso VI, a Gestão Democrática como princípio ético-político do ensino público: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

Para Fernandes (2002) a instituição escola tem um papel fundamental uma vez que é local de vivências e prazeres, de cultura e de ciência, no qual a ética e a justiça norteiam as ações, tornando um dos instrumentos de superação da dominação social, econômica e cultural.

Segundo Dias Sobrinho (2003) a avaliação tem que ser capaz de produzir conhecimento objetivo e conclusões acerca da realidade, sob este viés passa a avaliação institucional a constituir um mecanismo para a melhoria do processo educativo, pois os dados dos resultados das avaliações guardam determinadas características dos objetos avaliados, permitindo que

seja elaborado um diagnóstico da instituição educacional e, com isso, favorecendo este último com base para a tomada de decisões.

Entre os processos internos de avaliação aparece o projeto pedagógico, que deve ser entendido segundo Libâneo (2004), como organização da escola, do instrumento e processo, no sentido em que o que leva em consideração na questão do já instituído (legislação, currículos, conteúdos, métodos, formas organizativas da escola, etc), no entanto, também é portador de uma característica instituinte, uma vez que o projeto vem instituir, nas suas linhas de orientação, os objetivos, procedimentos, instrumentos, formas de atuação, estruturas, hábitos, valores no relacionamento com o próximo (alunos), permitindo com que este execute um trabalho com os alunos dentro dos preceitos éticos e morais com que deve incluir-se o indivíduo na sociedade.

Veiga (2003) afirma que avaliá-lo é tarefa da escola, ou seja, partindo deste pressuposto é evidente como a autoavaliação é instrumento que possibilita melhoria, tendo quase que estar contemplado de forma obrigatória no projeto político pedagógico. Portanto, ao se utilizar a autoavaliação, o projeto político pedagógico pode ser atualizado e a escola poderá acompanhar as transformações que ocorrem diariamente no dia a dia do processo educacional.

A autoavaliação deverá abarcar todos os aspectos da instituição, descrevendo os itens necessários que orientarão a tomada de decisão de modo a restabelecer a identidade e manter a autonomia da instituição, uma vez que a instituição é o meio da reestruturação do projeto político pedagógico e, ao mesmo tempo, a diretora da instituição dever-se-á constituir um sujeito do projeto, de realizar uma ação do projeto, de ação conjunta e complementar, passar a existir através do outro. Ainda, as contribuições da autoavaliação institucional, conforme Eyng, além de resguardar a identidade escolar, amplia a autonomia e a responsabilidade de todos com o universo educativo, transformando o futuro em um poderoso instrumento.

Fernandes (2002, p.140) ainda afirma que a instituição escolar que passa por um processo avaliativo e participativo reconhece sua identidade e acompanha sua dinâmica. A

Avaliação Institucional desta forma é um processo complexo e não há um modelo ideal e único para as escolas e deve ser construída a partir da realidade que se é vivenciada e este é o desafio de uma caminhada necessária para o desenvolvimento da identidade escolar.

A autoavaliação escolar, entendida como um processo contínuo e colaborativo, estabelece-se como uma ferramenta essencial para a reflexão coletiva e o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas. Longe de ser apenas uma obrigação formal, ela oferece à comunidade escolar — incluindo gestores, professores, funcionários, estudantes e suas famílias — a chance de reavaliar objetivos, metodologias e resultados, promovendo uma gestão mais transparente e comprometida com a aprendizagem de todos (Lück, 2009). Dessa forma, a autoavaliação integra-se plenamente à gestão democrática, ao viabilizar o diálogo entre os diferentes participantes e facilitar a construção de consensos sobre as prioridades institucionais.

Para Souza (2011), a autoavaliação deve ser compreendida como instrumento formativo e emancipatório, fortalecendo a autonomia da escola, ao mesmo tempo em que amplia sua responsabilidade social. Isso possibilita identificar as fragilidades da instituição, bem como suas potencialidades, e realizar ajustes tendo por base uma análise crítica da realidade e não tão somente ditames externos. Assim, a avaliação interna não se reduz ao cálculo de resultados estatísticos, mas busca atribuir significados ao processo, escutar as múltiplas vozes que se apresentam no cotidiano da escola e reconhecer a experiência coletiva enquanto forma de aprendizagem e transformação. Nesse sentido, a autoavaliação contribui, de forma essencial, para a promoção da qualidade social da educação, que ultrapassa o marco dos indicadores quantitativos e reconhece a importância de elementos como contexto, equidade e as consequências de tais práticas pedagógicas na formação dos sujeitos.

Segundo Dourado (2007), a qualidade social pressupõe um compromisso da escola com o direito à educação, com o reconhecimento dos profissionais e com a participação ativa da comunidade nos processos decisórios. Nesse cenário, a autoavaliação se configura como um mecanismo de monitoramento e regulação interna, permitindo à escola desenvolver indicadores próprios alinhados aos seus princípios ético-políticos e pedagógicos. Para que esse

processo produza resultados significativos, é essencial que ocorra de forma coletiva e planejada, integrando-se às ações previstas em documentos oficiais da escola.

Veiga (2013) afirma que a autoavaliação e projeto pedagógico, são interdependentes enquanto o projeto direciona as ações escolares com base em diagnósticos construídos coletivamente, a autoavaliação oferece subsídios para sua revisão e atualização constante. Essa interação fortalece o caráter democrático da gestão escolar e assegura a consistência entre as diretrizes propostas e as práticas educacionais desenvolvidas. Além disso, o processo avaliativo deve contemplar dimensões diversas da vida escolar, abrangendo aspectos pedagógicos, administrativos, estruturais e relacionais.

Segundo Belloni (2000), a avaliação institucional precisa incorporar critérios que expressem o compromisso da escola com a inclusão, com o respeito à diversidade e com a promoção da cidadania. Dessa forma, o ato de avaliar torna-se um exercício de responsabilidade coletiva, no qual todos se reconhecem como corresponsáveis pela melhoria da qualidade do ensino.

A autoavaliação escolar é um elemento estruturante da gestão democrática, pois promove a cultura do diálogo, o engajamento da comunidade e a autonomia institucional. Ela contribui para que a escola se perceba como organização aprendente — capaz de refletir, planejar e transformar-se continuamente. Como destaca Paro (2016), somente por meio da participação efetiva e da reflexão crítica será possível consolidar uma escola pública que, além de ensinar conteúdos, eduque para a democracia, a cidadania e a emancipação humana.

4. CONCLUSÃO

A gestão escolar democrática é fundamental para criar ambientes educacionais participativos, inclusivos e dedicados à formação integral dos estudantes. Sua essência vai além da descentralização das decisões, abrangendo a valorização do diálogo, o engajamento ativo da comunidade escolar e o compartilhamento de responsabilidades por todos os envolvidos na educação.

Os dados analisados indicam que práticas democráticas na gestão escolar trazem maior transparência aos processos, fortalecem a autonomia pedagógica, estreitam os laços

entre escola e comunidade e melhoram o clima institucional. Esses elementos impulsionam a construção de projetos mais robustos e elevam a qualidade do ensino. Ainda assim, constatou-se que adotar esse modelo requer comprometimento contínuo, capacitação adequada dos gestores, disposição ao diálogo e superação de hábitos autoritários presentes em algumas escolas.

A gestão democrática emerge, portanto, como um processo dinâmico que demanda tempo, reflexão e engajamento constante. Investir nessa abordagem significa promover uma educação mais humana, participativa e transformadora. Espera-se que este estudo contribua para discussões sobre o tema e inspire gestores, educadores e comunidade escolar no fortalecimento de práticas que estimulem a participação, o respeito mútuo e a colaboração para construir uma escola pública genuinamente inclusiva e democrática.

5. REFERENCIAS

AFONSO, A. J. **Avaliação educacional: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas.** São Paulo: Cortez, 2000

BRASIL. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm - acesso em 05 nov. 2025

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal, 1988.

BRASIL. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm acesso em 05 nov. 2025

BRASIL. (2014). Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Diário Oficial da União. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm acesso em 05 nov. 2025

BRASIL. **Ministério da Educação.** Gestão democrática da educação: subsídios para discussão. Brasília: MEC/SEB, 2013.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDB). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

BRASIL. Plano Nacional de Educação – PNE (Lei nº 13.005/2014). Brasília: MEC, 2014.

CURY, C. R. J. (2002). **Educação e contradição: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo**. Cortez.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: atualidade e perspectivas. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 18, n. 2, p. 209-222, 2002.

DIAS SOBRINHO. J. Avaliação: **Políticas Educacionais e Reformas da Educação Superior**. São Paulo, Cortez, 2003.

DOURADO, L. F. (2003). **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: Ferreira, N. S. C. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. Cortez.

DOURADO, L. F. **Qualidade social da educação: perspectiva da avaliação institucional**. Revista Retratos da Escola, v. 1, n. 2, p. 27-37, 2007

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar: impasses, perspectivas e compromissos**. **Educação & Sociedade**, v. 27, n. 96, p. 911-934, 2006.

FERNANDES, M^a E. A. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro. DP& A Editora, 2002.

FERREIRA, N. S. C. (2003). **A gestão democrática da educação: desafios e possibilidades**. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, 19(2), 159-176.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1227-1249, set. 2004.

FREIRE, P. (2003). **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa** (26a ed.). São Paulo: Paz e Terra.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 49. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

GADOTTI, Moacir. **Educação e compromisso social**. São Paulo: Cortez, 2014.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. Ed. Goiânia, 2004

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2013.

LÜCK, H. (2013). **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes.

LÜCK, H. (2018). **Dimensões da gestão escolar e suas perspectivas**. Vozes.

LUCK, Heloisa **Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

OLIVEIRA, João Ferreira de. **Políticas educacionais e a gestão escolar no Brasil: apropriação e resistência**. Educ. Soc., Campinas, v. 38, n. 139, p. 387-402, abr./jun. 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2007.

PEREIRA, Elson Rogério Bastos; CARON, Lurdes. **A gestão no órgão regional de educação no município de lages, no período de 1972-2012**. 2015. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/19995_10559.pdf Acesso em: 08 nov. 2025

SILVA, J. M. da, & Silva, L. A. da. (2025). **Gestão democrática participativa e a legislação**. Revista Educação Prática, 3(1).

SILVA. M.O. **Avaliação de políticas e programas sociais: teoria e prática**. São Paulo: Veras, 2010

SOUZA, A. R. de. (2018). **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação & Realidade, 43(1), 271-291.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 13. ed. Campinas: Papyrus, 2003.

