








# DEMOCRATIC MANAGEMENT: REFLECTIONS BETWEEN LEGISLATION AND THEORIES

## GESTÃO DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES ENTRE A LEGISLAÇÃO E AS TEORIAS

Aline Peixoto Vilaça Dias (UENF) <sup>1</sup> , Jackeline Barcelos Corrêa (UENF) <sup>2</sup> , Nathália Rosalino Tamy (UENF) <sup>3</sup> , Gelbis Martins Agostinho (UENF) <sup>4</sup> , Carlos Henrique Medeiros de Souza (UENF) <sup>5</sup> ,

**Abstract** - Democratic management of Brazilian public education constitutes a guiding principle established by the Federal Constitution of 1988, reaffirmed by the National Education Guidelines and Framework Law (Law No. 9,394/1996), and strengthened by Goal 19 of the National Education Plan (Law No. 13,005/2014). However, significant challenges remain regarding the effective implementation of democratic management in school practices. Therefore, this study aims to discuss the relationship between the principles of democratic management established in Brazilian educational legislation and their materialization within public schools, analyzing the convergences and divergences between legal provisions and educational realities. Methodologically, the study is based on bibliographic and documentary research, drawing upon literature on educational management and Brazilian educational legislation. The findings indicate that school councils, student councils, school political-pedagogical projects, and community consultation processes represent important democratic achievements. Nevertheless, their implementation is still constrained by decision-making centralization, limited community participation, the fragility of collegial bodies, and insufficient training for school leaders. It is concluded that the consolidation of democratic management requires strengthening participatory practices, expanding school autonomy, and valuing collective participation as a fundamental element in promoting quality public education.

**Keywords:** Management; Public Education; National Education Plan (PNE); Challenges.

**Resumo** - A gestão democrática da educação pública brasileira constitui um princípio orientador da educação pública brasileira, previsto na Constituição Federal de 1988 ratificado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) e reforçado pela Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE). Mas a real efetivação entre leis e práticas enfrenta desafios. Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo discutir a relação entre os princípios da gestão democrática previstos na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) e no Plano Nacional de Educação (PNE – Lei nº 13.005/2014) e sua materialização no contexto das escolas brasileiras, analisando as aproximações e distanciamentos entre o que é estabelecido pela legislação e a realidade vivenciada pelas instituições de ensino. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental, fundamentada em autores que discutem gestão educacional e

<sup>1</sup>Doutora e Mestra pelo Programa de Pós-graduação em Cognição e Linguagem - UENF

<sup>2</sup>Doutora e Mestra pelo Programa de Pós-graduação em Cognição e Linguagem - UENF

<sup>3</sup>Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Cognição e Linguagem - UENF

<sup>4</sup>Doutorando do Programa de Pós-graduação em Cognição e Linguagem - UENF

<sup>5</sup>Professor Associado da Universidade Estadual do Norte Fluminense - UENF

legislação educacional brasileira. Os resultados evidenciam que instrumentos como os conselhos escolares, o grêmio estudantil, o Projeto Político-Pedagógico e os processos de consulta à comunidade representam importantes conquistas democráticas. Contudo, sua implementação ainda é marcada por limitações relacionadas à centralização das decisões, à baixa participação da comunidade escolar, à fragilidade das instâncias colegiadas e à insuficiência de formação dos gestores. Conclui-se que a consolidação da gestão democrática exige o fortalecimento das práticas participativas, a ampliação da autonomia escolar e a valorização da participação coletiva como elemento essencial para a construção de uma educação pública de qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão; Educação Pública, Plano Nacional de Educação (PNE), enfrentamentos.

## INTRODUÇÃO

A equipe gestora da escola desempenha papel fundamental na condução dos processos administrativos e pedagógicos da instituição. Sua atuação influencia diretamente a construção da cultura escolar e a organização do ambiente educativo, promovendo condições favoráveis ao desenvolvimento dos estudantes, à produção de conhecimentos e à aprendizagem voltada para o exercício consciente da cidadania. Destaca-se que essa concepção de gestão escolar não esteve presente ao longo de toda a história da educação brasileira. Antes da promulgação da Constituição Federal de 1988, predominavam modelos de administração mais centralizados e hierarquizados, com limitada participação da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. A Constituição Federal de 1988 trouxe uma nova perspectiva para a educação brasileira, ao reconhecer a educação como um direito de todos e um dever do Estado e da família. Nesse contexto, também promoveu mudanças significativas na gestão educacional, incentivando práticas mais democráticas, participativas e voltadas para a garantia da qualidade do ensino. Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) (Brasil, 1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE - Lei nº 13.005/2014) (Brasil, 2014) fortaleceram os princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988, reforçando a importância da gestão democrática no âmbito educacional. Esses documentos orientam a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e promovem maior autonomia das instituições de ensino na organização de suas práticas pedagógicas e administrativas.

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo Discutir a relação entre os princípios da gestão democrática previstos na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) (Brasil, 1996) e no Plano Nacional de Educação (PNE - Lei nº 13.005/2014) (Brasil, 2014) e sua materialização no contexto das escolas brasileiras, analisando as aproximações e distanciamentos entre o que é estabelecido pela legislação e a realidade vivenciada pelas instituições de ensino. Parte-se da seguinte questão problema? Em que medida os princípios da gestão democrática previstos na legislação educacional brasileira é efetivamente concretizados no cotidiano das escolas? Já como hipótese, adotou-se a seguinte: embora a legislação educacional brasileira estabeleça mecanismos e diretrizes para a implementação da gestão democrática, sua efetivação ainda enfrenta desafios relacionados a fatores políticos, administrativos, estruturais e culturais, gerando um distanciamento entre o que é previsto nos documentos legais e a realidade observada em muitas instituições de ensino.

Dessa forma, compreender a relação entre os princípios da gestão democrática estabelecidos na legislação educacional brasileira e sua concretização no cotidiano escolar torna-se fundamental para a análise dos avanços e desafios da educação pública. Embora os marcos legais representem importantes conquistas na promoção da participação, da autonomia e da democratização da gestão escolar, sua efetivação ainda encontra obstáculos que limitam a plena realização desses princípios. Nesse sentido, a reflexão sobre as aproximações e os distanciamentos entre o que é previsto na legislação

e a realidade das escolas contribui para o fortalecimento de práticas de gestão mais democráticas, participativas e comprometidas com a qualidade da educação.

## 1 A gestão democrática do ensino público

A educação desempenha um papel essencial na formação dos sujeitos e no fortalecimento das relações sociais. Por meio da convivência e das experiências compartilhadas em diferentes contextos, são construídos conhecimentos, valores e práticas que favorecem o desenvolvimento humano. Nesse sentido, as instituições educacionais assumem uma importante função social ao promover a socialização, a formação cidadã e a produção de saberes que contribuem para a transformação da sociedade (Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, 2025).

A gestão democrática configura-se como um tema central para a compreensão das políticas educacionais brasileiras. A gestão escolar compreende o conjunto de ações voltadas ao planejamento, organização, coordenação e avaliação dos processos educacionais, visando garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem. Sua atuação envolve diferentes profissionais da escola e busca promover práticas participativas que favoreçam a formação integral dos estudantes. Nesse contexto, a gestão democrática destaca a importância da participação da comunidade escolar na construção de uma educação mais inclusiva, crítica e socialmente comprometida (Lück, 2009). Mas salienta-se que essa realidade não foi sempre assim. Conforme afirma Gracindo (2007, p. 13):

Antes da Constituição Federal de 1988, até era possível que os gestores dos sistemas e das escolas públicas pudessem optar por desenvolver ou não um tipo de gestão que se baseasse nas relações democráticas. Hoje, não mais. A gestão democrática da educação é um direito da sociedade e um dever do Poder Público.

Após a nova perspectiva introduzida pela Constituição Federal de 1988 em relação à gestão democrática, diferentes mecanismos de participação passaram a ser incorporados aos sistemas de ensino. A escolha de diretores escolares por meio de processos eletivos apresenta diferentes formas de organização, variando conforme as normas estabelecidas pelos estados e municípios. Em geral, esses processos buscam ampliar a participação da comunidade escolar, envolvendo professores, funcionários, estudantes e familiares na definição da liderança da instituição. Para garantir legitimidade e transparência, são adotadas regras específicas que regulamentam as etapas da eleição e asseguram a participação democrática dos diferentes segmentos da escola (Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, 2025).

A gestão democrática é fundamentada por princípios que orientam a participação coletiva e a construção de uma educação mais inclusiva e cidadã. Nesse contexto, destacam-se quatro elementos essenciais para sua efetivação: a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios, o pluralismo de ideias e concepções, a autonomia das instituições de ensino e a transparência nas ações e decisões administrativas e pedagógicas. Esses elementos contribuem para o fortalecimento da democracia no ambiente escolar e para a formação de cidadãos mais críticos e participativos (Araújo, 2000).

Retomando as discussões de Lück (2009) verifica-se que a atuação da gestão escolar, nessa nova perspectiva, está diretamente relacionada à concepção de educação adotada pelos gestores e aos fundamentos que orientam suas práticas. Nesse sentido, cabe ao diretor promover ações pautadas nos princípios legais e educacionais, articulando os diferentes setores da escola em favor da aprendizagem e da formação cidadã dos estudantes. Para isso, é fundamental desenvolver uma gestão integrada, participativa e comprometida com a qualidade, a inclusão e a equidade no processo educativo (Lück, 2009).

Os princípios da gestão democrática também encontram respaldo na legislação educacional brasileira. Após a Constituição Federal de 1988 estabelecer a gestão democrática como um dos fundamentos do ensino público. A gestão democrática encontra respaldo na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que estabelece a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e o envolvimento da comunidade escolar nos processos de decisão por meio dos conselhos escolares e instâncias equivalentes. Dessa forma, a legislação reforça a importância da participação coletiva como elemento fundamental para a construção de uma gestão mais transparente, compartilhada e comprometida com a qualidade da educação (Brasil, 1996).

Nesse contexto legal, a consolidação da autonomia das instituições educacionais está diretamente relacionada ao fortalecimento da gestão democrática e dos mecanismos de participação da comunidade escolar. Nesse contexto, instâncias como o conselho escolar, o grêmio estudantil e a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico constituem importantes espaços de diálogo e tomada de decisões. Entretanto, a efetivação desse modelo depende do envolvimento de todos os segmentos da escola, com o objetivo de garantir uma educação pautada na qualidade, na equidade e na participação coletiva (Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, 2025).

No que tange aos conselhos escolares Gracindo (2007) explica que é um importante instrumento da gestão democrática, ao possibilitar a participação da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. Por meio desse órgão colegiado, diferentes segmentos da escola contribuem para as deliberações administrativas, financeiras e pedagógicas, tornando a gestão mais participativa e transparente. Dessa forma, a responsabilidade pela construção de uma educação de qualidade passa a ser compartilhada entre gestores, profissionais da educação, estudantes, famílias e comunidade local.

Já no que refere-se ao grêmio estudantil, destaca-se que constitui um importante mecanismo de participação dos estudantes na vida escolar, contribuindo para o fortalecimento da gestão democrática. Essa organização favorece o exercício da cidadania, incentiva o protagonismo juvenil e amplia os espaços de diálogo e representação estudantil. Além disso, possibilita o desenvolvimento de habilidades de liderança, participação social e engajamento nas decisões que envolvem o cotidiano da escola (Sousa; De Almeida, 2023).

Por fim, no contexto da gestão democrática, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui um importante instrumento de participação coletiva, pois sua elaboração e implementação envolvem a comunidade escolar nos processos de planejamento e tomada de decisões. Dessa forma, o PPP materializa os princípios democráticos ao promover o diálogo, a corresponsabilidade e o compromisso de todos os segmentos com os objetivos e ações da escola.

## **2 Gestão democrática sob as perspectivas legais**

A pesquisa proposta deste tópico baseia-se em um recorte teórico e documental que tratam das temáticas de gestão escolar, do Plano Nacional de Educação (PNE) e da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), instrumentos que orientam as políticas educacionais e impactam diretamente o trabalho dos gestores escolares, exigindo adaptações nas práticas administrativas e pedagógicas. Teóricos renomados como Gadotti (2000), Libâneo (2004), Saviani (2008) e, Paro (2016) foram selecionados para evidenciar os desafios da gestão democrática que corroboravam com a importância da formação continuada.

A gestão democrática é um princípio obrigatório para o ensino público na Educação Básica e Superior brasileira, determinado pela Constituição Federal de 1988 e garantido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/96).

Na atualização da LDB sancionada pelo presidente em exercício em 2023, torna-se obrigatória

a instituição de Conselhos escolares nas redes públicas de Ensino, que é tratada especialmente em seus artigos 3º e 14º:

O Art. 3º -VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal; que define a gestão democrática do ensino público como um dos princípios fundamentais para a educação nacional. O "Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: II - participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes. § 1º O Conselho Escolar, órgão deliberativo, será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias: I - professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares; II - demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola; III - estudantes; ,IV - pais ou responsáveis; V - membros da comunidade local (LDB, (1996)).

Determina que os sistemas de ensino (estados e municípios) devem definir suas próprias normas para colocar o princípio em prática, baseando-se em duas diretrizes centrais:

A primeira diretriz é participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a segunda é participação da comunidade escolar e local por meio de Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos Escolares ou instâncias equivalentes.

Sendo assim, por meio dos documentos oficiais, pode-se assegurar que uma gestão democrática promove a descentralização do poder e a participação ativa de toda a comunidade escolar e local na tomada de decisões.

Além da Educação Básica, o Artigo 56º da LDB garante a gestão transparente e democrática nas instituições públicas de Educação Superior. Isso obriga a existência de órgãos colegiados deliberativos com a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica, local e regional.

A relação entre Gestão Escolar e o PNE (Plano Nacional de Educação) que obteve vigência na década de 2014 até 2024 baseou-se na execução da Gestão Democrática e no cumprimento de diretrizes educacionais. A Lei do PNE determinava metas nacionais que exigiam das escolas planejamento, transparência, participação da comunidade e aplicação de critérios técnicos.

Os documentos oficiais asseguram que tanto o PNE quanto a BNCC, homologada em 2018 que exercem uma influência significativa na administração escolar, direcionando as práticas de gestão para o cumprimento das metas educacionais e a garantia de um currículo comum a todas as escolas brasileiras.

O PNE, instituído pela Lei nº 13.005/2014, estabelece um conjunto de 20 metas a serem atingidas até 2024 que englobavam diversas áreas da educação, desde a formação de professores até a infraestrutura escolar.

A gestão escolar tem o papel de garantir que as ações necessárias para o cumprimento dessas metas para que sejam implementadas de forma eficaz, o que requer uma administração eficiente dos recursos e uma integração das políticas públicas ao contexto local da escola.

A meta 19 do PNE:

(...) assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Brasil, 2014, p. 35).

No entanto, a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) não foi totalmente cumprida. O ciclo anterior, que cobriu o período até o fim de 2025, não alcançou a efetivação plena da gestão democrática. O processo de escolha de diretores por critérios técnicos e consulta pública ainda enfrenta desafios significativos.

Gadotti (2000), já assegurava que a gestão escolar no Brasil enfrentava uma sobrecarga de demandas administrativas, o que prejudicava a implementação de políticas públicas como o PNE. A ausência de pessoal administrativo capacitado para lidar com essas demandas era outro fator que contribuía para o fracasso das Políticas públicas de Educação.

Na mesma década Libâneo (2004), destacava que a formação continuada é um elemento chave para que as reformas educacionais, como as promovidas pela BNCC, sejam implementadas com sucesso. No entanto, a insuficiência de programas de capacitação oferecidos pelas redes de ensino dificulta esse processo.

Já Saviani (2008) afirmava que, para que as políticas educacionais tenham sucesso, é necessário que os gestores tenham suporte adequado, tanto em termos de recursos humanos quanto materiais, o que, infelizmente, muitas vezes não é o caso nas escolas públicas. Paro (2016) na década seguinte fez um relato sobre a gestão da escola pública participação que continua precária:

A situação precária que se encontra o ensino público, em especial o fundamental, no Brasil é incontestável, cujo o conhecimento extrapola o limite do meio acadêmico expandindo-se por toda a população (...) (Paro, 2016).

Considera-se que enquanto o PNE 2014-2024 forneceu um arcabouço claro e necessário para a melhoria da educação no Brasil, sua implementação plena enfrentou desafios significativos para o PNE da próxima década. Já a BNCC busca padronizar o currículo em todo o território nacional, assegurando que os alunos, independentemente da região em que estudem, tenham acesso aos mesmos conteúdos e competências essenciais.

Nesse sentido, a gestão escolar precisa adaptar suas práticas pedagógicas para incorporar as mudanças propostas pela BNCC, o que pode demandar a reestruturação de currículos e a promoção de uma formação continuada para os docentes.

A gestão escolar, nesse contexto, tem o compromisso de desenvolver estratégias para superar esses desafios, promovendo uma melhor articulação entre as políticas públicas e as práticas pedagógicas no cotidiano escolar. Vale destacar, que tem-se ampliado a iniciativa do Governo Federal e do Ministério da Educação (MEC), que oferece formação continuada aos professores de todo Brasil, com foco no compromisso contínuo com a formação dos docentes, para que estejam preparados para incorporar as mudanças propostas pela BNCC.

O novo Plano Nacional de Educação (PNE) 2026-2036 (Brasil, 2026) é o plano educacional mais recente do país, que certamente se empenará para atingir as metas e obter melhores resultados no que tange a melhoria na gestão democrática de todo país. Originário do PL 2.614/2024, do Poder Executivo, o plano já aprovado tem 19 objetivos, 73 metas e 372 estratégias. O PNE 2026-2036 foca na melhoria da qualidade do ensino no país, com monitoramento das metas a cada dois anos.

O plano se organiza em três pilares principais: acesso, qualidade e equidade. Busca-se garantir que todos tenham acesso à educação, melhorar a qualidade do ensino e promover igualdade de oportunidades para os estudantes. O novo PNE (2026 - 2036) tem objetivos e metas focados em padrões de qualidade na Educação Infantil, Educação Básica, Educação Profissional e Tecnológica e Ensino Superior, além da formação de docentes que é de suma importância. Isto posto, evidencia-se que a legislação brasileira e os teóricos citados estão empenhados em reestruturar a Educação brasileira por meio da gestão democrática, em prol de uma educação a garantia de direitos para todos os estudantes brasileiros.

### **3 A dualidade entre a gestão democrática à luz da legislação e a realidade brasileira**

A escola torna-se um espaço de formação democrática, em que a participação é incentivada tanto nas relações entre adultos quanto nas experiências educacionais dos alunos. A consolidação da gestão democrática nas escolas públicas depende do engajamento consciente e participativo dos profissionais da educação, especialmente daqueles que desempenham funções de coordenação, gestão e liderança pedagógica. Nesse contexto, a atuação de professores, coordenadores e gestores ultrapassa o simples cumprimento de normas e orientações institucionais, exigindo compromisso com a formação cidadã dos estudantes e com a construção de práticas coletivas de gestão (Lück, 2009; Silva et al., 2025).

Embora a Constituição Federal, a LDB e demais normativas educacionais forneçam diretrizes para a efetivação da gestão democrática, a atuação da direção escolar continua permeada por desafios. Cabe ao gestor articular os princípios legais às demandas concretas da escola, conciliando aspectos pedagógicos, administrativos e sociais em um contexto marcado por constantes transformações. Dessa forma, a construção de uma gestão democrática efetiva exige não apenas conhecimento da legislação, mas também capacidade de liderança, diálogo e mobilização da comunidade escolar para enfrentar os desafios presentes no cotidiano educacional (Lück, 2009).

Acrescenta-se que a gestão democrática mesmo estando pela legislação educacional brasileira, sua implementação efetiva nas escolas públicas ainda encontra diversos desafios de ordem estrutural, política e cultural. Esses obstáculos dificultam a consolidação da participação coletiva como elemento central da gestão escolar. Embora existam instrumentos destinados a favorecer o envolvimento da comunidade escolar, como os conselhos escolares e o Projeto Político-Pedagógico (PPP), muitas vezes esses mecanismos são utilizados apenas para atender exigências formais. Nesses casos, a participação ocorre de maneira limitada, sem garantir processos efetivos de discussão, tomada de decisões compartilhadas e construção coletiva das ações da escola. Desse modo, observa-se um distanciamento entre os princípios democráticos previstos na legislação e as práticas desenvolvidas no cotidiano escolar, o que evidencia a necessidade de fortalecer espaços de diálogo, autonomia e participação ativa dos diferentes segmentos da comunidade educativa (Silva et al., 2025)

Além disso, Silva e Silva (2025) destacam que a eleição de gestores escolares pela comunidade, embora represente um importante mecanismo democrático, não assegura, por si só, a implementação de uma gestão participativa e transformadora. Segundo os autores, diversos fatores podem dificultar a concretização dos princípios democráticos no cotidiano escolar, mesmo quando o gestor é legitimado pelo voto da comunidade. Nesse sentido, a efetivação da gestão democrática depende não apenas da forma de provimento do cargo, mas também das condições institucionais, da formação dos gestores, do compromisso com a participação coletiva e da capacidade de promover processos de diálogo e tomada de decisões compartilhadas. Assim, a escolha democrática constitui um passo relevante, porém insuficiente quando não acompanhada de práticas que fortaleçam a participação e a corresponsabilidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Moreira (2025) pontua que outro desafio relevante para a consolidação da gestão democrática está relacionado à resistência às mudanças nos modelos tradicionais de administração escolar. Muitos profissionais da educação desenvolveram sua trajetória formativa e profissional em contextos marcados pela centralização das decisões e por relações hierárquicas mais rígidas, o que pode dificultar a adaptação a práticas fundamentadas na participação coletiva e no compartilhamento de responsabilidades.

Assalin (2026) destaca em seus estudos que o Plano Nacional de Educação (PNE) estabelece a gestão democrática como um dos princípios da educação pública por meio da Meta 19. Entretanto, sua

efetivação ainda enfrenta desafios como a centralização das decisões, a baixa participação da comunidade escolar, a insuficiência de formação dos gestores e a fragilidade dos espaços colegiados. Apesar dos avanços normativos, a consolidação desse princípio depende do fortalecimento da participação social e das práticas democráticas no cotidiano escolar.

Por fim, conforme constata Moreira (2025) mesmo que a gestão democrática seja reconhecida como um princípio fundamental para a organização das instituições educacionais, sua concretização no cotidiano escolar ainda enfrenta diversos obstáculos. A existência de mecanismos participativos, por si só, não garante a efetiva participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios. Para que a gestão democrática se materialize de forma consistente, é necessário que os espaços de participação sejam efetivamente capazes de promover o diálogo, a reflexão e a tomada de decisões coletivas. Isso pressupõe o fortalecimento da formação dos participantes, o acesso transparente às informações e o desenvolvimento de práticas que favoreçam a descentralização do poder e a corresponsabilidade na condução das ações escolares. Assim, a gestão democrática ultrapassa o âmbito normativo e passa a constituir uma prática baseada na participação ativa e no compromisso compartilhado com os objetivos educacionais.

## Considerações Finais

Averigou-se que a gestão democrática da educação pública brasileira representa um princípio essencial para a construção de uma educação pública de qualidade. Embora tenham ocorrido importantes avanços legais e normativos, especialmente com sua incorporação na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996 e no Plano Nacional de Educação 2014-2024, por meio da Meta 19, sua efetivação ainda enfrenta desafios relacionados à centralização das decisões, à participação limitada da comunidade escolar, à fragilidade dos órgãos colegiados e à insuficiência de formação dos profissionais da educação.

Os estudo ainda mostrou que apesar dos avanços legais e da existência de mecanismos de participação, a efetivação da gestão democrática ainda é limitada por desafios relacionados à centralização das decisões, à baixa participação da comunidade escolar e à fragilidade das instâncias colegiadas.

Diante desse contexto, torna-se fundamental fortalecer políticas de formação, ampliar os espaços de participação e garantir condições institucionais que favoreçam a gestão compartilhada. Para pesquisas futuras, sugere-se investigar os impactos das diferentes formas de escolha de gestores escolares e a contribuição dos conselhos escolares para o fortalecimento da participação democrática e da qualidade educacional.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. C. d. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. 2000. Diss. (Mestrado) – PPGE/UnB, Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeog.

ASSALIN, E. A Gestão Democrática no PNE 2014-2024: Disputas e Desafios para o Novo Plano de Educação. **Horizontes-Revista de Educação**, v. 13, n. 21, 2026.

BRASIL. **Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Acesso em: 26 set. 2026. 26 jun. 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm).

BRASIL. **Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE).** Acesso em: 6 jun. 2026. 15 abr. 2026. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2026/lei/L15388.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2026/lei/L15388.htm).

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Acesso em: 2026. 1996. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm).

EDUCAÇÃO, B. M. da. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC).** Acesso em: 26 set. 2026. 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br>.

EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, B. M. da. **Gestão da educação e das instituições de educação básica: Caderno 6 – Formação Pedagógica.** Brasília, DF: MEC, 2025.

GADOTTI, M. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito.** São Paulo: Cortez, 2000.

GRACINDO, R. V. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** Brasília: Universidade de Brasília (UnB), Centro de Educação a Distância, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MOREIRA, F. P. A Gestão Escolar Como Fenômeno Político: Desafios e Práticas Democráticas Na Educação. **Revista InovaEducaTech**, v. 1, n. 1, p. 10–10, 2025.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Cortês, 2016.

ROCHA, P. F. **A gestão democrática e contribuições do grêmio estudantil.** [S. l.: s. n.], 2025.

SAVIANI, D. **Escola e democracia.** 42. ed. Campinas: Autores Associados, 2008.

SILVA, C. I. et al. A Gestão Democrática na Escola Pública: Desafios e Perspectivas. **Lumen et Virtus**, v. 16, n. 51, e7063–e7063, 2025.

SILVA, J. M. d.; SILVA, L. A. d. Gestão democrática participativa e a legislação. **Revista Educação Prática**, v. 3, n. 1, 2025.

SOUSA, M. J. d. S.; DE ALMEIDA, M. D. B. Grêmio estudantil no IFG: condições e proposições. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 11, p. 30095–30116, 2023. Acesso em: 2 dez. 2024. DOI: 10.34117/bjdv9n11-051. Disponível em:  
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/64948>.