

# GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: FUNDAMENTOS DA GESTÃO PÚBLICA E DESAFIOS PARA A EFETIVAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO E TRANSPARÊNCIA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Cynthia Venâncio Babilon da Silva<sup>1</sup>  
Elizete Pereira Do Nascimento<sup>2</sup>  
Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina<sup>3</sup>

## RESUMO

A gestão escolar democrática representa um dos principais avanços da educação brasileira no pós-Constituição de 1988, consolidando-se como princípio essencial da escola pública ao articular transparência, participação, autonomia e corresponsabilidade. Este ensaio teórico tem como objetivo discutir os fundamentos da gestão escolar democrática à luz da gestão pública, analisando seus princípios, políticas, desafios e possibilidades no contexto da educação brasileira. Para tanto, utilizou-se metodologia de revisão bibliográfica, com base em artigos científicos disponíveis em bases como SciELO e EPAA. A análise evidenciou que, embora a legislação e os documentos oficiais assegurem a gestão democrática, sua efetivação enfrenta obstáculos relacionados à escassez de recursos, à fragmentação das políticas públicas e à permanência de práticas centralizadoras. Em contrapartida, identificaram-se inovações relevantes, como o fortalecimento dos conselhos escolares, a adoção de práticas colaborativas e o uso de tecnologias digitais para ampliar a participação e a transparência. Conclui-se que a gestão escolar democrática, mais do que um modelo administrativo, é um projeto político e pedagógico que reafirma a escola como espaço de cidadania e transformação social, exigindo o engajamento de gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade.

**Palavras-chave:** Gestão escolar democrática; Políticas públicas; Participação social; Transparência; Educação pública.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Jaru-RO. e-mail: [venanciobabilondasilvacynthia@gmail.com](mailto:venanciobabilondasilvacynthia@gmail.com)

<sup>2</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Jaru-RO. e-mail: [elizetepereira1295@gmail.com](mailto:elizetepereira1295@gmail.com)

<sup>3</sup> Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* de Jaru-RO. Doutor em Administração e professor do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Jaru. E-mail: [iveltyma.ibiapina@ifro.edu.br](mailto:iveltyma.ibiapina@ifro.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática, enquanto princípio norteador da educação pública brasileira, constitui-se como uma das mais importantes conquistas asseguradas pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, Lei nº 9.394/1996). Esse modelo de gestão fundamenta-se na participação, autonomia, transparência e corresponsabilidade entre gestores, professores, alunos, famílias e comunidade, visando à construção de um ambiente educacional inclusivo e comprometido com a formação cidadã. Nesse contexto, a gestão democrática não se limita apenas ao exercício administrativo das escolas, mas se insere como elemento estruturante da democracia participativa, articulando os princípios constitucionais da Administração Pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — ao cotidiano escolar (Souza, 2009).

O debate em torno da gestão democrática se intensifica quando se analisa o papel da escola pública como espaço de convivência, aprendizado e exercício de cidadania. A escola, ao ser concebida como instituição social, deve articular-se às políticas públicas educacionais, promovendo uma administração transparente e colaborativa. Nesse sentido, a gestão escolar democrática transcende a dimensão burocrática, incorporando a participação da comunidade escolar e o diálogo com diferentes segmentos sociais, o que potencializa a eficácia das práticas educativas e amplia as possibilidades de inclusão social (Amaro, 2024).

Pesquisas recentes evidenciam que a efetivação da gestão democrática nas escolas ainda enfrenta inúmeros desafios, principalmente em função das contradições existentes entre o que está legalmente instituído e a realidade vivenciada nas instituições. Muitas vezes, a gestão escolar se depara com dificuldades relacionadas ao planejamento estratégico, à aplicação eficiente dos recursos públicos e ao fortalecimento dos conselhos escolares como instâncias de controle social. Nesse aspecto, torna-se evidente que a gestão democrática, embora amparada pela legislação e defendida nas diretrizes educacionais, nem sempre se materializa plenamente no cotidiano escolar, o que exige maior engajamento político, pedagógico e administrativo por parte dos gestores e da comunidade (Oliveira, 2021).

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre gestão democrática e políticas públicas de educação. As reformas educacionais implementadas nas últimas décadas no Brasil e em outros países, como Espanha e Portugal, apontam para um tensionamento constante entre a autonomia das escolas e a centralização das decisões administrativas. Estudos comparativos revelam que, embora a legislação promova a descentralização e a participação, as práticas muitas vezes permanecem enraizadas em estruturas hierárquicas e

autoritárias, limitando a efetividade da participação comunitária e a construção coletiva de projetos pedagógicos (Batista; Pereyra, 2020).

A discussão sobre gestão escolar democrática também perpassa a administração dos recursos financeiros. A responsabilidade na utilização do orçamento escolar, especialmente à luz da Lei de Responsabilidade Fiscal e dos mecanismos de controle interno e externo, impõe ao gestor escolar a necessidade de transparência e de prestação de contas. Nesse cenário, a gestão democrática se configura como estratégia fundamental para assegurar não apenas a eficiência administrativa, mas também a credibilidade das instituições educacionais perante a sociedade. Ao promover a corresponsabilidade na alocação dos recursos, a escola fortalece sua legitimidade e cria condições para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais consistentes e alinhadas às necessidades da comunidade escolar (Amaro; D'Angelo, 2024).

Além disso, a participação social emerge como um dos pilares desse modelo de gestão. O fortalecimento dos conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais e mestres representa um avanço na democratização das decisões pedagógicas e administrativas. Entretanto, a literatura aponta que a participação efetiva ainda é desigual, marcada pela falta de formação política da comunidade e pelo predomínio de práticas centralizadoras em muitas escolas públicas. A ampliação da participação requer, portanto, investimento em processos de formação cidadã e em políticas de incentivo ao engajamento coletivo, garantindo que diferentes vozes sejam ouvidas e respeitadas (Zardo-Morescho, 2025).

Finalmente, observa-se que a gestão escolar democrática se constitui não apenas como princípio normativo, mas como prática social que reflete os avanços e limites da democracia brasileira. Sua efetividade depende da integração entre gestores, educadores e sociedade civil, da aplicação coerente das políticas públicas e do fortalecimento dos mecanismos de controle e participação. Assim, este artigo tem como objetivo discutir os fundamentos da gestão escolar democrática à luz da gestão pública, analisando seus princípios, políticas, desafios e possibilidades no contexto da educação brasileira. Busca-se, portanto, contribuir para a compreensão da gestão democrática como um instrumento de fortalecimento da cidadania e de melhoria da qualidade educacional, articulando teoria, legislação e prática cotidiana nas escolas públicas brasileiras (Bertolassi; Silva, 2021; Pena, 2021).

## **2 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

## **APLICADOS À GESTÃO ESCOLAR**

Os princípios constitucionais da Administração Pública, elencados no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, constituem-se como a base normativa para todas as atividades realizadas pelos órgãos e entidades públicas. A escola, enquanto instituição pública, está sujeita diretamente a esses princípios, sendo a gestão escolar democrática a materialização desses fundamentos no âmbito educacional. A legalidade garante que a atuação do gestor escolar ocorra estritamente em conformidade com a lei, assegurando que suas ações estejam respaldadas por normas jurídicas válidas. Já a impessoalidade impede que interesses particulares ou favorecimentos pessoais interfiram na gestão, assegurando igualdade de tratamento a toda comunidade escolar. A moralidade, por sua vez, estabelece padrões éticos mínimos que devem nortear a conduta dos gestores e professores, resguardando a integridade e a legitimidade das práticas escolares (Souza, 2009; Oliveira, 2021).

A publicidade, outro princípio fundamental, vincula-se diretamente à transparência administrativa, obrigando os gestores escolares a divulgarem de forma clara e acessível as informações relacionadas ao uso dos recursos financeiros, às decisões colegiadas e às metas educacionais. Essa abertura de dados não se limita ao cumprimento de obrigações burocráticas, mas deve ser entendida como prática pedagógica que fortalece a confiança da comunidade na escola. O princípio da eficiência, incluído pela Emenda Constitucional nº 19/1998, exige que os resultados da gestão escolar estejam em consonância com as expectativas sociais, implicando em maior responsabilidade na aplicação dos recursos públicos e na busca por qualidade no ensino (Amaro, 2024; Bertolassi; Silva, 2021).

A aplicação desses princípios no âmbito da gestão escolar tem sido objeto de inúmeros estudos acadêmicos, que ressaltam a necessidade de compreendê-los não como dispositivos abstratos, mas como orientadores concretos da prática administrativa. A legalidade, por exemplo, encontra-se diretamente relacionada à obediência à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, Lei nº 9.394/1996), que normatiza a gestão democrática como princípio obrigatório no ensino público. Isso significa que o gestor escolar deve alinhar suas práticas administrativas e pedagógicas às diretrizes legais, evitando arbitrariedades e promovendo a legitimidade das decisões tomadas no interior da escola (Batista; Pereyra, 2020; Pena, 2021).

Ao analisar a moralidade administrativa aplicada à gestão escolar, observa-se que ela extrapola o mero cumprimento das normas legais, alcançando a dimensão ética da prática educacional. Em outras palavras, a moralidade impõe que os gestores ajam não apenas dentro da legalidade, mas também de acordo com valores de justiça, equidade e

responsabilidade social. Nesse contexto, a moralidade escolar não se reduz à ausência de corrupção ou desvios de conduta, mas implica em promover práticas pedagógicas que garantam a inclusão, a igualdade de oportunidades e o respeito à diversidade (Amaro; D'Angelo, 2024; Zardo-Morescho, 2025).

A impessoalidade, aplicada ao cotidiano das escolas, traduz-se na garantia de que todos os membros da comunidade escolar — alunos, professores, funcionários e famílias — tenham acesso igualitário às oportunidades de participação e de tomada de decisão. Esse princípio se manifesta, por exemplo, na gestão de vagas escolares, na eleição de representantes em conselhos e grêmios, e no tratamento isonômico dos estudantes, independentemente de sua origem social, raça, gênero ou religião. Estudos apontam que a ausência de impessoalidade pode reforçar práticas discriminatórias ou autoritárias, comprometendo a legitimidade da gestão democrática e a confiança da comunidade escolar na instituição (Oliveira, 2021; Souza, 2009).

A publicidade e a eficiência, por sua vez, estão diretamente relacionadas às demandas contemporâneas por transparência e resultados na gestão pública. A publicidade exige que a escola adote instrumentos de comunicação acessíveis, como relatórios financeiros, reuniões abertas e plataformas digitais, permitindo o acompanhamento contínuo da comunidade sobre a utilização dos recursos e as decisões administrativas. Já a eficiência desafia a gestão escolar a equilibrar os recursos disponíveis com as necessidades educacionais, otimizando processos, evitando desperdícios e garantindo qualidade no ensino ofertado. Essas dimensões são especialmente relevantes diante das constantes restrições orçamentárias vivenciadas pelas escolas públicas, que exigem do gestor capacidade de planejar e inovar (Amaro, 2024; Bertolassi; Silva, 2021).

Os princípios constitucionais da Administração Pública aplicados à gestão escolar constituem não apenas um conjunto de obrigações legais, mas uma verdadeira plataforma ética e administrativa que fortalece a legitimidade da escola pública como espaço democrático. Sua observância possibilita a criação de ambientes mais justos, transparentes e eficientes, capazes de responder às demandas da sociedade e de contribuir para a formação integral do cidadão. Assim, a gestão democrática, ao integrar esses princípios em sua prática cotidiana, reafirma a escola como espaço de construção da cidadania e de consolidação da democracia no Brasil (Souza, 2009; Pena, 2021; Zardo-Morescho, 2025).

### **3 PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS À EDUCAÇÃO**

O planejamento educacional é reconhecido como um dos instrumentos mais relevantes para a efetivação da gestão escolar democrática, uma vez que possibilita a articulação entre as metas das políticas públicas e as práticas pedagógicas no interior da escola. No Brasil, o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 13.005/2014, estabelece diretrizes e metas que orientam as políticas educacionais em nível nacional e servem de referência para os planos estaduais e municipais de educação. Nesse cenário, a gestão escolar assume papel fundamental na execução dessas diretrizes, pois cabe aos gestores traduzirem os objetivos do PNE em ações concretas, de acordo com a realidade de suas comunidades escolares. Esse processo exige uma postura participativa, que envolva professores, estudantes e famílias no debate sobre prioridades e estratégias de ação (Batista; Pereyra, 2020; Amaro, 2024).

O caráter democrático do planejamento educacional manifesta-se na construção coletiva dos projetos políticos pedagógicos (PPP), documentos que norteiam a prática escolar e traduzem a identidade da instituição. O PPP deve ser resultado de um processo participativo e dialógico, no qual todos os segmentos da comunidade escolar têm oportunidade de contribuir com propostas e decisões. Estudos mostram que escolas que elaboram seus projetos pedagógicos de forma colaborativa alcançam maior legitimidade social e coerência com as necessidades locais, fortalecendo o vínculo entre gestão e comunidade (Oliveira, 2021; Souza, 2009). Assim, o planejamento educacional democrático transcende o aspecto técnico, assumindo caráter político e pedagógico ao envolver sujeitos diversos na construção da escola que desejam.

A execução das políticas públicas voltadas à educação enfrenta desafios relacionados à burocratização do sistema e à distância entre as determinações legais e a realidade prática das escolas. Embora documentos como o PNE e as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) estabeleçam metas de universalização, equidade e qualidade, muitas vezes a falta de recursos financeiros, de infraestrutura adequada e de formação continuada de professores dificulta sua implementação efetiva. Nesse contexto, a gestão escolar democrática deve atuar como mediadora, adaptando as políticas às condições reais da escola e buscando soluções criativas para superar os limites estruturais. Essa capacidade de articulação e adaptação reforça a importância de gestores com perfil político e pedagógico, capazes de transformar diretrizes normativas em práticas contextualizadas (Amaro; D'Angelo, 2024; Pena, 2021).

Outro aspecto relevante do planejamento educacional é sua dimensão estratégica. Mais do que elaborar documentos ou cumprir formalidades, planejar significa antecipar cenários, estabelecer prioridades e alinhar recursos humanos, materiais e financeiros às

metas educacionais. Nesse sentido, a gestão escolar democrática deve investir em diagnósticos participativos, que considerem indicadores de rendimento escolar, taxas de evasão, condições socioeconômicas da comunidade e demandas pedagógicas específicas. A utilização de dados e evidências para orientar o planejamento contribui para uma tomada de decisão mais racional e eficiente, ao mesmo tempo em que reforça a transparência e a responsabilidade na execução das políticas públicas (Bertolassi; Silva, 2021; Zardo-Morescho, 2025).

O planejamento e execução de políticas públicas no âmbito escolar também requerem integração entre diferentes esferas de governo. Como a educação básica é organizada em regime de colaboração entre União, estados e municípios, o gestor escolar deve atuar em sintonia com as diretrizes nacionais, mas também atender às demandas locais, respeitando a autonomia municipal e as especificidades regionais. Essa integração, no entanto, muitas vezes é fragilizada pela fragmentação das políticas e pela descontinuidade administrativa. Pesquisas apontam que mudanças frequentes de governo e de prioridades políticas impactam diretamente a continuidade das políticas educacionais, prejudicando a consolidação de uma gestão democrática e de longo prazo (Souza, 2009; Batista; Pereyra, 2020).

A efetivação do planejamento participativo no interior das escolas exige, ainda, que os conselhos escolares assumam protagonismo como instâncias de deliberação e acompanhamento. Esses colegiados, previstos na legislação educacional brasileira, são fundamentais para o controle social e para a legitimação das políticas educacionais implementadas no espaço escolar. No entanto, em muitas instituições, os conselhos funcionam apenas de forma burocrática, sem a devida participação ativa de seus membros. A gestão democrática deve, portanto, investir na formação dos conselheiros e no fortalecimento dessas instâncias, garantindo que exerçam papel real na definição e monitoramento do planejamento educacional (Oliveira, 2021; Zardo-Morescho, 2025).

O planejamento e a execução de políticas públicas voltadas à educação são elementos centrais da gestão escolar democrática, pois asseguram a articulação entre diretrizes nacionais e realidades locais, ao mesmo tempo em que promovem a participação da comunidade e a corresponsabilidade pelos resultados. A consolidação desse processo depende da superação de obstáculos estruturais, da valorização da autonomia escolar e da ampliação da participação cidadã nas decisões educacionais. Assim, a gestão democrática reafirma seu caráter político e transformador, ao mesmo tempo em que fortalece a escola pública como espaço de exercício da cidadania e de garantia do direito à educação (Amaro, 2024; Bertolassi; Silva, 2021; Pena, 2021).

#### **4 GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS DA ESCOLA E RESPONSABILIDADE FISCAL**

A gestão financeira constitui um dos pilares centrais da administração escolar, pois é a partir dela que se viabiliza a execução das políticas educacionais e o cumprimento do Projeto Político-Pedagógico (PPP). No contexto da gestão democrática, o manejo dos recursos deve pautar-se pelos princípios constitucionais da Administração Pública e pela legislação específica, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000). Essa norma exige planejamento, transparência e prestação de contas na utilização dos recursos públicos, impondo aos gestores escolares o desafio de articular eficiência administrativa com participação comunitária. Dessa forma, a gestão democrática dos recursos financeiros busca não apenas garantir legalidade e eficiência, mas também fortalecer o controle social e a corresponsabilidade da comunidade escolar (Amaro; D'Angelo, 2024; Oliveira, 2021).

No Brasil, os recursos destinados à educação básica advêm principalmente de fundos como o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) e de programas federais, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). O PDDE, em especial, descentraliza a execução financeira ao transferir recursos diretamente às escolas, exigindo que a gestão escolar crie mecanismos transparentes de decisão coletiva para definir sua aplicação. Estudos mostram que a efetividade do PDDE está diretamente ligada à capacidade dos conselhos escolares de acompanhar e deliberar sobre o uso das verbas, o que reforça a importância da participação social no processo financeiro. A ausência de transparência ou a concentração das decisões nas mãos do gestor comprometem a legitimidade do processo e fragilizam o caráter democrático da gestão (Zardo-Morescho, 2025; Souza, 2009).

A responsabilidade fiscal aplicada ao contexto escolar envolve não apenas a correta aplicação dos recursos, mas também a adoção de práticas de planejamento financeiro que visem à sustentabilidade da instituição. O gestor deve ser capaz de identificar prioridades, alocar os recursos de forma estratégica e avaliar os resultados das ações implementadas. Esse processo exige conhecimento técnico, mas também sensibilidade política para ouvir a comunidade e incorporar suas demandas nas decisões. Pesquisas evidenciam que escolas que promovem debates coletivos sobre a utilização de recursos tendem a fortalecer o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade, ampliando a legitimidade da gestão (Bertolassi; Silva, 2021; Pena, 2021).

Outro ponto relevante refere-se à prestação de contas, que não deve ser vista apenas como obrigação burocrática imposta pelos órgãos de controle, mas como um instrumento pedagógico e democrático. Ao apresentar de forma clara e acessível à comunidade escolar como os recursos foram aplicados, o gestor promove a transparência e fortalece a confiança da sociedade na escola. Além disso, a prestação de contas estimula a cultura de responsabilidade compartilhada, na medida em que permite que pais, estudantes e professores compreendam os limites orçamentários e as prioridades da instituição. Dessa forma, o processo de accountability no espaço escolar deixa de ser uma exigência formal para se transformar em prática educativa e formadora de cidadania (Amaro, 2024; Oliveira, 2021).

Os desafios da gestão financeira no âmbito escolar são muitos, sobretudo em contextos marcados por escassez de recursos e desigualdades regionais. A insuficiência de verbas compromete a manutenção da infraestrutura, a aquisição de materiais pedagógicos e a execução de projetos de inovação, impondo ao gestor a necessidade de realizar escolhas difíceis. Nesse cenário, a gestão democrática pode contribuir para minimizar tensões, ao distribuir de forma participativa os recursos disponíveis e legitimar as decisões por meio do diálogo com a comunidade. Essa prática, ainda que não resolva todos os problemas estruturais, fortalece o caráter democrático da escola e reforça a ideia de corresponsabilidade na administração do bem público (Souza, 2009; Amaro; D'Angelo, 2024).

É importante destacar que a gestão de recursos financeiros nas escolas públicas deve estar vinculada a uma visão de longo prazo, que articule planejamento, monitoramento e avaliação. O uso eficiente dos recursos não se mede apenas pela execução orçamentária, mas pela capacidade da escola de atingir resultados pedagógicos que expressem qualidade e equidade. Assim, a responsabilidade fiscal, no contexto da gestão escolar democrática, não é apenas uma exigência legal, mas um compromisso ético e político com o direito à educação e com a consolidação da cidadania (Bertolassi; Silva, 2021; Zardo-Morescho, 2025).

## **5 PARTICIPAÇÃO SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DEMOCRÁTICO**

A participação social constitui um dos pilares centrais da gestão escolar democrática, sendo prevista tanto na Constituição Federal de 1988 quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). A escola, como instituição pública, deve ser um espaço de exercício da cidadania e de construção coletiva de decisões, permitindo que estudantes, professores, pais e a comunidade em geral tenham voz ativa na definição de

prioridades e no acompanhamento das políticas educacionais. Essa prática garante legitimidade às decisões administrativas, fortalece o vínculo entre escola e sociedade e promove a corresponsabilidade no processo educativo (Souza, 2009; Oliveira, 2021).

Os conselhos escolares figuram como os principais instrumentos de participação social no contexto da escola pública. Essas instâncias colegiadas têm a função de deliberar, acompanhar e avaliar as políticas internas, especialmente no que se refere à gestão de recursos financeiros, ao planejamento pedagógico e à promoção da transparência. No entanto, a efetividade dos conselhos depende de sua composição representativa e do engajamento real dos seus membros. Pesquisas apontam que, em muitas escolas, os conselhos funcionam de forma burocrática, sem promover o debate efetivo entre os diferentes segmentos da comunidade escolar, o que fragiliza seu papel como mecanismo de controle democrático (Zardo-Morescho, 2025; Amaro; D'Angelo, 2024).

Outro instrumento relevante para a participação social são as Associações de Pais e Mestres (APMs), que fortalecem a integração entre família e escola. Além de apoiar a gestão de recursos, as APMs possibilitam maior envolvimento das famílias nas decisões administrativas e pedagógicas. A literatura mostra que escolas que valorizam a atuação das APMs e estimulam a organização de grêmios estudantis apresentam maior legitimidade junto à comunidade e conseguem implementar práticas pedagógicas mais coerentes com as necessidades locais. Dessa forma, a participação social amplia a capacidade da escola de se adaptar às demandas específicas de cada território, tornando-se um elemento estruturante do princípio da equidade educacional (Amaro, 2024; Bertolassi; Silva, 2021).

Apesar de sua relevância, a participação social enfrenta obstáculos significativos no cotidiano escolar. A baixa formação política dos membros da comunidade, a sobrecarga de trabalho dos professores e a ausência de incentivo governamental comprometem a efetividade dos mecanismos participativos. Muitas vezes, os processos de consulta à comunidade limitam-se a formalidades, sem assegurar efetiva influência das famílias e dos estudantes nas decisões tomadas. Essa fragilidade compromete a democratização da gestão escolar e mantém práticas autoritárias que reduzem a escola a uma estrutura centralizada de poder (Pena, 2021; Oliveira, 2021).

Nesse cenário, a participação social deve ser compreendida não apenas como um direito, mas como prática educativa e formadora de consciência crítica. Ao envolver a comunidade na gestão escolar, cria-se um espaço de aprendizagem política, em que valores como diálogo, cooperação e corresponsabilidade são exercitados. Essa dimensão pedagógica da participação amplia a noção de democracia para além da formalidade institucional,

tornando-a um processo cotidiano e transformador. Assim, a escola consolida-se como espaço de formação cidadã, em que a gestão democrática fortalece tanto a qualidade educacional quanto a inclusão social (Amaro, 2024; Zardo-Morescho, 2025).

A participação social como instrumento de controle democrático não deve ser vista apenas como mecanismo de fiscalização da atuação do gestor, mas como processo de corresponsabilidade coletiva. Quando estudantes, famílias e comunidade assumem protagonismo na definição e no monitoramento das ações escolares, amplia-se a legitimidade das decisões e fortalece-se a confiança da sociedade na escola pública. Nesse sentido, a gestão escolar democrática reafirma-se como estratégia essencial para consolidar a cidadania ativa e promover a transformação social por meio da educação (Souza, 2009; Bertolassi; Silva, 2021).

## **6 TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS NO CONTEXTO ESCOLAR**

A transparência na gestão pública é um dos princípios constitucionais fundamentais e, no âmbito escolar, adquire relevância ainda maior por se tratar da administração de recursos que impactam diretamente a formação cidadã. A Constituição Federal de 1988, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LC nº 101/2000) e a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) consolidaram a obrigação da Administração Pública em divulgar dados de forma clara, acessível e tempestiva, promovendo a participação social e o controle democrático. No contexto da gestão escolar democrática, a transparência deve ir além da dimensão legal, constituindo-se como prática cotidiana que fortalece o diálogo com a comunidade e legitima as ações dos gestores (Souza, 2009; Oliveira, 2021).

A prestação de contas, por sua vez, é parte integrante da transparência e representa um mecanismo de accountability que possibilita à comunidade escolar acompanhar, fiscalizar e avaliar o uso dos recursos e as decisões administrativas. A literatura aponta que a prestação de contas deve ser compreendida como um processo bidirecional: ao mesmo tempo em que obriga o gestor a justificar suas escolhas, também cria condições para que a comunidade avalie os resultados e proponha ajustes. Nesse sentido, reuniões abertas, relatórios financeiros simplificados e plataformas digitais de divulgação são ferramentas que contribuem para o fortalecimento da confiança entre gestores e sociedade (Amaro; D'Angelo, 2024; Zardo-Morescho, 2025).

Um dos maiores avanços no campo da transparência educacional é o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que descentraliza recursos financeiros e exige a participação dos conselhos escolares no processo de decisão e prestação de contas. Esse

programa evidencia a importância da corresponsabilidade, já que a utilização dos recursos deve ser discutida coletivamente e posteriormente apresentada à comunidade. Pesquisas demonstram que escolas que utilizam mecanismos participativos no acompanhamento do PDDE alcançam maior eficiência no uso dos recursos e fortalecem a legitimidade da gestão, enquanto aquelas que centralizam as decisões nos gestores tendem a gerar desconfiança e enfraquecer o caráter democrático (Oliveira, 2021; Bertolassi; Silva, 2021).

É importante destacar que a transparência não se restringe à esfera financeira, mas envolve também os processos pedagógicos, avaliativos e administrativos da escola. A divulgação de índices de desempenho, taxas de evasão e reprovação, bem como das metas estabelecidas no Projeto Político-Pedagógico (PPP), permite que a comunidade acompanhe a evolução da instituição e participe de forma crítica do planejamento educacional. Nesse sentido, a prestação de contas não deve ser entendida apenas como cumprimento de formalidades legais, mas como prática pedagógica que contribui para a formação de cidadãos conscientes e participativos (Amaro, 2024; Pena, 2021).

Contudo, a implementação efetiva da transparência escolar enfrenta desafios que vão desde a falta de capacitação técnica dos gestores até a resistência cultural em compartilhar informações. Muitos diretores ainda veem a prestação de contas como obrigação burocrática e não como oportunidade de fortalecer a democracia escolar. Além disso, a ausência de linguagem acessível dificulta a compreensão dos documentos financeiros por parte da comunidade, comprometendo a efetividade do controle social. Para superar esses obstáculos, é necessário investir em formação continuada de gestores e conselheiros, além de desenvolver instrumentos pedagógicos que facilitem a compreensão e a participação cidadã (Zardo-Morescho, 2025; Bertolassi; Silva, 2021).

A transparência e a prestação de contas são dimensões indissociáveis da gestão escolar democrática e constituem instrumentos essenciais para a legitimação da escola pública como espaço de cidadania. Ao divulgar informações de forma clara e acessível, a escola promove a confiança social, fortalece a participação da comunidade e garante maior eficiência na utilização dos recursos. Assim, a transparência não é apenas um requisito legal, mas uma prática política e pedagógica que transforma a escola em espaço de controle democrático e corresponsabilidade social (Souza, 2009; Amaro; D'Angelo, 2024; Oliveira, 2021).

## **7 DESAFIOS E INOVAÇÕES NA INTEGRAÇÃO ENTRE POLÍTICAS EDUCACIONAIS E GESTÃO ADMINISTRATIVA**

A gestão escolar democrática, apesar de amplamente prevista em legislações e documentos oficiais, enfrenta desafios estruturais para se consolidar como prática cotidiana. Um dos principais entraves é a distância entre as políticas educacionais formuladas em nível federal, estadual ou municipal e a realidade concreta das escolas. Essa dissociação ocorre, em grande medida, devido à fragmentação administrativa e à falta de mecanismos eficientes de articulação entre diferentes esferas de governo. Estudos mostram que, embora as políticas educacionais prevejam descentralização e autonomia, a execução ainda é marcada por centralização de decisões, o que limita a efetividade da gestão democrática (Batista; Pereyra, 2020; Souza, 2009).

Outro desafio recorrente é a insuficiência de recursos financeiros e materiais destinados às escolas públicas, o que compromete a capacidade de implementação de inovações administrativas e pedagógicas. Gestores escolares frequentemente relatam dificuldades em cumprir metas previstas nos planos de educação devido à falta de infraestrutura adequada, escassez de professores capacitados e carência de tecnologias educacionais. Essa realidade demonstra que a gestão democrática não pode ser vista apenas como modelo administrativo, mas precisa estar ancorada em políticas públicas que assegurem condições objetivas para seu funcionamento. Sem recursos adequados, a participação e a corresponsabilidade da comunidade tendem a se restringir ao campo simbólico, sem efeitos práticos sobre a qualidade da educação (Amaro; D'Angelo, 2024; Pena, 2021).

Além dos aspectos estruturais, a resistência cultural também se apresenta como obstáculo à integração entre políticas educacionais e gestão administrativa. Em muitas escolas, persistem práticas autoritárias e centralizadoras, em que o gestor concentra decisões e limita a participação dos conselhos escolares e demais instâncias colegiadas. Essa postura compromete o caráter democrático da gestão e reduz as possibilidades de construção coletiva de soluções. Pesquisas apontam que a efetividade da gestão democrática depende de uma mudança cultural profunda, que reconheça a escola como espaço de diálogo, negociação e corresponsabilidade, superando a lógica hierárquica ainda predominante em parte da administração pública (Oliveira, 2021; Zardo-Morescho, 2025).

Apesar dos desafios, observa-se que experiências inovadoras vêm sendo incorporadas às práticas de gestão escolar, especialmente no campo da tecnologia e da comunicação. O uso de plataformas digitais, aplicativos de gestão escolar e reuniões virtuais tem ampliado as possibilidades de interação entre escola e comunidade, permitindo maior transparência e participação nas decisões. Essas ferramentas, quando utilizadas de forma

democrática, podem fortalecer a *accountability* e democratizar o acesso às informações, especialmente em contextos em que a presença física da comunidade na escola é dificultada por barreiras geográficas ou sociais (Amaro, 2024; Bertolassi; Silva, 2021).

Outra inovação relevante diz respeito à adoção de práticas de gestão colaborativa, que envolvem a formação de equipes multiprofissionais para o planejamento e execução das ações escolares. Essa abordagem rompe com o modelo de gestão centrado na figura do diretor e valoriza o trabalho coletivo, estimulando a participação de professores, coordenadores pedagógicos, técnicos administrativos e até lideranças comunitárias. Ao compartilhar responsabilidades, a gestão colaborativa não apenas legitima as decisões, mas também favorece a criatividade e a inovação, uma vez que diferentes perspectivas são incorporadas no processo decisório (Souza, 2009; Pena, 2021).

A integração entre políticas educacionais e gestão administrativa exige a criação de mecanismos de avaliação contínua, que permitam identificar avanços e limitações do modelo democrático. A implementação de indicadores de desempenho escolar, articulados às metas dos planos de educação, possibilita o monitoramento dos resultados e orienta a tomada de decisão. No entanto, tais indicadores devem ser utilizados de forma crítica e participativa, evitando a lógica meramente gerencialista que reduz a qualidade da educação a índices numéricos. A avaliação, nesse sentido, deve ser vista como processo formativo, que auxilia gestores e comunidade a refletirem sobre os caminhos percorridos e a planejar melhorias de forma conjunta (Amaro; D'Angelo, 2024; Zardo-Morescho, 2025).

Os desafios da gestão escolar democrática estão relacionados à limitação de recursos, à fragmentação das políticas e à persistência de práticas centralizadoras, enquanto as inovações apontam para o fortalecimento da participação, da transparência e do uso de novas tecnologias. A superação desses desafios e a consolidação dessas inovações dependem de um esforço coletivo, que articule gestores, professores, estudantes, famílias e poder público em torno da defesa da escola como espaço de democracia e cidadania. Dessa forma, a integração entre políticas educacionais e gestão administrativa deixa de ser apenas um ideal normativo e passa a configurar-se como prática concreta capaz de transformar a realidade educacional brasileira (Batista; Pereyra, 2020; Oliveira, 2021; Zardo-Morescho, 2025).

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permitiu compreender que a gestão escolar democrática, enquanto princípio constitucional e legal da educação brasileira, configura-se como um avanço significativo no processo de consolidação da democracia no

país. Ao articular os fundamentos da Administração Pública – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – com a prática pedagógica, a escola assume papel estratégico não apenas como espaço de ensino, mas também como ambiente de exercício da cidadania e de fortalecimento da participação social. Esse modelo rompe com estruturas hierárquicas e centralizadoras, abrindo espaço para que diferentes sujeitos da comunidade escolar compartilhem responsabilidades na definição de prioridades, no planejamento e na execução das políticas educacionais.

Constatou-se, contudo, que a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta desafios significativos. Entre eles, destacam-se a insuficiência de recursos financeiros, a fragmentação das políticas educacionais, a permanência de práticas autoritárias e a limitação da participação social em muitas instituições. Esses obstáculos comprometem a consolidação de um ambiente escolar realmente democrático, em que a comunidade tenha voz ativa e os recursos sejam aplicados com transparência e responsabilidade. Ainda assim, observa-se que experiências inovadoras vêm sendo incorporadas em diferentes contextos, especialmente por meio da utilização de tecnologias digitais, da valorização de práticas colaborativas e do fortalecimento dos conselhos escolares como instrumentos de controle democrático.

A gestão democrática também se revela fundamental no enfrentamento das desigualdades educacionais, uma vez que permite aproximar a escola das realidades locais e construir soluções contextualizadas para os problemas enfrentados. Ao promover o diálogo entre gestores, professores, estudantes e famílias, a gestão escolar amplia a legitimidade das decisões e contribui para a criação de projetos pedagógicos mais significativos. Assim, a escola deixa de ser apenas espaço de transmissão de conhecimentos e passa a constituir-se como locus de participação política e transformação social, reafirmando sua função pública e cidadã.

Este estudo demonstrou que a gestão escolar democrática deve ser entendida como processo contínuo e inacabado, que exige compromisso ético, político e administrativo de todos os envolvidos. Mais do que cumprir dispositivos legais, trata-se de construir práticas que valorizem a participação, a corresponsabilidade e a transparência, elementos essenciais para a consolidação de uma educação pública de qualidade. Portanto, a gestão democrática não é apenas um modelo de administração, mas um projeto de sociedade, que se concretiza no cotidiano escolar e contribui para o fortalecimento da democracia brasileira.



## REFERÊNCIAS

AMARO, Rosimeire de Almeida. Concepções de gestão escolar democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 40, e34045, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/gQYj3YNdMsdYRXv6WGykHzNj/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

AMARO, Rosimeire de Almeida; D'ANGELO, Marcia Jussara. Três décadas de gestão escolar democrática no Brasil: revisão sistemática da literatura. **Revista Educação**, Santa Maria, v. 49, n. 1, e73660, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/73660>. Acesso em: 28 ago. 2025.

BATISTA, Neusa Chaves; PEREYRA, Miguel Ángel. A gestão democrática da escola pública em contextos de reformas educacionais locais: estudo comparado entre Brasil e Espanha. **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, n. 48, p. 1-32, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/204744>. Acesso em: 28 ago. 2025.

BERTOLASSI, Gerson Mendes; SILVA, Luciana Ferreira Soares Corrêa da. A gestão escolar democrática: dimensões teóricas, desafios e possibilidades de uma agenda contemporânea. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 1514-1535, 2021. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/4956>. Acesso em: 28 ago. 2025.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

OLIVEIRA, Sandra Soares. Gestão escolar democrática: entre o promulgado e a prática. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 1565-1587, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/download/14744/12969>. Acesso em: 28 ago. 2025.

PENA, Nadja. A gestão democrática escolar no contexto da Nova Gestão Pública: desafios e possibilidades. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 1402-1425, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14019>. Acesso em: 28 ago. 2025.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVkxxbhpGkqvcfkvKH/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

ZARDO-MORESCHO, Simone. A gestão escolar democrática: percepções de professores da rede estadual de Santa Catarina. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 41, e74172, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/L5rSfFVCRrflJ5G8yVwKRv/>. Acesso em: 28 ago. 2025.