

Campus Jaru
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD

CÍNTIA VENÂNCIO BABILON DA SILVA
ELIZETE PEREIRA DO NASCIMENTO

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

**CÍNTHIA VENÂNCIO BABILON DA SILVA
ELIZETE PEREIRA DO NASCIMENTO**

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

Artigo publicado como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Jarú, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, junto ao Curso de Gestão Pública, sob a orientação do professor Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

JARU
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Silva, Cíntia Venâncio Babilon da.

Gestão escolar democrática: fundamentos da Gestão Pública e desafios para a efetivação da participação e transparência na educação brasileira / Cíntia Venâncio Babilon da Silva, Elizete Pereira do Nascimento. - Jarú, 2025.

18 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Jarú, 2025.

1. Gestão escolar democrática. 2. Políticas públicas. 3. Participação social. 4. Transparência. 5. Educação pública. I. Nascimento, Elizete Pereira do. II. Ibiapina, Iveltyma Roosemalen Passos (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Roseni Santos Rodrigues, CRB-11/916

**CÍNTHIA VENÂNCIO BABILON DA SILVA
ELIZETE PEREIRA DO NASCIMENTO**

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

Artigo publicado como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Jarú, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, junto ao Curso de Gestão Pública, sob a orientação do professor Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

Aprovado em: 08/09/2025 pela banca examinadora.

Dra. Kayena Delaix Zaqueo
Coordenadora

Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina
Orientador

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

Cíntia Venâncio Babilon da Silva¹
Elizete Pereira Do Nascimento²
Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina³

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.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Jaru-RO. e-mail: venanciobabilondasilvacinthia@gmail.com

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Jaru-RO. e-mail: elizetepereira1295@gmail.com

³ 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

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/L5rSfFVCRRrflJ5G8yVwKRv/>. Acesso em: 28 ago. 2025.