

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA RELAÇÃO INTRÍNSECA NA FORMAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES

Eduardo Gomes da Silva ¹
Angela Maria Cavalcante da Silva ²

RESUMO

Este trabalho apresenta uma reflexão sobre Gestão Escolar e Gestão Democrática no cotidiano das escolas públicas com a intenção de discutir a importância dos Conselhos Escolares nessas organizações. O interesse por esse tema surgiu pelo desejo de trazer à tona a importância dessas instituições, uma vez que tem como questão central a parceria com os conselhos sociais: de classe, escolar e reunião de pais e mestres como forma mais adequada para conquistar a participação da família, da comunidade escolar e da sociedade em geral com vistas na democracia. O referido trabalho tem como objetivo identificar a relação dos gestores na formação dos conselhos escolares, para aquisição de uma escola democrática ligada a constituição LDB 9394/96. O estudo foi construído por intermédio de pesquisas bibliográficas, e está fundamentado na Constituição Federal (1988), na LDB 9394/96, nas contribuições dos autores como Cury (2012), Libâneo (2014), Paro (2011) e Amaro, Schunk e D'Angelo (2024). Com bases nas investigações feitas nas diversas literaturas, pode-se observar que os gestores precisam pôr em prática o que foi estabelecido pela unidade escolar, com o foco de proporcionar uma educação inclusiva e de elevada qualidade de ensino, sendo a escola constituída pelo corpo administrativo, alunos, gestor e demais funcionários. Por meio da pesquisa tornou-se possível considerar que os objetivos foram alcançados e ainda deixar como contribuição para o leitor, a certeza de que se esta ação for consciente serão grandes as possibilidades de se ter uma educação inclusiva, democrática e de qualidade social para todos os brasileiros.

Palavras-chave: Democracia, Gestão, Conselhos Escolares.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar tornou-se um tema central nos debates e nas vivências educacionais, sobretudo no que diz respeito à participação da comunidade nos processos de decisões. Nesse contexto, os Conselhos Escolares representam empenhos privilegiados para o exercício da democracia, ao integrarem família, docentes, discentes e demais elementos sociais em torno de um projeto educacional coletivo. O que considera importante pela transformação social existente no que tange os aspectos políticos, econômicos e ideológicos por quais as escolas passam.

A Constituição Federal de 1988, ao expandir os mecanismos de participação social, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), ao reafirmar a gestão

¹ Mestre do Curso de Ensino das Ciências Ambientais da Universidade Federal de Pernambuco- UFPE, eduardo.gdsilva@professor.educacao.pe.gov.br;

² Especialista pelo Curso de Metodologias do Ensino da Língua Portuguesa e Literatura na Educação Básica da Universidade Norte do Paraná - UNOPAR, angela_catharina2016@outlook.com.br.

democrática como fundamento e princípio do ensino público, estabeleceram bases normativas para a transformação da escola em espaço de cidadania e emancipação, garantindo o acompanhamento e controle social dos programas governamentais e políticas públicas nas esferas federal, estadual e municipal. Desde então, diferentes políticas públicas, como o Plano Nacional de Educação (2014–2024), vêm reforçando a importância de uma gestão participativa e descentralizada. Aspectos contemplados na Constituição Federal (1988) e pela LDB (Lei nº 9.394, de 1996) repassou, aos sistemas de ensino, a definição das normas da gestão democrática a construção de uma cultura de participação da comunidade escolar, promovendo a confiança na escola pública, de modo a favorecer a formação plena do estudante.

Entretanto, alguns estudos apontam que a vivência prática da gestão democrática ainda enfrenta desafios significativos. Muitas vezes, o discurso da participação efetiva não se concretiza na prática, restringindo-se a ações formais e burocráticas (Chaui, 2012; Libâneo, 2014). Nesse sentido, torna-se relevante enfatizar em que medida os gestores escolares estão capacitados para compreender os conselhos como aliados estratégicos na construção de uma escola inclusiva e de grande referência para a sociedade. Muitos diretores e professores se dizem abertos à participação, porém, sentem-se intimidados com a interferência de "outros" ou a gestão democrática nas escolas acontece mais na formalidade do que na realidade.

Assim, conforme diz Libâneo (2014) é possível compreender que a gestão democrática é importante não só para o Diretor da escola, uma vez que deve também ser discutida, compreendida e exercida pelos estudantes, funcionários, professores, pais e mães de estudantes, gestores, bem como pelas associações e organizações sociais que formam a comunidade escolar.

O referido tem como objetivo identificar as relações dos gestores com a ideia da formação dos conselhos escolares na escola uma vez que eles são o meio eficaz para gestão democrática tanto das escolas públicas quanto particulares e, identificar nos documentos oficiais “Constituição Federal de 1988, LDB 9394/96” os princípios que regem e fundamentam este tipo de gestão e suas competências e habilidades na vivência de uma gestão emancipadora e democrática.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão democrática da educação é uma conquista que perpassa a história, símbolo de lutas sociais e políticas que ganharam força e se consolidaram no Brasil a partir da redemocratização, sobretudo após a Constituição Federal de 1988. O artigo 206, inciso VI, da

Carta Magna, garante a gestão democrática do ensino público como princípio, posteriormente regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996, que aponta/reforça a importância da participação da comunidade escolar nos processos de decisões. A partir desses eventos marcantes, a escola passou a ser reconhecida não apenas como espaço de transmissão de conhecimento e informações, mas também como espaço de formação cidadã, no qual diferentes personagens sociais se encontram para traçar diferentes rumos para a educação (Cury, 2012; Libâneo, 2014; Gadotti, 2019).

Historicamente, antes da década de 1980, a administração escolar brasileira caracterizava-se por práticas centralizadoras vista como figura de um único líder e autoritárias pela concentração de poder ao impor decisões, visto que os diretores eram nomeados pelo poder público sem consulta à comunidade. A luta dos movimentos sociais e dos sindicatos docentes contribuiu para regularizar e implantar na pauta a democratização da escola na agenda política, sendo destacado a relevância de eleições de diretores e a criação de conselhos escolares (Arroyo, 2012; Paro, 2011). Esses conselhos, compostos por representantes de professores, funcionários, estudantes e famílias, configuram-se como instrumentos de descentralização e corresponsabilidade na gestão.

Paro (2011) destaca que a escola democrática deve possibilitar ao educando vivenciar valores de liberdade, solidariedade e ética, aspectos fundamentais da cidadania. Para isso, a concretização dessas vivências não depende apenas da abertura formal à participação, se faz necessário criar condições objetivas para que a comunidade se sinta parte integrante do processo educativo. Diante desse cenário, a gestão democrática torna-se uma prática pedagógica e política que quebra com o absolutismo, promovendo a comunicação e a construção coletiva das decisões pedagógicas (Libâneo, 2014; De Souza, 2017).

Nos dias atuais, os debates sobre gestão democrática ampliam-se em decorrências dos desafios existentes pela globalização, pelas transformações culturais e pelos avanços tecnológicos que atingem a vida escolar. A elevação dos fluxos de informação e a diversidade cultural presente nas escolas apontam para as mudanças na organização da unidade escolar que sejam inclusivas e participativas (Oliveira, 2022; Gouveia; Silva, 2023). Além disso, produções acadêmicas recentes destacam que a efetividade da gestão democrática está interligada com uma cultura escolar bem valorizada, participativa e com corresponsabilidade, elevando e superando a ideia de que essas práticas representam apenas exigência legal ou formalidade administrativa (Amaro; Schunk; D'Angelo, 2024).

Outra característica pertinente que se deve destacar é a relação entre a gestão democrática e a qualidade social. Para Gadotti (2019) a qualidade não pode ser reduzida a

indicadores de desempenho escolar, mas deve ser compreendida como qualidade socialmente referenciada, construída de forma conjunta pelos indivíduos escolares e direcionada para a promoção da justiça social. Assim, a gestão engajada é condição indispensável para garantir a concretização do direito à educação com equidade.

O Plano Nacional de Educação – PNE (2014-2024) diante desse cenário, elaborou dentro de suas diretrizes a concretização da gestão democrática da educação, com o maior envolvimento dos profissionais da educação, dos estudantes e da comunidade nos processos participativos. Entretanto, pesquisas mostram que ainda há falhas significativas na efetivação dessa meta, especialmente pela baixa participação das famílias e pelas resistências institucionais a processos mais horizontais de decisão (Dourado, 2020; Ferreira; Lima, 2021). A esperança diante do novo PNE, em fase de discussão, demonstra a urgência em modificar e concretizar as estratégias de participação democrática na educação brasileira.

Em meio a grandes avanços na educação, a efetivação da gestão democrática enfrenta obstáculos. Estudos recentes demonstram que, em vários cenários, os conselhos escolares são pouco ativos e participativos ou ainda funciona de forma burocrática, sem interferências pertinentes nas decisões pedagógicas e financeiras (Santos; Carvalho, 2022). Outra situação que pode ser destacada é o excesso de atividades administrativas e uma sobrecarga para o gestor dificultando de ambientes de escuta e diálogo efetivo. Por isso, a formação dos profissionais da educação para a participação e a gestão compartilhada é apontada como condição essencial (Oliveira, 2022; Gouveia; Silva, 2023).

A gestão democrática deve ser compreendida como algo primordial e deve acontecer nas unidades escolares, tendo esse um caráter político e social, voltado à emancipação dos sujeitos e à construção da cidadania. Mais do que descentralizar decisões, trata-se de construir uma nova cultura participativa em que diferentes vozes sejam ouvidas, fortalecendo os vínculos entre escola, família e sociedade.

Gestão Democrática e Gestão Escolar: conceitos e instituições de vínculo

A gestão democrática deve ser vivenciada no contexto escolar, não apenas em um modelo administrativo ou apenas algo teórico, mas implantá-lo com princípios político-pedagógicos que norteiam a organização da escola e a relação entre seus sujeitos. De acordo com Libâneo (2014), a gestão escolar deve flexibilizar os aspectos pedagógicos, administrativos e comunitários, de forma que o processo de ensino e aprendizagem estejam interligados à construção da cidadania e à participação social. Diante dessa linha de pensamento, a escola democrática é aquela que une as ideias dos professores, alunos, funcionários, famílias e

comunidade para aderir decisões que afetam tanto a prática pedagógica quanto o funcionamento institucional.

De acordo com Paro (2011) a gestão democrática aponta o compartilhamento do poder, quebrando com a tradição autoritária, centralizadora e hierárquica da administração escolar. Resume-se em reconhecer que a escola é um ambiente público, pertencente à comunidade, e que, portanto, deve ser regida de forma transparente e participativa. Esse entendimento aproxima a escola de sua função social de maneira abrangente: formar sujeitos críticos, capazes de intervir na realidade em que vivem.

Os conselhos escolares, os grêmios estudantis, as associações de pais e mestres e os fóruns educacionais locais são considerados instituições agregadas a gestão democrática, tornando-se instrumentos importantes para a participação. Essas instituições ou instâncias representam ambientes legítimos para designar, tais instâncias representam espaços legítimos de debates e decisões, em que diferentes representações da comunidade escolar podem expor suas necessidades, negociar interesses e construir de forma colaborativa os rumos da escola (Cury, 2012; Dourado, 2020).

O papel dos conselhos escolares vai muito além da fiscalização e do acompanhamento dos recursos financeiros. Esse colegiado atua com caráter deliberativo, articulando situações pedagógicas, administrativas e comunicativas. Sendo esse composto por representantes de pais, alunos, professores, funcionários e comunidade. Quando atuam de forma eficaz, proporcionam maior transparência nas decisões e fortalecem o vínculo entre escola e comunidade (Ferreira; Lima, 2021). Por outro lado, algumas pesquisas elencam que, em muitos contextos, esses colegiados sofrem por limitações, algumas vezes pela baixa participação das famílias, ou até mesmo pela ausência de formação adequada de seus componentes, fazendo com que sua atuação não seja eficaz nas questões burocráticas (Santos; Carvalho, 2022).

Além dos conselhos, outros órgãos também merecem destaque. Os grêmios estudantis, previstos na Lei nº 7.398/1985 e assegurado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), permite a consolidação de um espaço privilegiado de exercício da cidadania juvenil, garantindo que os estudantes tenham uma vida escolar e adquiram habilidades e competências políticas e sociais. Já as associações de pais e mestres demonstram a corresponsabilidade da família no processo educativo, fortalecendo os vínculos entre escola e comunidade (Oliveira, 2022).

Algo pertinente a ser analisado é repensar a formação inicial e continuada dos gestores escolares. Como observam Amaro, Schunk e D'Angelo (2024), muitos diretores ainda assumem a função sem condições básicas adequadas para lidar com processos participativos, o que dificulta a efetivação de uma gestão colegiada. Assim, investir em formação que envolvam

dimensões administrativas, pedagógicas e socioemocionais é essencial para a consolidação de práticas democráticas.

Portanto, a gestão democrática e seus colegiados agregados não se limitam a compreensões de meros dispositivos formais. Esses fazem parte da materialização do princípio constitucional de que a escola pública pertence à sociedade e deve ser direcionada com base no diálogo, na corresponsabilidade e na participação coletiva.

Os conselhos escolares como instrumentos de gestão democrática

Os conselhos escolares representam uma das principais conquistas do princípio constitucional de uma gestão democrática para o ensino público. Estabelecida em diferentes estados e municípios a partir da década de 90, eles se fortaleceram como instâncias colegiadas de participação que envolve representantes de professores, estudantes, funcionários, famílias e membros da comunidade local. De acordo com Cury (2012), a função dos conselhos é possibilitar que as diversas etapas/segmentos da escola participem ativamente das decisões, promovendo corresponsabilidade e transparência no processo educativo.

A LDB nº 9.394/1996 e o Plano Nacional de Educação (2014–2024) reforçam a importância da efetivação e do fortalecimento dessas instâncias, elencando sua importância não apenas no acompanhamento pedagógico e administrativo, mas também no acompanhamento e controle social do uso dos recursos financeiros. Nesse sentido, os conselhos tornam-se espaços privilegiados para o exercício da cidadania e para a consolidação da democracia participativa na escola (Dourado, 2020; Ferreira; Lima, 2021).

Segundo Paro (2011) os conselhos escolares têm autonomia de quebrar a lógica autoritária e verticalizada da administração, delegando de forma proporcional o poder de decisão entre diferentes sujeitos. De acordo com o autor, mesmo com a existência desses órgãos, não é garantido o processo democrático de forma efetiva, desde que aconteça o engajamento e consciência política dos seus participantes. Esse argumento também é confirmado por Libâneo (2014), ao descrever que a participação nos conselhos deve ser entendida como prática educativa, capaz de formar sujeitos críticos e responsáveis pela coletividade.

Na realidade, o trabalho dos conselhos escolares sofre retaliações ou enfrenta inúmeros desafios. Estudos recentes comprovam que, em certas ocasiões, esses órgãos se restringem a papéis burocráticos, como aprovar relatórios e acompanhar a prestação de contas, sem cumprir seu papel efetivo nas decisões pedagógicas ou no planejamento da institucional (Santos; Carvalho, 2022). Além disso, existe inúmeras dificuldades em mobilizar a participação das

famílias, seja por falta de tempo, seja pela ausência de uma cultura de envolvimento comunitário nas decisões escolares (Oliveira, 2022).

Outro ponto importante é a formação dos membros dos conselhos. Porém, estudos revelam que, a falta de formação, componentes do conselho acabam reproduzindo a visão tecnicista e centralizadora na gestão escolar, quebrando a função democrática do órgão (Amaro; Schunk; D'Angelo, 2024). Diante disso, é de extrema necessidade o investimento no processo de capacitação e formação continuada, que garanta aos conselheiros uma melhor compreensão do papel político-pedagógico do conselho, superando a ideia de que sua função se restringe ao acompanhamento financeiro.

Diante de vários desafios, é notório as experiências exitosas no país que evidenciam o potencial de transformação dos conselhos escolares. Em algumas escolas, esses conselhos têm se constituído como ambiente de intervenção de conflitos e construção de projetos pedagógicos, além da aproximação efetiva entre escola e toda comunidade (Gouveia; Silva, 2023). Quando fortalecidos, os conselhos cooperam para o surgimento de uma gestão mais participativa e para a valorização da escola pública como espaço democrático de formação integral.

Os conselhos escolares devem ser compreendidos como ferramenta estratégica para a gestão democrática, com autonomia de assegurar o diálogo entre vários segmentos sociais, para promover a responsabilidade e de regularizar as decisões acatadas no ambiente escolar. O fortalecimento dos conselhos escolares acarreta não apenas em mudanças legais e institucionais, mas fortalece uma cultura política que permite a participação, a transparência e o compromisso coletivo com a educação pública de qualidade.

O papel do gestor escolar diante da atuação dos conselhos escolares

Nas unidades de ensino são os gestores que ocupam a posição estratégica para o processo de efetivação da gestão democrática. Sabe-se que os conselhos escolares representam instâncias colegiadas de participação, mas são os diretores que, em parte, colaboram ou dificultam sua atuação. Estudo feito por Libâneo (2014), aponta que os gestores devem construir e permitir melhores condições para que as unidades de ensino funcionem como ambiente público em que haja comunicação, proporcionando uma circulação de informações, além da valorização das vozes da comunidade e a construção coletiva das decisões.

O gestor deve ser o principal elemento articulador, e não um personagem com autoridade centralizada. Os estudos de Paro (2011) deixa claro que o papel do diretor democrático não é simplesmente impor decisões, mas sim de ofertar mediações e negociações,

instigando a corresponsabilidade entre os professores, alunos, famílias e funcionários. Diante disso, os diretores devem construir um ambiente de confiança, no qual diferentes pontos de vista possam ser explanados e considerados.

Oliveira (2022) descreve em seus estudos que, em muitas unidades de ensino ainda persiste uma visão tradicional de gestão, na qual o diretor é visto como figura hierárquica máxima, como único responsável pelas decisões administrativas. Esse campo de visão acaba limitando o funcionamento dos conselhos escolares, passando assim a atuar de forma secundário ou meramente homologatória. Em tais contextos, a participação da comunidade se fragiliza, e a gestão democrática se reduz a uma formalidade legal.

Por outro lado, os gestores podem estimular a participação e o fortalecimento mediante a formação dos membros do conselho escolar. Como destacam Amaro, Schunk e D'Angelo (2024), a ausência de capacitação é uma das principais barreiras para o funcionamento real desses órgãos. Com o investimento direto nas formações contada e em processos de orientação, o diretor contribui para que os membros dos conselhos compreendam suas funções e possam decidir de forma crítica e consciente.

Santos e Carvalho (2022) elencam que existem inúmeros desafios que impedem um determinado equilíbrio entre demandas administrativa e pedagógicas. A sobrecarga em que os diretores estão submetidos diariamente acaba reduzindo o tempo que deveria ser utilizado para a articulação dos conselhos e à promoção de espaços de participação. Essa situação reque que o diretor desenvolva competências de liderança compartilhada, delegando responsabilidades e valorizando o trabalho coletivo.

Por outro lado, experiências positivas em diferentes redes de ensino mostram que o gestor pode ser um grande impulsionador da democracia escolar. Quando adota práticas transparentes, convoca reuniões periódicas, divulga informações acessíveis à comunidade e assegura que as decisões dos conselhos sejam efetivamente incorporadas ao planejamento pedagógico, o diretor contribui para consolidar a escola como espaço de cidadania (Gouveia; Silva, 2023).

Assim, o papel do gestor escolar diante da atuação dos conselhos vai além da administração cotidiana. Trata-se de um compromisso ético e político com a democratização da escola, que exige abertura ao diálogo, disposição para compartilhar o poder e sensibilidade para articular os interesses coletivos em torno da missão educativa.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter bibliográfico e analítico, fundamentada na análise de produções científicas e documentos normativos que abordam a gestão democrática e o papel dos conselhos escolares na educação básica brasileira. Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica permite sistematizar o conhecimento existente, ampliando a compreensão sobre determinado fenômeno a partir de fontes já publicadas.

A investigação foi realizada nos meses de dezembro de 2024 e janeiro de 2025, utilizando como principais bases de dados o Google Acadêmico, a Scientific Electronic Library Online (SciELO) e repositórios institucionais de universidades brasileiras. Os descritores selecionados para a busca foram: gestão democrática, gestão escolar, conselhos escolares, participação social na escola e educação inclusiva.

Os critérios de seleção das produções incluíram:

1. Relevância temática – trabalhos que discutem diretamente gestão democrática e conselhos escolares;
2. Atualidade – priorização de publicações entre 2010 e 2024, sem desconsiderar autores clássicos que constituem a base teórica (Libâneo, Paro, Cury, Saviani);
3. Reconhecimento acadêmico – artigos publicados em periódicos revisados por pares, livros de referência e documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC).

Ao final do processo de triagem, foram selecionados 13 trabalhos para análise aprofundada, entre livros, artigos científicos e legislações (Constituição Federal de 1988 e LDB nº 9.394/1996). Esses materiais foram organizados e lidos em três etapas:

- Leitura exploratória, com identificação das ideias centrais;
- Leitura seletiva, relacionando os conteúdos mais pertinentes ao objeto da pesquisa;
- Leitura analítica e interpretativa, na qual foram extraídos conceitos, categorias e argumentos que sustentaram a construção do referencial teórico e a discussão dos resultados.

A análise foi realizada de forma descritivo-analítica, buscando não apenas expor as concepções dos autores, mas também estabelecer comparações e identificar convergências e divergências entre os referenciais estudados. De acordo com Severino (2018), esse tipo de análise possibilita ir além da simples descrição, promovendo a problematização crítica do material investigado.

Portanto, a metodologia adotada permitiu compreender a gestão democrática escolar como um fenômeno multidimensional, analisando suas implicações políticas, sociais e pedagógicas, bem como o papel central dos conselhos escolares na efetivação dessa prática.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das produções selecionadas evidenciou que a gestão democrática permanece como um dos maiores desafios da educação básica brasileira, especialmente no que se refere à efetivação dos conselhos escolares como instrumentos de participação social. Embora a legislação educacional – notadamente a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) – reconheça a importância da participação da comunidade na gestão da escola, a prática cotidiana ainda revela distorções entre o previsto legalmente e o implementado nas instituições.

Os estudos de Libâneo (2017) e Paro (2018) destacam que, em muitos contextos, os conselhos escolares são formados apenas para atender a exigências burocráticas, funcionando de maneira esporádica e pouco efetiva. Isso revela uma contradição entre a proposta de democratização da gestão e a permanência de práticas centralizadoras, nas quais decisões fundamentais continuam restritas à equipe gestora.

Por outro lado, autores como Cury (2020) e Dourado (2021) apontam avanços nos últimos anos, sobretudo em escolas que conseguem consolidar práticas de participação efetiva, envolvendo professores, estudantes, pais e funcionários na tomada de decisões. Nessas experiências, observa-se que os conselhos escolares assumem um papel relevante na fiscalização dos recursos, na definição de prioridades pedagógicas e no fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade.

Outro aspecto identificado foi a necessidade de formação continuada para gestores e conselheiros escolares. Segundo Souza (2022), muitas vezes os participantes não possuem clareza sobre suas atribuições, o que limita a atuação crítica e colaborativa. Nesse sentido, a formação pode contribuir para superar a visão meramente administrativa da gestão, reforçando seu caráter político-pedagógico.

Além disso, a análise revelou que a participação estudantil nos conselhos escolares ainda é incipiente. Pesquisas recentes (Santos; Oliveira, 2023) demonstram que, embora prevista nos regimentos, a voz dos estudantes raramente é considerada de forma substantiva. Isso reforça a necessidade de repensar estratégias que assegurem o protagonismo juvenil, promovendo uma escola mais inclusiva e representativa.

Portanto, os resultados indicam que a efetivação da gestão democrática não depende apenas da existência formal de conselhos escolares, mas de sua consolidação como espaços de diálogo, transparência e corresponsabilidade. A literatura analisada converge na ideia de que, quando fortalecidos, os conselhos contribuem para a melhoria do processo educativo, favorecendo tanto a aprendizagem quanto o engajamento comunitário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que a gestão democrática representa um princípio fundamental para o fortalecimento da educação básica no Brasil, sendo os conselhos escolares instrumentos estratégicos para garantir a participação da comunidade no processo decisório das instituições de ensino.

A análise demonstrou, contudo, que persistem contradições significativas entre o que é previsto na legislação e o que ocorre no cotidiano escolar. Em muitos casos, os conselhos funcionam de maneira burocrática, sem exercer plenamente sua função de instância deliberativa e fiscalizadora. Tal situação revela a necessidade de superar práticas centralizadoras e de promover mudanças que consolidem a participação efetiva da comunidade escolar.

Por outro lado, foram identificadas experiências exitosas nas quais os conselhos atuam de forma ativa e transformadora, contribuindo para o planejamento pedagógico, a gestão dos recursos e o fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade. Tais experiências comprovam que a democratização da gestão não é apenas uma diretriz normativa, mas uma prática viável e necessária para a construção de uma escola mais inclusiva e de qualidade social.

Diante desse cenário, destaca-se a importância de:

1. Investir em formação continuada para gestores, professores e conselheiros escolares, de modo a ampliar a compreensão de suas atribuições;
2. Estimular o protagonismo estudantil, assegurando que a voz dos alunos seja efetivamente considerada;
3. Garantir transparência e corresponsabilidade na utilização dos recursos e nas decisões pedagógicas.

Portanto, conclui-se que a efetivação da gestão democrática depende não apenas de dispositivos legais, mas sobretudo do engajamento coletivo e da consolidação de uma cultura participativa nas escolas. Nesse sentido, os conselhos escolares configuram-se como espaços

fundamentais de exercício da cidadania, de fortalecimento da autonomia escolar e de construção de uma educação pública mais justa, plural e democrática.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

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

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação e gestão democrática: entre a norma e a realidade**. Belo Horizonte: Autêntica, 2020.

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão democrática e qualidade social da educação básica. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 37, n. 1, p. 75-92, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 7. ed. Goiânia: Alternativa, 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SANTOS, Aline Pereira dos; OLIVEIRA, Marcos Vinícius de. A participação estudantil nos conselhos escolares: desafios e possibilidades. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 39, p. 1-20, 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SOUZA, Maria das Graças. **Formação de gestores e conselheiros escolares: caminhos para o fortalecimento da gestão democrática**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 16, n. 31, p. 225-240, 2022.