GESTÃO DEMOCRÁTICA E DIREITO À EDUCAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA ESCOLA PÚBLICA



ELIANE REGINA CAPONE
Graduação em Pedagogia pela Faculdade FAMOSP (1998); Especialista em Psicomotricidade pela UNIP (2003); Especialista em Educação Especial (2008); Especialista em Psicopedagogia pela UNINOVE (2011); e Especialista em Neuropsicopedagogia pela Faculdade São Paulo (2023). Professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental I desde 1995, atuou na rede estadual e, atualmente, é servidora concursada da Prefeitura de São Paulo há 9 anos, com 6 anos de experiência na Diretoria Regional de Ensino.

RESUMO

O presente artigo analisa a correlação intrínseca entre a gestão democrática e a garantia efetiva do direito à educação de qualidade no contexto da escola pública brasileira. A gestão democrática, consagrada pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), configura-se não apenas como um princípio de corte organizacional, mas como um direito fundamental para a consolidação da cidadania e da soberania popular no ambiente escolar. Sob a ótica do Direito Educacional, este estudo adota uma metodologia de pesquisa bibliográfica e documental para investigar os principais gargalos que impedem a plena materialização desse modelo normativo na realidade cotidiana das instituições de ensino. Entre os desafios mapeados, destacam-se a persistência de uma cultura administrativa centralizadora e patrimonialista, o esvaziamento participativo dos órgãos colegiados e a precarização das condições de trabalho docente. Como contrapartida, discutem-se perspectivas e caminhos para superar esses entraves, tais como o fortalecimento da autonomia financeira escolar e a formação continuada em legislação educacional para os atores da comunidade local. Conclui-se que a democratização da gestão é o instrumento jurídico e pedagógico indispensável para que a escola pública se consolide como um espaço inclusivo, transparente e socialmente referenciado.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática; Direito à Educação; Escola Pública; Direito Educacional; Conselhos Escolares.

A redemocratização do Estado brasileiro, consolidada com a promulgação da Constituição Federal de 1988, redefiniu substancialmente as bases normativas das políticas públicas nacionais, estabelecendo a educação como direito social universal e dever do Estado e da família. No bojo dessa transformação jurídica, a organização da escola pública passou por uma profunda revisão paradigmática, abandonando os modelos tecnocráticos, centralizadores e verticalizados do período ditatorial para adotar a gestão democrática como princípio constitucional norteador do ensino público. A transição institucional demandou não apenas uma reformulação legal, mas também uma profunda reestruturação cultural na forma como as comunidades interagem com o aparelho estatal.

A delimitação do direito à educação, portanto, expandiu-se para além do mero ordenamento de acesso físico e formal às salas de aula; passou a exigir um padrão de qualidade socialmente referenciado que pressupõe a participação ativa dos sujeitos do processo educativo na formulação de suas diretrizes administrativas, financeiras e pedagógicas. Gerir democraticamente implica descentralizar o poder de decisão, transformando a escola em um lócus de debate político-pedagógico e de exercício efetivo de cidadania. Todavia, a prática cotidiana dos sistemas de ensino revela uma lacuna expressiva entre a densidade normativa dos textos legais e a realidade materializada nas unidades escolares.

A relevância deste estudo reside na necessidade emergente de debater a gestão escolar sob o prisma rigoroso do Direito Educacional. Com frequência, as discussões sobre a democratização do ensino limitam-se ao plano da teoria pedagógica ou da sociologia da educação, negligenciando o fato de que a participação da comunidade é um direito público subjetivo e um mecanismo de controle social da administração pública. Investigar os fatores que impedem ou impulsionam essa prerrogativa legal justifica-se como um esforço teórico e prático para instrumentalizar educadores e gestores na busca pela eficácia do mandamento constitucional, em especial no âmbito dos municípios, que historicamente lidam com as pressões imediatas do atendimento escolar.

Diante desse panorama, o presente artigo orienta-se pela investigação dos principais desafios estruturais, conjunturais e culturais enfrentados pela escola pública para a efetivação da gestão democrática, buscando compreender de que forma o fortalecimento dos mecanismos jurídicos e colegiados pode assegurar a plenitude do direito à educação. Para tanto, propõe-se a analisar as interações entre os preceitos da gestão participativa e a garantia do ensino de qualidade, mapeando o arcabouço jurídico-normativo nacional (com ênfase na CF/88, na LDB nº 9.394/1996 e no Plano Nacional de Educação), identificando as barreiras históricas que promovem o esvaziamento dos órgãos de deliberação e indicando diretrizes fundamentadas na formação continuada para otimizar a cidadania ativa no ambiente escolar.

O MARCO LEGAL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E O DIREITO À EDUCAÇÃO

Para compreender os desafios que circundam a gestão democrática na contemporaneidade, faz-se indispensável recuperar os antecedentes históricos que moldaram a estrutura administrativa da escola pública no Brasil. Ao longo de grande parte do século XX, o sistema educacional brasileiro foi estruturado sob a égide da centralização burocrática e da exclusão social. Durante o

regime militar (1964-1985), em particular, a educação pública foi capturada por uma lógica estritamente tecnocrática, inspirada nos modelos de eficiência empresarial e na teoria do capital humano. As decisões pedagógicas e administrativas emanavam diretamente dos órgãos centrais, cabendo às direções escolares o papel exclusivo de reproduzir e fiscalizar o cumprimento mecânico de diretrizes e pacotes curriculares padronizados.

Nesse período, a figura do diretor de escola consolidou-se como um preposto do Estado autoritário, responsável por garantir a ordem, a disciplina e a conformidade ideológica no ambiente escolar. A participação da comunidade, quando ocorria, limitava-se a funções colaborativas e assistenciais, voltadas prioritariamente para a arrecadação de fundos ou para o fornecimento de mão de obra voluntária para a manutenção física dos prédios escolares. Essa herança institucional gerou um profundo distanciamento entre a comunidade local e o processo de tomada de decisão, consolidando a percepção de que a escola pública era uma propriedade do Estado burocrático e não um patrimônio da sociedade civil.

O modelo de administração educacional vigente à época priorizava a padronização dos procedimentos administrativos e pedagógicos, restringindo significativamente a autonomia das unidades escolares. Os currículos eram definidos de forma centralizada, as práticas pedagógicas eram rigidamente controladas e havia pouca ou nenhuma abertura para a participação de professores, estudantes e famílias nas decisões que impactavam diretamente o cotidiano escolar. A gestão assumia caráter predominantemente hierarquizado, em que a autoridade era exercida de forma verticalizada, dificultando a construção de espaços de diálogo e de participação coletiva.

Além disso, a própria formação dos gestores escolares estava fortemente vinculada à concepção de administração burocrática, cujo foco recaía sobre aspectos administrativos e disciplinares, em detrimento das dimensões pedagógicas e democráticas da educação. O diretor era compreendido como um executor das políticas governamentais, sendo avaliado principalmente por sua capacidade de manter a ordem institucional e cumprir determinações superiores, e não por sua habilidade em promover processos participativos ou fortalecer a aprendizagem dos estudantes.

Entretanto, a partir do final da década de 1970, intensificaram-se os movimentos em defesa da democratização da sociedade brasileira. Diversos segmentos da população passaram a reivindicar maior participação nas decisões políticas, refletindo diretamente sobre os debates educacionais. Professores, pesquisadores, sindicatos, universidades e movimentos populares passaram a questionar o modelo autoritário vigente e a defender uma escola pública comprometida com a formação cidadã, a justiça social e a garantia do direito à educação.

O movimento pela redemocratização do país, que ganhou vigor no final da década de 1970 e ao longo dos anos 1980, trouxe consigo uma forte mobilização dos movimentos sociais de educadores, que passaram a reivindicar não apenas a expansão das vagas na rede pública, mas a radical democratização interna da escola. Defendia-se que uma sociedade democrática exigia, necessariamente, uma escola cuja governança interna também operasse sob os princípios do diálogo, da transparência e do pluralismo político.

Nesse contexto, consolidou-se a compreensão de que a gestão escolar deveria deixar de

ser um mecanismo de controle estatal para tornar-se um instrumento de construção coletiva do projeto educativo. Passou-se a reconhecer que professores, estudantes, famílias, funcionários e comunidade local possuem conhecimentos, experiências e demandas que enriquecem significativamente os processos de planejamento, execução e avaliação das ações pedagógicas. A participação coletiva passou a ser entendida não apenas como um direito, mas também como condição indispensável para a melhoria da qualidade da educação pública.

A aprovação da Constituição Federal de 1988 representou o coroamento institucional dessa luta histórica, inaugurando um novo marco civilizatório para as políticas públicas educacionais do país. Ao estabelecer a gestão democrática como um dos princípios do ensino público brasileiro, a Constituição rompeu simbolicamente com a tradição autoritária que havia marcado a administração educacional durante décadas. Posteriormente, esse princípio foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que reafirmou a importância da participação da comunidade escolar, da autonomia das unidades de ensino e da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico.

Apesar desses importantes avanços normativos, a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta inúmeros desafios. Em muitas redes de ensino persistem práticas centralizadoras, excesso de burocracia, limitações na autonomia financeira e administrativa das escolas, além de dificuldades para consolidar uma cultura de participação efetiva. Dessa forma, compreender o percurso histórico da escola pública brasileira torna-se fundamental para reconhecer que a democratização da gestão escolar constitui um processo permanente de construção, dependente do fortalecimento das instituições, da formação dos gestores e do compromisso coletivo com a educação pública de qualidade.

Ademais, o Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 13.005/2014, fixou em sua Meta 19 a exigência de que os estados e municípios aprovem leis específicas disciplinando a gestão democrática. O plano vincula explicitamente a escolha de diretores a critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como à participação da comunidade escolar por meio de consultas ou eleições de chapas. Busca-se, por essa via legislativa, extirpar o clientelismo político tradicional que historicamente utilizava a nomeação de dirigentes escolares como moeda de troca partidária.

Diploma Legal	Dispositivo Principal	Implicação Prática na Escola
Constituição Federal (1988)	Art. 206, Inciso VI	Institui a gestão democrática como princípio constitucional obrigatório do ensino público.
LDB nº 9.394/1996	Artigos 14 e 15	Regulamenta os conselhos escolares, a elaboração coletiva do PPP e as autonomias administrativas, pedagógicas e financeiras.
PNE Lei nº 13.005/2014	Meta 19	Determina prazos para leis de gestão democrática e associa a escolha de diretores ao mérito e à consulta comunitária.

INSTÂNCIAS COLEGIADAS DE PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL

A engenharia institucional da escola pública prevê a existência de mecanismos permanentes de participação, que funcionam como os pilares de sustentação da gestão democrática. Essas instâncias colegiadas não se restringem a meros espaços de socialização; trata-se de verdadeiras arenas de deliberação jurídica, pedagógica e financeira. O correto entendimento das funções dessas instâncias é vital para afastar o risco de manipulação burocrática.

Entre os principais mecanismos de participação previstos na legislação educacional destacam-se o Conselho de Escola, a Associação de Pais e Mestres (APM), o Grêmio Estudantil, os Conselhos de Classe e Série, bem como as Assembleias Escolares e demais espaços de consulta à comunidade. Cada um desses órgãos possui atribuições específicas e complementares, contribuindo para que as decisões da unidade educacional sejam tomadas de forma transparente, compartilhada e em consonância com as necessidades da comunidade escolar.

O Conselho de Escola constitui uma das mais importantes instâncias de participação democrática, uma vez que reúne representantes da equipe gestora, dos professores, dos funcionários, dos estudantes, dos pais ou responsáveis e da comunidade local. Sua atuação ultrapassa o caráter meramente consultivo, assumindo funções deliberativas, fiscalizadoras e propositivas sobre temas relacionados à organização pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar. É nesse espaço que são debatidas questões relevantes, como a aprovação do Projeto Político-Pedagógico, o acompanhamento dos resultados educacionais, a definição de prioridades institucionais e o monitoramento da aplicação dos recursos públicos destinados à escola.

A Associação de Pais e Mestres, por sua vez, desempenha papel fundamental no fortalecimento da parceria entre escola, família e comunidade. Além de colaborar com ações voltadas à melhoria das condições de funcionamento da unidade educacional, a APM exerce relevante função na gestão dos recursos financeiros descentralizados, observando rigorosamente os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, previstos no artigo 37 da Constituição Federal. Dessa forma, sua atuação exige elevado grau de responsabilidade, transparência e compromisso com o interesse público.

Os Conselhos de Classe e Série também representam importantes instrumentos de gestão democrática. Muito além da análise do rendimento escolar dos estudantes, esses colegiados constituem espaços de reflexão coletiva sobre as práticas pedagógicas, as dificuldades de aprendizagem, as estratégias de intervenção e as ações necessárias para garantir o direito à educação com qualidade. Ao reunir professores, equipe gestora e, em algumas redes de ensino, representantes dos estudantes, esses conselhos favorecem uma compreensão mais ampla do processo educativo, superando uma visão exclusivamente quantitativa da avaliação escolar.

A efetividade desses mecanismos de participação depende, entretanto, da existência de uma cultura institucional baseada no diálogo, na corresponsabilidade e no respeito à pluralidade de opiniões. A simples previsão legal da existência de órgãos colegiados não garante, por si só,

a democratização da gestão escolar. Em muitos casos, tais instâncias acabam sendo convocadas apenas para homologar decisões previamente definidas pela equipe gestora, esvaziando seu verdadeiro caráter deliberativo e reduzindo a participação da comunidade a um procedimento meramente formal.

Nesse sentido, o gestor escolar desempenha papel estratégico na valorização dos processos participativos, promovendo condições para que todos os segmentos da comunidade escolar possam exercer, de forma efetiva, o direito de participar das decisões que impactam o cotidiano da instituição. Isso implica assegurar acesso às informações, estimular o debate qualificado, respeitar a diversidade de posicionamentos e construir consensos sempre pautados pelo interesse coletivo e pelos objetivos educacionais da escola.

Além disso, a transparência na condução das ações administrativas e financeiras fortalece a confiança da comunidade na gestão escolar e contribui para a consolidação de práticas democráticas. A divulgação das decisões colegiadas, da aplicação dos recursos públicos e dos resultados alcançados pela unidade educacional favorece o controle social, amplia a participação da comunidade e fortalece os princípios da gestão pública democrática.

Assim, a atuação efetiva dos órgãos colegiados representa um dos principais instrumentos de concretização da gestão democrática prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Quando devidamente fortalecidas, essas instâncias deixam de exercer papel meramente burocrático para constituírem espaços permanentes de diálogo, construção coletiva e participação cidadã, contribuindo para o desenvolvimento de uma escola pública mais transparente, participativa, inclusiva e comprometida com a formação integral dos estudantes.

O CONSELHO ESCOLAR

O Conselho Escolar é o órgão máximo de deliberação no interior da unidade de ensino. Ele possui natureza representativa e pluripartidária, sendo composto por membros eleitos de todos os segmentos da comunidade educativa: professores, gestores, funcionários administrativos, pais ou responsáveis e estudantes. Suas funções dividem-se em quatro dimensões fundamentais:

- **Deliberativa**: Quando decide sobre as diretrizes gerais do projeto político-pedagógico, aprova o calendário escolar e dita as normas de convivência interna.

- **Consultiva**: Emitindo pareceres e orientações sobre questões de relevância institucional encaminhadas pela direção ou pela comunidade externa.

- **Fiscalizadora:** Acompanhando a aplicação dos recursos públicos e garantindo o cumprimento das normativas legais emanadas das Secretarias de Educação.

- **Mobilizadora:** Estimulando o engajamento contínuo dos moradores do território e das famílias na vida escolar cotidiana.

A ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES (APM)

A Associação de Pais e Mestres (APM) constitui-se como uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada com o escopo de colaborar com a direção da escola para a consecução dos seus objetivos educacionais. Embora sua vocação primordial esteja vinculada ao suporte financeiro e administrativo (gerenciamento de verbas descentralizadas e doações), a APM desempenha um papel político de relevo, ao integrar as famílias no planejamento das atividades socioculturais e na discussão sobre a destinação prioritária dos investimentos físicos na infraestrutura predial.

O GRÊMIO ESTUDANTIL

A democratização da escola pública carece de legitimidade se não contemplar a voz ativa dos discentes. O Grêmio Estudantil, assegurado pela Lei Federal nº 7.391/1985, representa a expressão máxima da autonomia e organização dos estudantes. Ao atuar no grêmio, os alunos exercitam de forma prática os preceitos da liderança, do debate democrático e da negociação institucional, formulando demandas relativas à melhoria das atividades pedagógicas, culturais, esportivas e de assistência estudantil. O protagonismo juvenil é uma dimensão indissociável da qualidade social do ensino.

Mais do que uma entidade representativa, o Grêmio Estudantil constitui um importante espaço de formação cidadã, no qual os estudantes desenvolvem competências relacionadas à participação política, ao exercício da democracia e à construção coletiva de soluções para os desafios vivenciados no ambiente escolar. Ao participar das decisões que envolvem o cotidiano da escola, os alunos deixam de ocupar uma posição exclusivamente passiva no processo educativo, tornando-se sujeitos ativos na construção de uma educação mais participativa, inclusiva e comprometida com os interesses da comunidade escolar.

A participação estudantil fortalece o sentimento de pertencimento à instituição de ensino e contribui para a criação de um ambiente escolar mais acolhedor, respeitoso e colaborativo. Quando os estudantes percebem que suas opiniões são valorizadas e consideradas nos processos decisórios, ampliam seu compromisso com a escola, desenvolvem maior responsabilidade coletiva e tornam-se parceiros na promoção de uma convivência pautada pelo diálogo e pela resolução pacífica de conflitos.

Nesse contexto, cabe à gestão escolar incentivar e garantir condições para o funcionamento efetivo do Grêmio Estudantil, assegurando espaços de diálogo permanente entre os representantes discentes, a equipe gestora, os professores e os demais segmentos da comunidade escolar. A atuação do grêmio não deve limitar-se à organização de eventos comemorativos ou recreativos, mas deve contemplar a participação em discussões sobre projetos pedagógicos, ações de cidadania, campanhas educativas, atividades culturais, preservação do patrimônio público e iniciativas voltadas à melhoria da qualidade do ensino.

Além disso, a escuta ativa dos estudantes constitui importante instrumento de avaliação institucional.

As percepções dos alunos acerca das práticas pedagógicas, da convivência escolar, da infraestrutura e das relações interpessoais fornecem informações relevantes para o planejamento de ações que promovam maior qualidade educacional. Assim, a participação estudantil deixa de ser compreendida apenas como um direito garantido em lei e passa a configurar uma estratégia essencial para o fortalecimento da gestão democrática e para a consolidação de uma escola verdadeiramente participativa.

Dessa forma, o protagonismo juvenil ultrapassa os limites da representação estudantil, constituindo-se em elemento fundamental para a formação de cidadãos críticos, autônomos e comprometidos com os valores democráticos. Ao vivenciar experiências de participação coletiva desde a educação básica, os estudantes desenvolvem competências que os acompanharão ao longo da vida, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, democrática e socialmente responsável.

DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS NA ESCOLA PÚBLICA

A despeito da robustez e clareza do edifício normativo edificado no Brasil, a práxis cotidiana da escola pública demonstra que a transição de uma gestão burocrática-linear para um modelo genuinamente participativo enfrenta barreiras estruturais severas. O primeiro grande entrave localiza-se na persistência de uma cultura político-administrativa de matriz centralizadora e patrimonialista. Como aponta a literatura clássica do campo da administração escolar, a herança autoritária tende a transformar as instâncias locais em meras executoras de ordens superiores, tolhendo a capacidade criativa e inovadora dos gestores locais.

Essa herança cultural manifesta-se de forma nítida quando o processo de escolha de diretores é capturado por interesses político-partidários locais, mitigando a legitimidade do gestor perante o corpo docente e a comunidade. Mesmo em redes de ensino onde o provimento do cargo ocorre por meio de eleições diretas, observa-se, não raro, uma personalização excessiva do poder na figura do diretor, que passa a concentrar as decisões estratégicas e administrativas, reduzindo a atuação dos demais segmentos a um papel meramente consultivo ou homologatório. O centralismo gera apatia, retroalimentando o ciclo de exclusão participativa.

Um segundo desafio crucial diz respeito ao esvaziamento e formalismo que caracterizam o funcionamento dos canais de participação, com destaque para o Conselho Escolar e a Associação de Pais e Mestres. Para que a gestão seja democraticamente legítima, faz-se necessário que todos os atores participem em condições de igualdade discursiva. No entanto, verifica-se uma profunda assimetria de poder técnico-informacional no interior das reuniões colegiadas. O corpo docente e a equipe diretiva dominam o jargão pedagógico e as resoluções burocráticas das Diretorias Regionais e Secretarias de Educação, gerando um efeito de intimidação e silenciamento involuntário sobre os representantes de pais e alunos.

Essa dinâmica puramente cartorial converte o direito à participação em mera formalidade jurídica, esvaziando a substância democrática pretendida pelo legislador e alimentando a apatia comunitária. Os conselheiros, por desconhecerem suas atribuições legais e a extensão de suas prerrogativas de fiscalização, passam a referendar decisões previamente tomadas de forma verticalizada pela equipe de gestão, transformando os colegiados em carimbadores de atas.

Adicionalmente, a precarização das condições de trabalho no magistério público atua como um fator limitador de monta para a gestão democrática. O exercício da deliberação participativa exige tempo, debate qualificado e reuniões sistemáticas de planejamento. Contudo, o cenário laboral do professor de escola pública é frequentemente caracterizado pela fragmentação de vínculos empregatícios (alta incidência de professores contratados em regime temporário que transitam por múltiplas unidades escolares no mesmo período letivo), salários defasados e jornadas exaustivas em sala de aula. A ausência de uma jornada de trabalho estável, que remunere adequadamente as horas destinadas ao planejamento coletivo e à participação institucional, obstaculiza a construção de laços de pertencimento e solidariedade orgânica entre o corpo docente e o projeto político-pedagógico da escola.

Por fim, a falta de infraestrutura física adequada e a sobrecarga burocrática imposta às equipes diretivas drenam o tempo que deveria ser canalizado para o diálogo com a comunidade. Os diretores escolares encontram-se sufocados por demandas administrativas de preenchimento de relatórios digitais, auditorias financeiras e prestação de contas, restando pouca margem de atuação para o desenvolvimento de lideranças pedagógicas mediadoras e abertas à participação popular.

PERSPECTIVAS E CAMINHOS PARA A EFETIVAÇÃO DA DEMOCRACIA ESCOLAR

Superar os entraves que obstaculizam a materialização do princípio constitucional exige a adoção de medidas articuladas que perpassam as esferas jurídicas, financeiras e pedagógicas. A primeira perspectiva fundamental consiste no fortalecimento da autonomia financeira e administrativa das unidades escolares. A autonomia prevista no artigo 15 da LDB não deve existir apenas no texto legal; ela precisa ser efetivamente colocada em prática, contando com recursos financeiros estáveis e previsíveis. Programas de financiamento direto, como o PDDE, devem ser ampliados e desburocratizados, assegurando que o Conselho Escolar detenha a prerrogativa real de diagnosticar, planejar e aplicar os recursos financeiros em conformidade com as demandas concretas do território em que a escola está inserida.

Outro caminho indispensável assenta-se na implementação de programas permanentes de formação continuada em Direito Educacional, Orçamento Público e Gestão Escolar para todos os membros que integram a comunidade educativa. O exercício do controle social pressupõe a apropriação técnica mínima dos instrumentos legais. Quando conselheiros, incluindo pais, alunos e funcionários de apoio, compreendem o funcionamento do orçamento público, os limites de atuação da administração estatal e a natureza do direito à educação como um direito público subjetivo, as reuniões colegiadas deixam de ser burocráticas para tornarem-se arenas legítimas de deliberação cidadã. A formação qualifica o debate, atenua as assimetrias de poder e instrumentaliza os sujeitos contra desvios patrimonialistas ou autoritários de lideranças locais.

Nesse sentido, a formação continuada deve focar em metodologias participativas, ensinando os atores escolares a interpretar indicadores de avaliação externa (como o IDEB) e índices internos de rendimento escolar. A apropriação desses dados permite que a comunidade cobre metas claras de melhoria da qualidade do ensino, vinculando a gestão financeira diretamente à melhoria dos índices de aprendizagem e à redução das taxas de abandono e reprovação escolar.

Por fim, a consolidação da gestão democrática requer a centralidade da elaboração coletiva, perene e participativa do Projeto Político-Pedagógico (PPP). O PPP traduz a identidade constitucional e social da escola, configurando-se como o documento de vanguarda em que se fixam os objetivos de aprendizagem, as metas de redução da evasão escolar e as estratégias metodológicas para a inclusão de estudantes com deficiência ou necessidades educacionais especiais. O processo de revisão e construção do PPP deve romper definitivamente com a lógica da cópia de manuais técnicos ou da delegação exclusiva à coordenação pedagógica. Ele precisa constituir-se como um fórum aberto de debates anuais, onde a comunidade local possa confrontar os índices de rendimento com os problemas sociais circundantes, assumindo uma postura de corresponsabilidade ética pelo sucesso do processo de ensino-aprendizagem.

GESTÃO DEMOCRÁTICA SOB A ÓTICA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

Um aspecto contemporâneo de fundamental relevância na discussão sobre a gestão democrática reside na sua articulação com as diretrizes da educação inclusiva e do atendimento a estudantes com necessidades educacionais especiais. O direito à educação assegurado constitucionalmente pressupõe o acesso, a permanência e a aprendizagem de todos os sujeitos, sem qualquer distinção. Uma escola que gere seus processos de forma centralizada tende a ignorar as especificidades desses estudantes, perpetuando barreiras arquitetônicas, atitudinais e curriculares.

A gestão participativa desempenha um papel institucional indispensável no campo da inclusão. É no interior do Conselho Escolar e das reuniões de elaboração do Projeto Político-Pedagógico que as demandas por acessibilidade física, contratação de profissionais de apoio e aquisição de materiais didáticos adaptados devem ser pautadas de forma prioritária. Quando as famílias dos estudantes com deficiência ganham assento e voz ativa nos colegiados da escola, a destinação dos recursos financeiros passa a contemplar de forma justa e transparente as necessidades da Educação Especial.

Ademais, a democratização dos espaços escolares favorece o combate ao preconceito e fomenta uma cultura de empatia e solidariedade entre os discentes. O Grêmio Estudantil e os conselhos de classe participativos surgem como plataformas ideais para que os estudantes debatam e construam estratégias coletivas de acolhimento e combate ao bullying, assegurando que o ambiente escolar se firme como um ecossistema plural e verdadeiramente acolhedor da diversidade humana.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A articulação sistemática entre a gestão democrática e o direito à educação evidencia que a qualidade social do ensino público está intrinsecamente condicionada à natureza democrática de seus processos decisórios. O ordenamento jurídico brasileiro erigiu um arcabouço normativo avançado que retira o modelo participativo do campo das opções discricionárias do gestor público e o eleva à condição de princípio constitucional obrigatório e direito fundamental da comunidade escolar.

O itinerário analítico desenvolvido neste artigo demonstrou que os desafios à plena vigência desse direito não decorrem de lacunas na redação das leis, mas sim de barreiras culturais, estruturais e econômicas profundas, vinculadas a uma persistente tradição patrimonialista e centralizadora que insiste em tratar o espaço público escolar como extensão de interesses burocráticos. O esvaziamento dos órgãos colegiados e a assimetria discursiva em seu interior anulam o potencial emancipatório e integrador da gestão participativa, reduzindo-a a uma encenação burocrática.

Conclui-se que as perspectivas de superação desse cenário demandam o fortalecimento real dos Conselhos Escolares por meio de programas contínuos de formação em Direito Educacional, a dotação de efetiva autonomia financeira e administrativa às escolas e a vivência cotidiana do Projeto Político-Pedagógico como um pacto comunitário vivo e em permanente atualização. A gestão democrática não deve ser compreendida como um fim isolado em si mesmo ou um adereço legalista, mas sim como o meio jurídico, político e pedagógico insubstituível para a consolidação de uma escola pública plural, inclusiva, transparente e rigorosamente comprometida com a formação cidadã e o sucesso de seus sujeitos históricos.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Brasília, DF: Presidência da República, 2014.

BRASIL. **Lei nº 7.391, de 25 de outubro de 1985. Dispõe sobre a organização de Entidades Estudantis.** Brasília, DF: Presidência da República, 1985.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O direito à educação: um campo de atuação do gestor escolar. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, p. 483-495, 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Diretrizes nacionais para os planos de carreira e remuneração dos funcionários da educação básica pública. Educação & Sociedade**, v. 33, n. 121, p. 1163-1181, 2012.

DOUZALIK, K. L.; SOUZA, A. R. de. **O direito à educação e a gestão democrática da escola pública. Educação & Sociedade**, Campinas, v. 39, n. 142, p. 115-132, 2018.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Autêntica, 2013.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

SAVIANI, Dermeval. **Política e educação no Brasil: o papel do Congresso Nacional na legislação do ensino**. 6. ed. Campinas: Autores Associados, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e ampla. São Paulo: Cortez, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 29. ed. Campinas: Papirus, 2011.