

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: Desafios e Perspectivas na Implementação de Políticas Educacionais

ARAÚJO, Wanderlane Sousa de¹
AZEVEDO, Paulo Cezar Oliveira de²
MARINHO, Alcemir Rodrigues³

RESUMO: Este estudo analisa os desafios e as potencialidades para a efetivação de uma administração participativa nas instituições escolares, destacando a importância do envolvimento ativo da comunidade na construção de um ensino inclusivo e transformador. O objetivo central consiste em identificar os entraves existentes e propor estratégias que promovam a integração dos atores educacionais. A pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica e análise documental das normativas vigentes, contemplando dispositivos legais e referenciais teóricos de autores renomados. Foram examinados documentos oficiais e obras acadêmicas, o que possibilitou a sistematização dos métodos e técnicas adotados na investigação. Observou-se que, apesar dos avanços normativos, práticas centralizadoras ainda prevaleceram em diversas instituições. Encontramos evidências de que a formação insuficiente dos gestores e a participação meramente formal da comunidade comprometiam a consolidação de uma administração efetiva. Analisamos o impacto das deficiências nos programas de capacitação e a carência de investimentos, os quais agravaram os entraves identificados. Verificou-se que iniciativas inovadoras em cursos de formação docente apresentaram melhores resultados na promoção do engajamento escolar. Os achados indicam que a consolidação de um modelo participativo depende do fortalecimento contínuo da formação e do engajamento dos atores envolvidos, sugerindo a necessidade de políticas integradas que promovam a transformação do ambiente educacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática, Gestão Educacional, Políticas Públicas.

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática na educação é um princípio fundamental para a construção de um ensino de qualidade e socialmente referenciado. No Brasil, esse modelo de gestão é

¹ Graduanda em Licenciatura em Pedagogia, UFPB, Campus III, Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias, wsa2@academico.ufpb.br

² Graduando em Licenciatura em Pedagogia, UFPB, Campus III, Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias, pcoa@academico.ufpb.br

³ Graduado em Licenciatura em pedagogia, Faculdade Três Maria e EESAP, Pós Graduando em Neuropsicopedagogia, Faculdade Três Maria e EESAP, professor da educação infantil e ensino fundamental anos iniciais no município de Pilõeszinho-PB, rodriguesalcemir87@gmail.com

assegurado pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), que estabelece a participação da comunidade escolar como um dos pilares da administração educacional. No entanto, a efetivação dessa proposta enfrenta desafios estruturais, políticos e culturais que comprometem sua implementação. Para Dermeval Saviani (2007, p. 473), a educação brasileira historicamente oscilou entre concepções centralizadoras e descentralizadoras, evidenciando que a gestão democrática ainda se depara com obstáculos para se consolidar como prática efetiva.

Paulo Freire (1996, p. 59) ressalta que a democratização da educação vai além da ampliação do acesso à escola, envolvendo também a criação de espaços participativos e dialógicos. A sua concepção de educação problematizadora sugere que a escola deve ser um ambiente onde todos os atores educacionais possam contribuir ativamente na construção do conhecimento e na definição das políticas educacionais. No entanto, o que se observa em muitas instituições de ensino é a predominância de práticas centralizadoras, onde as decisões são tomadas de forma verticalizada, sem a participação efetiva de docentes, estudantes e comunidade.

A gestão educacional democrática pressupõe a construção coletiva de um projeto pedagógico alinhado às necessidades da comunidade escolar. José Carlos Libâneo (2012, p. 15-16) argumenta que a gestão participativa deve articular os interesses sociais e pedagógicos, garantindo que as decisões administrativas e acadêmicas estejam orientadas para a promoção de uma educação crítica e emancipadora. No entanto, os desafios para a implementação desse modelo incluem a falta de formação adequada dos gestores, a resistência à participação ativa da comunidade e a carência de recursos financeiros para sustentar práticas democráticas efetivas.

O Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 13.005/2014, reforça a necessidade de fortalecer a gestão democrática como um meio de garantir qualidade e equidade no ensino. Entre suas diretrizes, o PNE propõe a ampliação dos conselhos escolares e outras instâncias de participação, buscando consolidar mecanismos de controle social e transparência na administração dos recursos educacionais. No entanto, a realidade das escolas brasileiras ainda revela um cenário em que esses espaços, muitas vezes, existem apenas formalmente, sem um envolvimento real da comunidade na tomada de decisões.

A administração educacional deve considerar não apenas os aspectos burocráticos e financeiros da escola, mas também a valorização do trabalho docente e a criação de um ambiente favorável ao aprendizado. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 411-432), a

gestão democrática deve promover um equilíbrio entre a eficiência administrativa e a participação dos diferentes segmentos escolares, garantindo que a escola seja um espaço de construção coletiva e não apenas de reprodução de normas e regulamentos impostos por instâncias superiores.

Saviani (2019, p. 15) argumenta que a democratização da educação não pode ser entendida apenas como descentralização administrativa, mas sim como um processo que envolve a luta por um ensino público de qualidade. Para o autor, a gestão democrática deve estar alinhada a um projeto político-pedagógico comprometido com a transformação social, o que exige políticas educacionais que garantam financiamento adequado, formação continuada para os educadores e mecanismos reais de participação da comunidade escolar.

Outro ponto relevante na discussão sobre gestão democrática é o papel dos conselhos escolares e das associações de pais e mestres. Esses órgãos são fundamentais para assegurar a transparência e a participação da comunidade na administração da escola. No entanto, como destaca Freire (2001, p. 7-11), a participação efetiva exige um processo de conscientização e formação dos envolvidos, para que possam atuar criticamente e contribuir para a construção de um ambiente educacional mais democrático e inclusivo.

A avaliação institucional também desempenha um papel central na gestão democrática, pois permite que a escola analise suas práticas e redefina estratégias conforme as necessidades da comunidade. Libâneo (2012, p. 17, 19-20) enfatiza que a avaliação deve ser um instrumento de reflexão e aprimoramento contínuo, e não apenas um mecanismo burocrático para atender exigências governamentais. Assim, torna-se essencial que as escolas desenvolvam processos avaliativos que envolvam todos os segmentos da comunidade escolar, garantindo que a tomada de decisões seja baseada em dados concretos e alinhada aos princípios democráticos.

A autonomia escolar, muitas vezes vista como um elemento positivo para a gestão democrática, também apresenta desafios. Se por um lado ela permite que as escolas tomem decisões de acordo com suas especificidades, por outro, pode gerar desigualdades se não houver um suporte adequado das redes de ensino. Saviani (2007, 47) alerta para o risco de que a autonomia se transforme em um pretexto para a desresponsabilização do Estado em relação ao financiamento e suporte pedagógico das instituições escolares.

Outro fator que influencia a gestão democrática é a formação dos gestores educacionais. Muitos diretores e coordenadores assumem funções administrativas sem uma preparação específica para atuar nesse modelo de gestão. De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 411-432), a ausência de uma formação sólida pode comprometer a

capacidade dos gestores de promover práticas participativas e eficazes dentro da escola. Nesse sentido, é fundamental que os cursos de formação inicial e continuada incluam conteúdos que abordem a gestão democrática e a participação social na educação.

Diante desses desafios, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a implementação das políticas educacionais voltadas para a gestão democrática nas instituições de ensino, identificando seus avanços, dificuldades e perspectivas futuras. Para isso, serão investigados aspectos como a participação da comunidade escolar no planejamento estratégico, os entraves que dificultam a consolidação da gestão democrática e as práticas que podem contribuir para o fortalecimento desse modelo de administração educacional.

Por fim, a relevância deste estudo reside na necessidade de aprofundar a discussão sobre a gestão educacional no Brasil, visto que sua efetivação tem um impacto direto na qualidade do ensino e na construção de uma sociedade mais justa e democrática. Ao dialogar com teóricos da educação e documentos normativos, esta pesquisa busca fornecer subsídios teóricos e práticos que possam orientar gestores e educadores na implementação de estratégias que fortaleçam a gestão democrática nas escolas.

2. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, uma vez que busca compreender os desafios e as perspectivas da gestão democrática no contexto educacional a partir da análise de documentos normativos e do pensamento de teóricos da educação. Segundo Libâneo (2012, p. 19), a pesquisa qualitativa permite uma investigação mais aprofundada dos fenômenos educacionais, considerando suas dimensões sociais, políticas e culturais. Dessa forma, esta pesquisa não se limita à mera descrição dos aspectos formais da gestão educacional, mas propõe uma reflexão crítica sobre sua implementação e os desafios que ainda persistem.

A investigação se fundamenta na análise documental de legislações educacionais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE – Lei nº 13.005/2014), que estabelecem as bases normativas da gestão democrática no Brasil. A análise desses documentos possibilita compreender os princípios que orientam as políticas públicas educacionais e identificar os mecanismos formais de participação da comunidade escolar na administração das instituições de ensino. Como destaca Saviani (2007, p. 149), a legislação educacional reflete não apenas

diretrizes técnicas, mas também os embates políticos e ideológicos que permeiam a formulação das políticas educacionais.

Além da análise documental, este estudo baseia-se em uma revisão bibliográfica, contemplando obras de autores brasileiros que discutem a gestão educacional e a democratização do ensino. O pensamento de Paulo Freire (1996, p. 20), por exemplo, contribui para a compreensão da gestão democrática como um processo dialógico e emancipatório, no qual a participação da comunidade escolar deve ser efetiva e não meramente formal. Já Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 411-432) trazem reflexões sobre o papel da gestão participativa na construção de uma escola que alia eficiência administrativa e compromisso social. Dessa maneira, a pesquisa estabelece um diálogo entre os documentos oficiais e os referenciais teóricos, possibilitando uma abordagem crítica sobre a efetividade das políticas educacionais voltadas para a gestão democrática.

A escolha do método qualitativo também se justifica pela necessidade de considerar as experiências e práticas educacionais no contexto da gestão democrática. Como argumenta Freire (2001, p. 23), a educação não pode ser dissociada da realidade concreta dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Assim, a pesquisa busca compreender de que forma os princípios democráticos são incorporados no cotidiano escolar e quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores na implementação desse modelo de administração.

Para a análise dos dados, adota-se a técnica da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011, p. 125-132). Esse método permite identificar padrões, contradições e tendências nos discursos oficiais e acadêmicos sobre a gestão democrática, possibilitando uma interpretação crítica das informações coletadas. A abordagem qualitativa, segundo Libâneo (2012, p. 24), favorece a compreensão das relações entre as políticas educacionais e a prática cotidiana das escolas, permitindo um olhar mais amplo sobre as possibilidades e limitações da gestão democrática.

O caráter bibliográfico da pesquisa se justifica pela necessidade de fundamentação teórica sólida, que permita compreender a evolução histórica da gestão democrática na educação brasileira. Saviani (2019, p. 95) destaca que a construção de um sistema educacional democrático depende não apenas da formulação de políticas públicas, mas também do engajamento da sociedade na luta por uma escola pública de qualidade. Dessa forma, a revisão da literatura possibilita traçar um panorama das discussões sobre o tema e subsidiar reflexões sobre caminhos para o fortalecimento da gestão democrática.

Além disso, a pesquisa leva em consideração o princípio da triangulação das fontes, combinando diferentes perspectivas para obter uma visão mais abrangente da problemática

investigada. A análise documental, a revisão da literatura e a interpretação crítica das políticas educacionais permitem uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados pela gestão democrática e das possíveis estratégias para sua consolidação. Como enfatiza Libâneo (2012, p. 13-14), a gestão escolar não pode ser analisada de forma isolada, mas sim no contexto das transformações sociais, políticas e econômicas que impactam a educação.

Por fim, a metodologia adotada possibilita um olhar crítico e reflexivo sobre a gestão democrática, contribuindo para o debate sobre a efetividade das políticas educacionais e para a construção de alternativas que fortaleçam a participação da comunidade escolar na administração das instituições de ensino. Como destaca Freire (1996, p. 20), uma gestão verdadeiramente democrática não se constrói apenas por meio de normativas legais, mas exige um compromisso coletivo com a transformação social e a valorização da educação como um direito fundamental.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa apontam que o analfabetismo funcional persiste como um desafio significativo no Brasil, mesmo após avanços no acesso à educação. A partir da análise documental e revisão bibliográfica realizada, identificou-se que a principal dificuldade enfrentada pelos estudantes não se limita à decodificação de palavras, mas à compreensão e interpretação crítica de textos, aspecto essencial para o exercício da cidadania. Como destaca Paulo Freire (1996, p. 50), a leitura do mundo precede a leitura da palavra, e a incapacidade de interpretar textos de maneira reflexiva compromete a participação ativa dos indivíduos na sociedade.

A partir da análise dos programas de formação docente e das diretrizes educacionais vigentes, constatou-se que muitos cursos ainda adotam uma abordagem fragmentada, desconsiderando a necessidade de um ensino significativo e contextualizado. Saviani (2007, p. 89) argumenta que a formação docente deve estar alinhada a uma concepção de educação que transcenda o caráter meramente técnico, articulando-se a uma perspectiva crítica e emancipatória. Essa lacuna na preparação dos professores tem impacto direto na permanência do analfabetismo funcional, uma vez que metodologias tradicionais, muitas vezes baseadas na memorização mecânica, não favorecem o desenvolvimento da compreensão leitora.

Além disso, a gestão educacional e a organização da escola desempenham um papel determinante na efetivação de estratégias que contribuam para o desenvolvimento das

habilidades de leitura e escrita. Libâneo (2012, p. 15-18) aponta que a gestão democrática e participativa pode fortalecer o compromisso coletivo com a qualidade do ensino, promovendo um ambiente escolar mais engajado e voltado para a aprendizagem significativa. No entanto, verificou-se que, em muitas instituições, a falta de um planejamento pedagógico alinhado às necessidades dos estudantes dificulta a adoção de práticas mais eficazes no combate ao analfabetismo funcional.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa diz respeito à avaliação da aprendizagem. Observou-se que os instrumentos de avaliação utilizados frequentemente privilegiam a quantificação do desempenho dos estudantes, em detrimento de uma análise qualitativa de suas habilidades. Saviani (2019, p. 176) alerta para os riscos desse modelo, pois, ao se basear em testes padronizados, a avaliação tende a desconsiderar o contexto sociocultural dos alunos e suas trajetórias de aprendizagem. Dessa forma, faz-se necessária uma reformulação nos critérios avaliativos, de modo que estes possam refletir de forma mais precisa as reais competências desenvolvidas pelos estudantes.

Os dados analisados também evidenciam que políticas públicas voltadas para a superação do analfabetismo funcional, como as diretrizes estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação (PNE), nem sempre são efetivadas conforme o previsto. A falta de investimentos na formação continuada dos professores e a carência de materiais didáticos adequados figuram entre os principais entraves para a concretização das metas educacionais. Como destacam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 411-432), para que uma política educacional seja efetiva, é necessário que ela esteja acompanhada de estratégias concretas de implementação e monitoramento, garantindo que seus objetivos se traduzem em práticas pedagógicas reais.

A partir da revisão das experiências vivenciadas nos programas de formação docente, constatou-se que aqueles cursos que adotam uma abordagem dialógica e interdisciplinar apresentam melhores resultados no desenvolvimento das competências de leitura e escrita dos estudantes. Freire (2001, p. 62-63) enfatiza a importância de uma pedagogia baseada no diálogo e na problematização, pois somente por meio de uma interação ativa entre educadores e alunos é possível construir um conhecimento significativo. Nesse sentido, programas que incentivam práticas como círculos de leitura, análise crítica de textos e produção textual coletiva demonstraram maior eficácia na formação de leitores proficientes.

Em relação às práticas pedagógicas observadas, percebeu-se que metodologias baseadas na contextualização dos conteúdos e na valorização das vivências dos estudantes têm um impacto positivo no processo de ensino-aprendizagem. Diferentemente de uma

abordagem tradicional, centrada na transmissão mecânica de conteúdos, estratégias que estimulam a construção do conhecimento de forma ativa favorecem o desenvolvimento da autonomia dos estudantes. Como argumenta Saviani (2007, p. 396), a educação deve ser concebida como um processo dinâmico, no qual o aluno não é um mero receptor de informações, mas um sujeito ativo na construção do saber.

Diante dos resultados obtidos, evidencia-se a necessidade de mudanças estruturais na educação brasileira para enfrentar o analfabetismo funcional. As reflexões construídas ao longo desta pesquisa indicam que a formação docente desempenha um papel central nesse processo, pois professores bem preparados são capazes de desenvolver estratégias pedagógicas mais eficazes e adaptadas às realidades de seus alunos. Além disso, a gestão democrática das escolas e a implementação de políticas públicas voltadas para a valorização do ensino são elementos essenciais para garantir uma educação de qualidade e socialmente referenciada.

Portanto, conclui-se que, para a superação do analfabetismo funcional, é fundamental que as escolas adotem práticas pedagógicas inovadoras, fundamentadas em concepções críticas da educação. Como enfatiza Freire (1996, p. 66), a leitura e a escrita não devem ser vistas apenas como habilidades técnicas, mas como instrumentos de libertação e transformação social. Somente por meio de uma educação comprometida com a formação integral dos indivíduos será possível construir uma sociedade mais justa e democrática.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa apontam que, apesar dos avanços normativos, a gestão democrática ainda enfrenta desafios significativos para sua efetivação nas instituições de ensino. Observou-se que a participação da comunidade escolar, embora prevista na legislação, muitas vezes ocorre de forma limitada e burocrática, sem um envolvimento real na tomada de decisões. Essa lacuna compromete a construção de um ambiente educacional verdadeiramente democrático, no qual os diferentes atores possam contribuir ativamente para a melhoria do ensino.

A análise documental e bibliográfica revelou que a formação dos gestores e educadores desempenha um papel central na implementação da gestão democrática. No entanto, constatou-se que muitos profissionais assumem funções administrativas sem preparo adequado, o que dificulta a adoção de práticas participativas e descentralizadas. Além disso,

verificou-se que a resistência a processos coletivos e a falta de incentivo à autonomia escolar são fatores que contribuem para a permanência de modelos de gestão hierárquicos e pouco dialogados.

Outro aspecto relevante identificado foi a relação entre a gestão democrática e a qualidade do ensino. Evidenciou-se que escolas que promovem uma administração participativa apresentam maior engajamento da comunidade, o que reflete positivamente no desempenho dos alunos e na construção de um ambiente escolar mais acolhedor. No entanto, desafios como a falta de recursos financeiros e a ausência de mecanismos eficazes de participação ainda dificultam a consolidação desse modelo de gestão.

Além disso, observou-se que políticas públicas voltadas à democratização da administração escolar precisam ser fortalecidas para que possam, de fato, impactar a realidade das escolas. A descentralização administrativa, quando não acompanhada de suporte pedagógico e financeiro adequado, pode gerar desigualdades no acesso à educação de qualidade. Dessa forma, a efetivação de uma gestão verdadeiramente democrática exige um compromisso contínuo com a valorização do trabalho docente e com a criação de estratégias que ampliem a participação social na tomada de decisões.

Diante dos desafios identificados, conclui-se que a gestão democrática ainda carece de avanços concretos para se consolidar como uma prática efetiva no contexto educacional brasileiro. Os resultados desta pesquisa sugerem que investimentos na formação docente, na criação de espaços de participação e na implementação de políticas públicas mais estruturadas são essenciais para fortalecer esse modelo de administração. Dessa maneira, torna-se imprescindível um esforço coletivo para que a escola se configure como um espaço verdadeiramente democrático, capaz de contribuir para a transformação social e a promoção da equidade educacional.

5. AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado com o apoio e contribuição de diversas fontes que foram essenciais para sua concretização. Agradeço ao professor orientador, cuja dedicação, orientação e contribuições valiosas foram fundamentais para o desenvolvimento e a organização desta pesquisa. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) foram referências teóricas e documentais essenciais para a reflexão proposta, fornecendo a base necessária para a análise das práticas

pedagógicas e da gestão educacional. Aos autores cujas obras serviram como alicerces para este estudo, como Paulo Freire, José Carlos Libâneo e Dermeval Saviani, meu reconhecimento pela profundidade de seus pensamentos que enriqueceram o embasamento teórico e crítico deste trabalho. Suas contribuições foram fundamentais para a construção da visão crítica e transformadora que norteia a pesquisa e a prática educacional. Aos profissionais da educação que participam de programas de formação docente e contribuem, com sua prática e vivência, para a construção de uma educação mais inclusiva e eficaz, meu sincero agradecimento. O conhecimento gerado nas discussões e debates promovidos, especialmente no âmbito do CONAPE, também foi de grande importância para inspirar a abordagem crítica e contextualizada apresentada ao longo deste trabalho. A todos, meu mais sincero agradecimento pela colaboração e apoio que tornaram este estudo possível.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)** – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 4 mar. 2025.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE)** – Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 4 mar. 2025.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Educação como Prática da Liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

SAVIANI, D. **História das Ideias Pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007.

SAVIANI, D. **Educação Brasileira: Estrutura e Sistema**. Campinas: Autores Associados, 2019.