



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL –EAD

**ROBSON BEZERRA DE LIMA
ROSICLENE DE LIMA MAIA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O CONSELHO ESCOLAR:
PERSPECTIVAS E DESAFIOS**

Maceió-AL

2025

**ROBSON BEZERRA DE LIMA
ROSICLENE DE LIMA MAIA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O CONSELHO ESCOLAR:
PERSPECTIVAS E DESAFIOS**

Trabalho de conclusão de curso de Pós- Graduação em
Gestão Educacional - EAD da Universidade Federal de
Alagoas (UFAL).

Orientador: Prof. Tiago Zurck Leandro da Cruz Neto

Maceió-AL

2025

Gestão Democrática e o conselho escolar: perspectivas e desafios

Robson Bezerra de Lima¹
Rosiclene de Lima Maia²

RESUMO: Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados de um estudo bibliográfico sobre o papel do Conselho Escolar (CE) considerando o modelo de gestão democrática na educação. Baseado em leituras e discussões realizadas durante o curso de Especialização em Gestão Escolar (2024 - 2025) da UFAL, o estudo explora as principais perspectivas e desafios identificados na literatura em relação a esse órgão colegiado significativo nas escolas públicas. Apresenta as contribuições que os estudos trazem para o CE e a democratização da educação, bem como as estratégias para superar os obstáculos que dificultam seu funcionamento efetivo. O CE é destacado como um mecanismo fundamental para a gestão democrática, composto por representantes de diversos segmentos escolares, e encarregado de deliberar sobre questões pedagógicas, financeiras e administrativas. O artigo enfatiza a importância da formação contínua para os membros do CE e defende a construção de políticas que estimulem a progressiva participação ativa. Em última análise, os artigos analisados sugerem que o CE pode contribuir significativamente para a criação de um ambiente educacional mais equitativo e responsivo, desde que receba os recursos e o apoio necessários.

PALAVRAS CHAVES: Gestão Democrática; conselho escolar; Gestão e Conceito.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo apresentar o resultado de um estudo bibliográfico sobre o papel do conselho escolar (CE) tendo como referência o modelo de gestão democrática na educação. É resultado das leituras e discussões realizadas no curso de Especialização em Gestão Escolar (2024) da UFAL. A partir da revisão de literatura e da análise de estudos de autores que discutem o tema, buscamos compreender as principais perspectivas e os desafios que são apontados na literatura a respeito desse importante órgão colegiado para as escolas públicas; suas contribuições para a democratização da escola e as estratégias que são apontadas para superar os obstáculos que

¹ Mestre em Geografia (UFAL). Professor da SEMED de Rio Largo e rede privada de ensino em Maceió. E-mail: robsongeografia@outlook.com

² Pedagoga. Especialização em Neuropsicopedagogia. Professora da SEMED em Maceió. E-mail: rosiclenelimamaia@gmail.com

limitam seu progressivo funcionamento nos ideários da participação democrática.

A gestão democrática na educação é um princípio fundamental para a promoção de um ambiente escolar mais inclusivo e participativo, no qual todos os membros da comunidade escolar - alunos, pais e profissionais da educação- tenham voz ativa nas decisões que afetam o processo educacional. Esse modelo de gestão parte do pressuposto de que se visa a construção coletiva de uma educação mais justa, equitativa e alinhada com as necessidades locais, e está formalmente previsto pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996). Estes documentos legais asseguram que a gestão das escolas públicas deve ser pautada pela participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Dentro desse contexto, o Conselho Escolar é posto nas legislações e políticas educacionais como um dos principais mecanismos da gestão democrática. Composto por representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, como pais, alunos, professores e funcionários, o conselho tem o objetivo de colaborar na administração da escola, deliberando sobre questões pedagógicas, financeiras e administrativas. A participação ativa neste conselho permite a construção e a progressiva cultura de democratização de um ambiente educacional, além de favorecer a implementação de ações administrativas e pedagógicas que atendam às necessidades específicas de cada comunidade escolar onde os processos de formação escolar acontecem.

Este artigo está dividido em 4 seções; Na primeira, apresentamos ao leitor a metodologia utilizada; na segunda seção, são apresentados apontamentos de conceitos referenciais que orientam o nosso entendimento sobre o modelo de gestão democrática: tais como gestão democrática, conselho escolar, participação, controle social à luz das normas supra legais; posteriormente, os resultados, apresentam o estudo bibliográfico já anunciado e por fim as considerações finais.

METODOLOGIA

Para a elaboração desse texto, realizamos um estudo de artigos científicos para compreender quais as perspectivas e os desafios da implementação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, com foco nos conselhos escolares. Para tanto, elencamos textos que apresentassem discussões sobre gestão democrática com foco no conselho escolar.

Nossa fonte de pesquisa foram textos lidos durante o curso de Especialização em Gestão Escolar; também, revista da ANPAE (Associação Nacional de Pesquisa em Administração e Educação) bem como artigos presentes no scielo. A escolha dos textos seguiu como critério apenas que atendessem o foco da discussão proposta a fim de que pudéssemos apresentar análises sobre o que estes os autores dos artigos apresentam.

Ao estudarmos as perspectivas e desafios do CE, é importante demarcar algumas referências que orientam a abordagem conceitual aqui utilizada. Nesse sentido, destacamos que partimos do princípio que estamos falando do Conselho Escolar na Escola Pública. A escola é uma organização social de todos e para todos, concebendo a ideia de que o significado de público está relacionado à coletividade. Considerando que a coletividade é formada pela pluralidade e diversidade social, para a escola pública, o modelo de gestão que melhor se coaduna é, portanto, o da gestão democrática, conforme preconiza a CF de 1988 e a LDB 9.394/96.

Para Cruz Neto (2008) a gestão democrática tem a descentralização, participação e a autonomia como princípios. A participação é imprescindível para a construção da descentralização das decisões e a progressiva autonomia escolar nas formulações de ações que atendam às necessidades e aos interesses da coletividade que formam a comunidade escolar. O modelo de gestão democrática, portanto, propõe romper com as práticas da centralização e autoritarismo parte da construção histórica educacional e, ainda presentes no ambiente escolar.

Paro (2006) defende que a democratização das práticas de gestão é essencial para o desenvolvimento de uma escola pública de qualidade, que valorize o protagonismo dos alunos e da comunidade. Para Veiga (2008), a

gestão democrática está atrelada ao compromisso com a formação cidadã e à transparência no uso de recursos e na tomada de decisões.

É ancorado nesses pressupostos que a Carta Magna Brasileira de 1988 foi pensada e aprovada quando em seu artigo 206 declara: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...) VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei (...)”.

A LDB 9.394/96 por sua vez, atualizada em 2023, estabelece no art. 14:

Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

§ 1º **O Conselho Escolar, órgão deliberativo**, será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, **eleitos por seus pares** nas seguintes categorias:

I – professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares;

II – demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola;

III – estudantes;

IV – pais ou responsáveis;

V – membros da comunidade local.

§ 2º **O Fórum dos Conselhos Escolares é um colegiado de caráter deliberativo** que tem como finalidades o fortalecimento dos Conselhos Escolares de sua circunscrição e a efetivação do processo democrático nas unidades educacionais e nas diferentes instâncias decisórias, com vistas a melhorar a qualidade da educação, norteados pelos seguintes princípios:

I – democratização da gestão;

II – democratização do acesso e permanência;

III – qualidade social da educação.

§ 3º O Fórum dos Conselhos Escolares será composto de:

I – 2 (dois) representantes do órgão responsável pelo sistema de ensino;

II – 2 (dois) representantes de cada Conselho Escolar da circunscrição de atuação do Fórum dos Conselhos Escolares.

(grifos nossos)

Conforme preconiza a CF de 1988, a LDB 9.394/96 define em aspectos gerais, na forma da lei, as diretrizes para que sejam estabelecidos os mecanismos e instrumentos que poderão construir progressivamente o modelo

de gestão democrática para a escola pública. Esse processo - no sentido de ação contínua e prolongada - deve, conforme preconiza a lei, ancorado no princípio da participação, ou seja, as decisões que são tomadas devem ser construídas no processo coletivo, seja na estrutura macro da educação como os Conselhos Nacional, Estaduais e Municipais, seja na microestrutura, a escola, o conselho escolar, o grêmio estudantis, assembléias escolares, a eleição de diretores dentre outros. Além desses mecanismos, o Fórum Nacional, Estadual e Municipal como espaços coletivos extraescolares de participação da representação da sociedade organizada que junto com os espaços intraescolares têm, na experiência brasileira construído e debatido os Planos Nacional, Estaduais e Municipais de educação através das Conferências de Educação.

O Plano Nacional de Educação (PNE 2014 - 2024), instituído pela Lei nº 13.005/2014, estabeleceu diretrizes e metas para a educação brasileira. A meta 19 do PNE tratou especificamente da gestão democrática e da ampliação da participação social na educação, propondo a ampliação e o fortalecimento das instâncias de controle social, como os conselhos escolares, nas escolas públicas. A meta visou garantir que até 2024, pelo menos 50% das escolas públicas no Brasil tivessem conselhos escolares efetivos e com capacidade de influenciar nas decisões de gestão escolar.

O Estado Brasileiro, como forma de garantir o que está estabelecido na legislação, tem desenvolvido políticas como meio de garantir a materialidade do que está preconizado nos marcos legais. Atualmente, o Governo Federal, juntamente com os governos estaduais e municipais têm desenvolvido, por meio do Ministério da Educação (MEC), diversos programas voltados para o fortalecimento dos conselhos escolares. Exemplo é o Programa de Fortalecimento da Gestão Escolar (PFGE), que visa melhorar a gestão das escolas públicas, incluindo a ampliação da participação dos conselhos escolares. Esse programa oferece formação aos membros dos conselhos, apoia a estruturação de práticas de gestão democrática e busca a integração entre a escola e a comunidade.

Além disso, o governo federal tem incentivado a criação de plataformas digitais e formações continuadas para garantir que os conselhos escolares tenham condições de atuar de maneira efetiva nas escolas, enfrentando desafios como a falta de recursos e a falta de experiência dos membros. Tais programas visam tornar os conselhos mais ativos, com maior poder de decisão e com a capacidade de implementar práticas de controle social que reflitam as necessidades de cada comunidade escolar.

É a participação, portanto o centro do processo democrático, pois não há efetividade da democracia sem mecanismos e instrumentos que garantam a participação coletiva do povo; também, não há gestão democrática sem espaços que garantam a participação da comunidade escolar.

O conselho escolar representa, portanto, um dos mecanismos do modelo de gestão democrática e é um dos espaços que busca garantir a participação da comunidade escolar através de seus representantes. É nesse sentido que o Art. 12 da LDB, já supracitado, estabelece a sua composição onde cada membro da comunidade tem garantida a sua representação, além disso, considerando que a escola para o modelo de gestão democrática não é uma unidade centralizada na estrutura de um sistema educacional educacional verticalizado, a representação da comunidade local tem, também, seu lugar garantido. Essa formulação busca, na forma da lei, assegurar, que a escola construa processos pedagógicos e administrativos relacionados à realidade onde o trabalho escolar é desenvolvido e não, apenas orientados por elementos exógenos a ela.

Nesse sentido, a participação da comunidade escolar e local se configura, também, como um controle social. Cruz Neto (2008), registra que em 1986 quando da discussão da CF de 1988 setores da sociedade civil em defesa da escola pública, na IV Conferência Nacional de Educação realizada em Goiania, propuseram que a Carta Constitucional deveria garantir à sociedade civil o controle da execução da política educacional, através de órgãos colegiado democraticamente constituídos, ou seja, por meio de eleições e que o Estado brasileiro deveria garantir mecanismos por meio de lei a participação para o efetivo controle social. Luck (2009) destaca que o CE foi

criado com o intuito de promover a articulação entre a escola e a comunidade, possibilitando uma gestão mais inclusiva e transparente. Lima (2011) realça que o conselho escolar também pode atuar como um espaço para o desenvolvimento de uma cidadania ativa, promovendo a formação crítica e participativa dos membros da comunidade.

O controle social, por meio da participação no CE garante aos membros da comunidade fiscalização e na gestão das políticas públicas, assegurando que essas políticas atendam aos interesses coletivos e respeitem os direitos dos cidadãos. Possibilita estratégias pedagógicas, administrativas e financeiras que permite uma maior transparência das ações educacionais.

Estes apontamentos iniciais permitem-nos afirmar, como já destacamos anteriormente, que não há outro modelo de gestão que esteja alinhado à ideia de escola pública - escola de todos e para todos - que não seja o democrático. É, portanto, o Conselho Escolar um dos mecanismos fundamentais que pode assegurar a construção coletiva e participativa na escola, ainda que co-existam no interior da escola, práticas autoritárias e centralizadoras.

A gestão democrática, ao incluir a participação da comunidade, torna-se um espaço de construção coletiva e empoderamento dos envolvidos (FERREIRA e AGUIAR, 2015). O conselho escolar permite que os pais e alunos tenham voz nas decisões que impactam diretamente sua realidade. Essa participação também incentiva o desenvolvimento de uma cidadania mais ativa, com a possibilidade de influenciar as políticas da escola e propor melhorias.

Para além do espaço escolar, a participação por meio do CE é, também, uma experiência pedagógica. Para Oliveira (2019), o conselho escolar é um espaço de aprendizagem democrática, onde os estudantes e demais membros aprendem sobre direitos, deveres e o funcionamento de uma instituição pública levando consigo, para as suas relações sociais a experiência coletiva.

RESULTADOS

No artigo "O Conselho Escolar: no contexto da gestão democrática", Maria de Fátima Sousa Lima (2013) ao discutir a importância do conselho escolar como um elemento central para a efetivação da gestão democrática nas instituições de ensino, destaca que o conselho escolar é um espaço de participação, onde diferentes segmentos da comunidade escolar – como professores, pais, alunos e funcionários – podem contribuir ativamente para a tomada de decisões. Para Lima (2013) O conselho escolar é definido como um órgão que promove a participação coletiva na gestão da escola, permitindo que a voz de todos os envolvidos na comunidade educativa seja ouvida; destaca que a formação contínua dos membros do conselho é considerada crucial para que possam exercer adequadamente suas funções e se tornem agentes ativos na gestão escolar. Enquanto desafios a autora aponta que a resistência de alguns segmentos à mudanças e a dificuldade em mobilizar a comunidade para uma participação efetiva implica no não funcionamento efetivo do CE.

Em "Conselho Escolar e Diversidade Cultural: Perspectivas de Gestão Democrática e Inclusão na Escola", Luiz et al (2014) explora a relação entre o conselho escolar e a diversidade cultural, enfatizando a importância da gestão democrática para uma educação inclusiva. A autora destaca que o conselho escolar deve ser um espaço onde a diversidade cultural é reconhecida e valorizada por meio de diferentes vozes e perspectivas sejam ouvidas nas discussões e decisões da gestão escolar. Para Luiz et al (2014) o reconhecimento da diversidade cultural é parte do modelo de gestão democrática e o CE pode e deve atuar para garantir que as diversas culturas sejam representadas e consideradas nas ações e práticas educativas da escola. Para o CE, o artigo aponta que os principais desafios estão nos preconceitos existentes nos próprios conselheiros, a falta de formação específica dos membros do conselho e a resistência de alguns setores da comunidade escolar. O artigo aponta para nós que o conselho escolar, ao integrar a diversidade cultural em sua gestão, contribui para uma educação mais democrática e inclusiva. Os desafios devem ser enfrentados por meio da formação e do engajamento ativo de toda a comunidade escolar, promovendo um ambiente que valorize a pluralidade e assegure que todos tenham voz no processo educativo.

Já no artigo de no artigo "Conselhos Escolares, Gestão Democrática e Qualidade de Ensino: Da Proclamação Legal à Ação Local" de Maria de Fátima Magalhães de Lima e Cynthia Paes de Carvalho (2011) abordam a importância dos conselhos escolares no contexto da gestão democrática e sua relação direta com a qualidade do ensino. As autoras discutem como a implementação legal dos conselhos se reflete nas práticas e ações locais, proporcionando um ambiente escolar mais participativo e eficaz. Assim como nos artigos supracitados, as autoras destacam que um dos principais desafios identificados é a resistência de alguns segmentos da comunidade escolar em aceitar a mudança na estrutura de gestão. Além disso, a falta de formação adequada para os membros do conselho é um obstáculo à efetividade das suas ações. Lima e Carvalho (2011) argumentam que um conselho escolar atuante e bem estruturado pode melhorar significativamente a qualidade de ensino. A participação ativa da comunidade leva a uma maior responsabilização nas decisões, refletindo em práticas pedagógicas mais robustas e adequadas às necessidades dos alunos.

Em "Atuação de Conselhos Escolares em Redes Municipais: Destaques no IDEB" de Andréia Vicência Vitor Alves (2011) é apresentado o papel dos conselhos escolares na melhoria dos indicadores de qualidade educacional, com um foco especial no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). A autora analisa como a atuação desses conselhos pode influenciar positivamente os resultados educacionais nas redes municipais. Alves (2011) destaca que os conselhos escolares são instrumentos essenciais para promover a gestão democrática nas escolas. Eles possibilitam a participação de diversos atores da comunidade escolar, incluindo professores, pais e alunos, nas decisões que impactam o processo de ensino. Segundo o artigo, existe uma correlação entre a atuação ativa dos conselhos escolares e o aumento do IDEB nas escolas. A presença efetiva desses conselhos contribui para a criação de ambientes educacionais mais colaborativos e responsáveis, refletindo diretamente nos resultados de aprendizado dos estudantes. Além disso os CE têm o papel de apoiar a implementação de políticas educacionais que visem a melhoria da qualidade do ensino. A articulação entre a gestão

escolar e as diretrizes locais é essencial para garantir que as necessidades específicas de cada comunidade sejam atendidas.

Alves (2011) aponta os desafios que os conselhos escolares enfrentam, como a falta de formação dos seus membros e a resistência de algumas partes da comunidade escolar. O desconhecimento sobre a importância do conselho pode limitar sua atuação e eficácia. Para superar esses desafios, a autora enfatiza a necessidade de processos de capacitação contínua para os membros dos conselhos. O engajamento e a formação são fundamentais para que os conselheiros possam exercer suas funções de maneira efetiva e influenciar positivamente as práticas pedagógicas. O artigo de Andréia Vicência Vitor Alves (2011) destaca a relevância dos conselhos escolares na promoção da qualidade educacional nas redes municipais, enfatizando que sua atuação efetiva pode impactar positivamente o IDEB. Para isso, é necessário enfrentar desafios por meio da formação e do engajamento da comunidade escolar, garantindo uma gestão democrática que beneficie todos os alunos.

Márcia Ângela da S. Aguiar (2008) no artigo "Gestão da Educação Básica e o Fortalecimento dos Conselhos Escolares", analisa a importância dos conselhos escolares no contexto da gestão da educação básica, defendendo que esses organismos são fundamentais para a democratização e a qualidade do ensino. A autora enfatiza que a efetividade desses conselhos depende de sua estruturação e do envolvimento genuíno da comunidade escolar. Assim como os autores acima apresentados, Aguiar (2008) considera que o Conselho Escolar é um Instrumento de Gestão e é crucial para a gestão democrática da educação. Eles servem como um espaço de diálogo e colaboração, permitindo a participação coletiva na formulação de propostas e na avaliação das práticas educacionais. A autora destaca a importância da formação para contornar os desafios, através de programas de formação contínua para os membros dos conselhos. A formação é uma ferramenta fundamental para desenvolver habilidades de liderança, gestão e mediação de conflitos, permitindo que os conselheiros desempenhem suas funções de forma mais eficiente, destaca Aguiar (2008).

No artigo "A Formação de uma Cultura Democrática na Gestão da Escola Pública: Analisando o Discurso dos Conselheiros Escolares", Luciana Rosa Marques (2012) investiga o papel dos conselhos escolares na promoção de uma cultura democrática dentro das instituições de ensino. A autora destaca como esses conselhos são fundamentais para a construção de espaços de diálogo, participação e responsabilidade compartilhada. Assim como os autores anteriormente citados, Marques (2012) considera os Conselhos Escolares como Agentes da Democracia. Eles oferecem um espaço onde diferentes vozes da comunidade escolar — incluindo alunos, pais, professores e outros funcionários — podem ser ouvidas e consideradas nas decisões relacionadas ao ambiente educacional. Ao apresentar o discurso dos Conselheiros, a autora destaca que muitos deles reconhecem a importância da participação e da colaboração. No entanto, observa-se que o entendimento sobre o que significa realmente ser democrático varia entre os conselheiros, indicando uma necessidade de maior formação e conscientização sobre os princípios da democracia na gestão escolar. O artigo também aborda os desafios enfrentados pelos conselhos escolares, incluindo a resistência de alguns membros da comunidade em participar ativamente e a falta de clareza sobre as atribuições e responsabilidades dos conselheiros. Tais desafios podem limitar a efetividade dos conselhos na promoção de uma cultura democrática. Marques (2011), também, enfatiza a necessidade de programas de formação e capacitação para os conselheiros. Essa formação deve abordar não apenas aspectos administrativos, mas também a construção de habilidades interpessoais, liderança e gestão de conflitos, necessários para que os conselhos possam cumprir seus papéis de forma mais eficaz.

No último artigo estudado, "A Gestão Democrática, Conselhos Escolares e o Planejamento Participativo e Estratégico", Mariele Zawierucka Bressan (2023) explora a relação entre gestão democrática nas escolas, a atuação dos conselhos escolares e a importância de um planejamento participativo. A autora argumenta que a efetividade da gestão educacional se fundamenta na inclusão e na colaboração de todos os segmentos da comunidade escolar. Bressan (2023), também, enfatiza que o conselho escolar é um componente central na promoção da gestão democrática. A autora destaca que, através da

atuação do conselho, é possível criar um espaço onde as opiniões e preocupações de diferentes grupos são legitimamente consideradas nas decisões que afetam a escola. A autora menciona os desafios enfrentados na implementação efetiva da democracia nas escolas, como a resistência cultural à participação e a falta de formação dos conselheiros. Esses obstáculos devem ser superados para que a gestão democrática possa ser plenamente realizada. O fortalecimento dos conselhos escolares e a implementação de um planejamento participativo são passos cruciais para a construção de uma cultura democrática nas escolas. Nesse contexto, a gestão democrática não apenas melhora a administração pública, mas também promove a qualidade do ensino e o desenvolvimento integral dos alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou a relevância do Conselho Escolar como elemento central na promoção da gestão democrática nas instituições de ensino, evidenciando tanto suas potencialidades quanto os desafios inerentes à sua atuação. Os dados analisados sugerem que, quando constituídos de forma eficaz e com a participação engajada da comunidade escolar, os conselhos têm o potencial de criar um ambiente educacional mais inclusivo e participativo. A participação coletiva não apenas fortalece a representatividade, mas também contribui para a construção de uma cultura democrática que é essencial para o desenvolvimento de uma educação de qualidade.

Entretanto, os desafios identificados são significativos. A falta de formação adequada e o desconhecimento das atribuições dos conselheiros limitam a eficácia do Conselho Escolar. Além disso, a resistência à mudança por parte de alguns segmentos da comunidade escolar, bem como as desigualdades sociais que afetam a participação de pais e alunos, figuram como obstáculos a serem superados. A dinâmica de poder no ambiente escolar, frequentemente centralizadora, pode dificultar a implementação de práticas realmente democráticas.

Portanto, é fundamental que políticas públicas direcionem esforços à formação continuada dos membros dos conselhos, promovendo não apenas

conhecimentos técnicos, mas também habilidades de mediação e diálogo. Mecanismos que garantam a transparência e a comunicação efetiva entre o conselho e a comunidade também são cruciais para estimular a participação ativa.

É essencial que os gestores escolares reconheçam seu papel fundamental nesse processo, atuando como facilitadores que não apenas incentivam a participação, mas que também assegurem que as decisões do Conselho Escolar sejam respeitadas e implementadas de maneira eficaz. Assim, a construção de um ambiente escolar progressivamente democrático requer comprometimento coletivo e uma mudança cultural que valorize a participação de todos os segmentos da comunidade educativa.

Estes esforços não apenas viabilizarão a gestão democrática, mas também contribuirão para a melhoria da qualidade do ensino, fortalecendo a cidadania e construindo uma escola que atenda às necessidades reais da coletividade. Com isso, o Conselho Escolar poderá cumprir seu papel de forma efetiva, tornando-se um espaço de escuta e proposta, alinhado aos princípios estabelecidos pela Constituição e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

REFERÊNCIAS

ALVES, Andréia Vicência Vitor. (2011). **Atuação de conselhos escolares em redes municipais: destaques no Ideb**. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/c omunicacoesRelatos/0059.pdf>.

AGUIAR, Márcia Angela da S. (2008). **Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Educar, Curitiba, n. 31, p. 129-144. Editora UFPR. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/qzLtg8FsPsfbMDD4bHMJRdK/?format=pdf>.

CRUZ NETO, Osvando de Souza. **Gestão democrática e autonomia da escola pública**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 29, n. 102, p. 757-777, set./dez. 2008.

BRESSAN, M. Z. (2023). **A gestão democrática, conselhos escolares e o planejamento participativo e estratégico**. In: SciELO Preprints. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/6551>.

BRASIL. **Constituição Federal**, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**, Lei nº 9.394, 1996.

FERREIRA, José de Lima; AGUIAR, José Geraldo de A. **A gestão democrática e a participação da comunidade escolar.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 123-145, 2015.

LIMA, Maria de Fátima Sousa. (2013). **O conselho escolar: no contexto da gestão democrática.** Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/MariadeFatimaSousaLima-Co-municacaoOral-int.pdf>.

LIMA, Maria de Fátima Magalhães; CARVALHO, Cynthia Paes de. (2011). **Conselhos escolares, gestão democrática e qualidade de ensino: da proclamação legal à ação local.** Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0351.pdf>.

LUIZ, Maria Cecília et al. (2014). **Conselho escolar e diversidade cultural: perspectivas de gestão democrática e inclusão na escola.** Disponível em: https://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT3/GT3_Coimunicacao/MariaCeciliaLuiz_GT3_integral.pdf.

MARQUES, Luciana Rosa. (2012). **A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/jVtXZbnx6phxFBB7QDXwhNv/>.

OLIVEIRA, Maria da Silva. **O conselho escolar como espaço de aprendizagem democrática.** Educação e Sociedade, Campinas, v. 40, n. 146, p. 305-322, 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública: a escola pública que temos e a escola pública que queremos.** São Paulo: Cortez, 2006.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Gestão educacional: novos tempos, novas práticas.** Campinas: Papirus, 2008.