



## GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO POR MEIO DAS MÍDIAS DIGITAIS

### *DEMOCRATIC MANAGEMENT IN PUBLIC EDUCATION: CONTEMPORARY CHALLENGES AND POSSIBILITIES FOR PARTICIPATION THROUGH DIGITAL MEDIA*

DOI: 10.5281/zenodo.21725691



*Antonia Elda Costa da Silva<sup>1</sup>*

*Denizy de Sousa Cabral<sup>2</sup>*

*Albiane Oliveira Gomes<sup>3</sup>*

*Fernando César dos Santos<sup>4</sup>*

#### RESUMO

Esta pesquisa objetiva analisar os desafios da Gestão Democrática na educação pública brasileira, com enfoque nas possibilidades de ampliação da participação dos sujeitos nos processos decisórios da escola por meio das mídias digitais. De natureza qualitativa, o estudo apresenta uma abordagem teórica fundamentada na análise crítica da produção científica e de referenciais que discutem a gestão democrática da educação, articulando-se aos pressupostos do Projeto de Pesquisa em desenvolvimento no mestrado. A investigação dialoga com autores como Freitas (2018), que analisa a reforma empresarial da educação e os impactos da lógica gerencial no campo educacional; Souza (2021), ao destacar a participação como elemento estruturante da gestão democrática; e Paro (1991; 2023), cuja defesa da democratização da escola pública fundamenta as reflexões sobre participação, transparência e controle social. As discussões organizam-se em sete eixos analíticos: (1) a Reforma Empresarial da

1 Mestranda em Educação - Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), São Luís, MA, Brasil. E-mail: [eldacosta78@gmail.com](mailto:eldacosta78@gmail.com)

2 Mestranda em Educação - Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), São Luís, MA, Brasil. E-mail: [cabraldenizy@hmail.com](mailto:cabraldenizy@hmail.com)

3 Doutora em Educação. Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), São Luís, MA, Brasil. E-mail: [albiane11@hotmail.com](mailto:albiane11@hotmail.com)

4 Doutor em Educação. Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), São Luís, MA, Brasil. E-mail: [nandouema72@gmail.com](mailto:nandouema72@gmail.com)

**Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 7 (2026) - ISSN 2965-2634**

**A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)**





Educação e a Nova Gestão Pública; (2) a Gestão Democrática na legislação educacional; (3) os modelos de escolha de diretores escolares; (4) a Meta 19 do Plano Nacional de Educação; (5) democratização, gênero e inclusão; (6) meritocracia e distribuição de recursos; e (7) o novo tempo para o capital e a gestão escolar. Os resultados evidenciam que, embora a gestão democrática esteja prevista nos marcos legais da educação brasileira, sua efetivação ainda enfrenta desafios relacionados às relações de poder, aos processos de provimento da direção escolar, ao clientelismo político e às práticas gerencialistas. Conclui-se que as mídias digitais, quando utilizadas de forma crítica, ética e intencional, podem fortalecer os processos participativos, ampliar a transparência institucional e favorecer o diálogo entre escola e comunidade, contribuindo para a construção coletiva das decisões escolares.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Participação escolar. Mídias digitais. Gestão educacional. Políticas públicas educacionais.

## ABSTRACT

This research aims to analyze the challenges of democratic management in Brazilian public education, focusing on possibilities for expanding stakeholder participation in school decision-making processes through digital media. Qualitative in nature, the study presents a theoretical approach grounded in a critical analysis of scholarly literature and frameworks discussing democratic management in education, aligning with the premises of the research project being developed during the master's program. The investigation engages with authors such as Freitas (2018), who analyzes the corporate reform of education and the impacts of managerial logic on the educational field; Souza (2021), who highlights participation as a structural element of democratic management; and Paro (1991; 2023), whose advocacy for the democratization of public schools underpins reflections on participation, transparency, and social oversight. The discussions are organized into seven analytical axes: (1) the Corporate Reform of Education and New Public Management; (2) democratic management in educational legislation; (3) models for selecting school principals; (4) Target 19 of the National Education Plan; (5) democratization, gender, and inclusion; (6) meritocracy and resource distribution; and (7) the new era for capital and school management. The results show that, although democratic management is enshrined in the legal frameworks of Brazilian education, its implementation still faces challenges related to power dynamics, the processes for appointing school principals, political clientelism, and managerialist practices. The study concludes that digital media, when used critically, ethically, and intentionally, can strengthen participatory processes, enhance institutional transparency, and foster dialogue between the school and the community, thereby contributing to the collective construction of school decisions.

**Keywords:** Democratic management. School participation. Digital media. Educational management. Public education policies.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática constitui-se como um dos pilares fundamentais das políticas educacionais brasileiras, particularmente após a promulgação da Lei nº 9.394, de 20

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 7 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





de dezembro de 1996, que instituiu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Essa legislação estabelece, em seu artigo 3º, inciso VIII, a gestão democrática do ensino público como um dos princípios estruturantes da educação, reforçando a participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Como destaca Militão (2019), sobre a necessidade de termos uma gestão que possa evitar erros passados:

O modelo técnico-científico de gestão escolar fundamenta-se na hierarquia de funções, na centralização das decisões, nas regras e nos procedimentos administrativos, dando mais ênfase às tarefas do que às pessoas. Trata-se de um modelo que valoriza o poder e a autoridade (exercidos unilateralmente) e enfatiza relações de subordinação, retirando (ou diminuindo nelas) a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. As escolas que operam com o modelo técnico-científico de gestão escolar, via de regra, apresentam: decisões centralizadas no diretor (único responsável pelo êxito das ações do grupo sob seu comando); baixo grau de participação das pessoas (professores, alunos, funcionários, pais); falta de espírito de equipe; ausência de trabalho coletivo; entre outras características. (MILITÃO, 2019, p. 3)

Em contraposição ao modelo técnico-científico de gestão escolar, caracterizado pela centralização das decisões, pela hierarquia de funções e pela reduzida participação da comunidade escolar, a Constituição Federal de 1988 representou um importante marco legal para a educação brasileira ao instituir a Gestão Democrática como um dos princípios do ensino público.

Em seu artigo 206, a CF estabelece a gestão democrática do ensino público, criando bases para a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e fortalecendo princípios como equidade, transparência e corresponsabilidade na administração das instituições de ensino. Dessa forma, a Constituição de 1988 constitui um avanço significativo na consolidação de uma educação pública orientada por valores democráticos e pela participação coletiva.

Entretanto, a concretização da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras enfrenta desafios consideráveis: resistências às práticas participativas, concentração das decisões em poucos atores e fragilidade dos colegiados escolares. Tais desafios revelam o





distanciamento entre o que preconiza a lei e o que efetivamente ocorre nas unidades escolares, demandando novas estratégias para tornar a participação mais substantiva e significativa.

Félix e Schefer (2022) observam que a gestão democrática tem sido implementada de formas desiguais nas redes públicas de ensino, resultando em ações pedagógicas fragilizadas e, muitas vezes, superficiais. As autoras destacam ainda que, embora as leis, decretos e resoluções brasileiras sejam "relativamente avançados na formulação de dispositivos participativos", sua aplicação prática no cotidiano escolar revela profundas contradições. Entre elas, destacam-se a ausência de uma cultura democrática consolidada, a permanência de estruturas hierarquizadas e a redução da participação a um caráter meramente consultivo.

Nesse contexto, torna-se necessário fortalecer a efetivação da Gestão Democrática nas escolas, uma vez que ela depende de condições políticas, estruturais e culturais que extrapolam a mera previsão normativa, exigindo um movimento contínuo de formação e fortalecimento dos sujeitos escolares (FÉLIX; SCHEFER, 2022). Só assim será possível alcançar uma escola pública de qualidade, pautada na participação coletiva e na corresponsabilidade de toda a comunidade.

Nessa perspectiva, Militão e Militão (2019), ao discutirem a concepção democrático-participativa da gestão escolar com base em Libâneo, afirmam que "a concepção democrático-participativa parte do pressuposto de que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, neutra e independente das pessoas" (MILITÃO; MILITÃO, 2019). Assim, compreende-se que a construção de uma gestão democrática depende do envolvimento ativo de gestores, professores, estudantes, funcionários e famílias nos processos de tomada de decisão e na organização da vida escolar.

No contexto contemporâneo, marcado pela expansão acelerada das tecnologias digitais e pela presença cada vez mais constante das mídias sociais no cotidiano das pessoas, emergem novas possibilidades para fortalecer os vínculos entre escola, família e sociedade. Este artigo parte da compreensão de que a gestão educacional não se restringe aos aspectos meramente administrativos, pois envolve processos pedagógicos e curriculares, considerando práticas inclusivas e o compromisso com a formação cidadã. Nessa perspectiva, o uso educativo das





mídias sociais na escola pode constituir-se como dispositivo pedagógico capaz de fomentar práticas inclusivas e democráticas.

As mídias digitais apresentam-se como ferramentas potenciais para ampliar os canais de comunicação e engajamento da comunidade escolar. Plataformas como *WhatsApp*, *Instagram* e *Google Forms* têm sido utilizadas por algumas escolas para divulgar informações, acolher demandas, organizar eventos e promover debates. Quando utilizadas com intencionalidade pedagógica clara, essas tecnologias contribuem para a construção de uma cultura de participação ativa, rompendo com a lógica verticalizada da gestão tradicional e promovendo uma escuta mais horizontal e dialógica.

Porém é necessário destacar o que diz a LDB n 9.394/96, quando diz que a elaboração e posterior execução de uma proposta pedagógica ou próprio Projeto Político-Pedagógico (PPP) é uma das principais atribuições da escola, e essa proposta deve estar contida nesses documentos devendo a gestão estar atenta a essas finalidades. A proposta pedagógica e o PPP são o norte da escola, definindo os caminhos a serem seguidos juntamente com a comunidade.

A análise aqui desenvolvida constrói-se a partir dos pressupostos teóricos discutidos na disciplina *Gestão Educacional e Escolar: Fundamentos, Processos e Práticas*[1], em diálogo com um projeto de mestrado intitulado "Democracia digital: o uso das mídias sociais como ferramenta na gestão escolar participativa e democrática em uma escola pública". O objetivo central é compreender como os temas fundamentais da disciplina — em particular a reforma empresarial da educação — oferecem subsídios para analisar os desafios contemporâneos da gestão escolar e as tensões que emergem entre participação democrática e racionalidade gerencial.

Nesse contexto analítico, sete eixos temáticos estruturam este estudo: (1) A Reforma Empresarial da Educação e a Nova Gestão Pública; (2) Gestão Democrática na Legislação Educacional; (3) Modelos de Escolha de Diretores Escolares; (4) A Meta 19 do Plano Nacional de Educação; (5) Democratização, Gênero e Inclusão; (6) Meritocracia e Distribuição de Recursos; (7) O Novo Tempo para o Capital e a Gestão Escolar. Esses





enfoques aprofundam a compreensão das múltiplas dimensões que atravessam a gestão educacional no país.

Todos esses eixos se alinham para fundamentar práticas gestoras mais inclusivas, transparentes e participativas, especialmente quando mediadas pelas tecnologias digitais, que se apresentam como ferramentas capazes de ampliar a comunicação, democratizar processos decisórios e fortalecer o exercício da cidadania no ambiente escolar.

A pesquisa é de natureza qualitativa, com abordagem teórica sustentada pela análise crítica de textos trabalhados na disciplina e de outros autores que aprofundam os estudos sobre gestão democrática. Articula-se aos pressupostos do Projeto de Pesquisa em desenvolvimento no mestrado, dialogando com referenciais como Freitas (2018), que analisa a reforma empresarial da educação; Souza (2021), que destaca a participação como elemento estruturante; e Paro (1991; 2023), cuja defesa da gestão democrática como princípio estruturante orienta reflexão sobre participação, transparência e controle social.

Compreendemos que as mídias sociais, quando empregadas com intencionalidade pedagógica e ética, possuem potencial para transformar a cultura escolar, ampliando o engajamento da comunidade e consolidando práticas de gestão mais horizontais, participativas e inclusivas.

O presente artigo organiza-se em mais três seções, além desta introdução: iniciamos com a fundamentação teórica, abordando a gestão democrática na educação pública e os sete eixos para pensar a participação em tempos digitais; na sequência apresentamos os resultados e discussão, analisando as tensões e potencialidades identificadas; e em seguida as considerações finais, sintetizando as contribuições da pesquisa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão escolar democrática constitui campo complexo de análise por estar fundamentada em dimensões legais, políticas e pedagógicas da educação pública. Este modelo de Gestão articula-se aos princípios de participação coletiva, de autonomia e da





corresponsabilidade, compreendida como um compromisso coletivo na criação das condições necessárias para a efetivação das ações educativas.

Nessa direção, a Gestão Democrática materializa-se em processos coletivos que envolvem todos os sujeitos da comunidade escolar visando à construção de práticas educativas mais inclusivas e emancipadoras, como orienta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996 (LDB/96) ao estabelecer princípios para organização da educação brasileira. Contudo, sua implementação é atravessada por tensões entre os princípios participativos e as lógicas gerencialistas, que se intensificaram nas últimas décadas.

Libâneo (2018) aponta que a gestão escolar não pode ser reduzida a práticas meramente administrativas, pois envolve questões pedagógicas, políticas e culturais que devem ser consideradas na elaboração do PPP, o qual pressupõe uma construção coletiva pelos sujeitos escolares. Essa análise está de acordo com o que Paro (2023) argumenta quando se trata de democracia na escola. Para ele, é necessário aproximar as atividades administrativas das atividades pedagógicas de modo que nem uma e nem outra sejam excluídas do processo, burocratizadas ou reduzidas a mera reprodução de uma lógica gerencialista.

Nessa perspectiva, a gestão escolar democrática constitui-se como uma prática política, pois, conforme afirma Cury (2007), ela "expressa uma conquista dos movimentos sociais". Essa concepção pressupõe a implementação de mecanismos que assegurem efetivamente a participação da comunidade escolar, como os conselhos escolares e os conselhos deliberativos, a eleição direta de diretores e a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Para compreender essa articulação e as possibilidades de democratização mediadas pelas mídias sociais, torna-se necessário situar essa discussão no contexto mais amplo das políticas educacionais brasileiras e das transformações que marcaram a administração pública no país. Esse panorama permite compreender como os princípios da gestão democrática foram sendo incorporados às políticas educacionais e quais desafios permanecem para sua efetivação no cenário contemporâneo.







Nesta seção, desenvolvemos sete eixos temáticos que estruturam a reflexão sobre a gestão democrática na contemporaneidade, cada um deles abordando dimensões específicas do problema investigado e contribuindo para a compreensão das relações entre participação, políticas públicas e mídias sociais no contexto escolar.

## 2.1 A Reforma Empresarial da Educação e a Nova Gestão Pública

A partir dos anos 1990, o Brasil incorporou progressivamente elementos da chamada Nova Gestão Pública (NGP), modelo de administração estatal inspirado em práticas empresariais. Esse movimento, impulsionado por organismos internacionais como Banco Mundial e OCDE, preconizava eficiência, produtividade e responsabilização como eixos centrais da gestão pública, incluindo a educação.

Freitas (2018) analisa criticamente esse processo, denominando-o "reforma empresarial da educação". Para o autor, essa reforma não se limita a introduzir ferramentas gerenciais nas escolas, mas representa uma mudança paradigmática profunda: a educação passa a ser concebida como serviço a ser prestado segundo lógica de mercado, com ênfase em resultados mensuráveis, competição entre instituições e responsabilização individual de gestores e professores. Segundo o autor, a reforma empresarial da educação promove a incorporação de práticas de gestão próprias do setor privado que serão desenvolvidas no sistemas públicos de ensino, o que sustenta uma lógica do mercado não condizente com uma gestão democrática.

Essa prática está relacionada a um pensamento neoliberal, onde o aluno passa a ser visto como um cliente de uma empresa que antes era a escola, o que vai reduzir a importância da escola pública, diminuindo a sua capacidade de produzir princípios de cidadania e democracia. A penetração desse neoliberalismo educacional evidencia que a disputa pela gestão democrática é, antes de tudo, uma disputa pela própria finalidade da escola: formar sujeitos críticos e autônomos ou produzir resultados quantificáveis e mensuráveis.

A implementação dessa lógica nas escolas públicas gerou consequências significativas. De um lado, trouxe maior atenção a indicadores de desempenho e à







necessidade de prestação de contas. De outro, intensificou pressões sobre profissionais da educação, fragmentou equipes escolares em torno de metas individuais e deslocou o foco da formação integral para resultados em avaliações padronizadas.

Nesse contexto, a gestão democrática — que pressupõe deliberação coletiva, tempo para diálogo e priorização de processos sobre resultados — enfrenta contradições estruturais. A racionalidade gerencial tende a concentrar decisões em gestores, reduzindo espaços para participação genuína. As mídias sociais, quando utilizadas sob essa lógica empresarial, correm o risco de se tornarem meros canais de comunicação vertical, transmitindo decisões já tomadas, em vez de dispositivos para construção coletiva.

## 2.2 Gestão Democrática na Legislação Educacional

A legislação brasileira estabeleceu marcos importantes para a democratização da gestão escolar. A Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), ao instituírem a gestão democrática como princípio da educação pública, representaram um avanço significativo no reconhecimento desse modelo de gestão como fundamento da organização escolar.

O artigo 3º, inciso VIII da LDB determina que o ensino será ministrado com base no princípio da "gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino". Essa previsão legal abriu caminho para que estados e municípios regulamentassem mecanismos participativos, como conselhos escolares, grêmios estudantis e assembleias comunitárias.

A gestão democrática representa um princípio constitucional que expressa uma conquista histórica dos movimentos sociais (Cury, 2007). Segundo Cury (2007, p. 494), "a gestão democrática da educação é transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência", expressando um processo de decisão fundamentado na participação e na deliberação pública. Assim, sua concretização exige não apenas o respaldo legal, mas também a criação de condições institucionais que assegurem a participação efetiva da comunidade escolar nos processos de decisão, uma vez





que, os desafios da gestão democrática não se restringem à existência de dispositivos legais, mas concentram-se, sobretudo, na efetivação dos princípios constitucionais no cotidiano das escolas (Militão e Militão, 2018).

Para Paro (2023) a gestão democrática exige, além de marcos normativos, uma transformação cultural profunda nas escolas, envolvendo formação continuada, redistribuição de poder e compromisso genuíno com a participação. Para o autor, a democracia na escola não é um fim em si, mas um meio para a formação de cidadãos capazes de exercer direitos e responsabilidades em uma sociedade democrática.

A participação não pode ser reduzida a consultas ocasionais ou a votações formais (Souza, 2021). Trata-se de um processo contínuo de envolvimento da comunidade escolar nos ciclos de planejamento, execução e avaliação das ações desenvolvidas pela escola. Nesse contexto, as tecnologias digitais ocupam um lugar de destaque, pois podem ampliar as possibilidades de participação, tornando os processos de diálogo e de tomada de decisão menos dependentes da presença física e mais acessíveis aos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Félix e Schefer (2022, p. 9) destacam que "a gestão democrática não se realiza por decreto". Essa afirmação evidencia que a existência de dispositivos legais, por si só, não garante a efetivação da gestão democrática. É necessário compreender e enfrentar as barreiras culturais, políticas e institucionais presentes no contexto educacional, que ainda limitam a participação dos diferentes sujeitos na vida escolar.

Nesse sentido, uma análise crítica da legislação revela a permanência de conflitos estruturais e de práticas autoritárias que dificultam a concretização dos princípios democráticos. Para que as mudanças previstas em lei sejam efetivamente alcançadas é necessário a adoção de práticas de gestão que promovam a participação ativa da comunidade escolar, assegurando que a gestão democrática deixe de ser apenas um princípio normativo e se traduza em uma realidade vivenciada no cotidiano das escolas.

No Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, a Meta 19 estabelecia como objetivo "assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática





da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas" (BRASIL, 2014). Embora representasse um avanço ao reconhecer a gestão democrática como compromisso da política educacional, a redação da meta permitiu interpretações distintas e, por vezes, contraditórias quanto às formas de sua implementação.

Nesse sentido, diferentes autores como Militão e Perboni (2019) argumentam que a ausência de uma definição mais precisa sobre o conceito de gestão democrática abriu espaço para que mecanismos de consulta fossem apresentados como participação efetiva, sem que houvesse, necessariamente, compartilhamento do poder decisório no interior das escolas. Essa compreensão evidencia que a escola permanece como um espaço de disputas políticas, no qual diferentes projetos de educação coexistem e, muitas vezes, reproduzem práticas centralizadoras sob o discurso da participação.

O novo Plano Nacional de Educação (2026-2036) promove uma mudança importante nessa abordagem ao estabelecer, entre seus objetivos, a necessidade de "consolidar a gestão democrática do ensino público" (BRASIL, 2026). Diferentemente do plano anterior, a gestão democrática deixa de figurar apenas como uma meta específica e passa a constituir um princípio estruturante da política educacional nacional. Além disso, o novo PNE reforça a participação da comunidade educacional e da sociedade civil na elaboração e no acompanhamento dos planos estaduais e municipais de educação, inclusive por **meios virtuais**, ampliando o reconhecimento da participação social como elemento permanente da governança educacional.

Entretanto, a alteração normativa, por si só, não elimina os desafios historicamente apontados pela literatura. A consolidação da gestão democrática continua condicionada à criação de mecanismos institucionais que garantam a participação efetiva da comunidade escolar nos processos de planejamento, deliberação, execução e avaliação das políticas educacionais, evitando que a democracia permaneça apenas como um princípio formal previsto na legislação.





Nessa mesma perspectiva, Saviani (2013) aponta que durante toda a história da educação brasileira a legislação reflete disputas relacionadas a diferentes projetos políticos, e contradições entre interesses públicos e privados. Essa análise do autor confirma que a gestão democrática apresentada na LDB nº 9.394/96, ainda não representa consonância com o interesse de todos os campos políticos, mas apresenta o resultado de um operante estado de tensão que resulta em modificações de projetos educacionais.

Analisar essas possibilidades constitui um passo fundamental para o entendimento de que há a necessidade de transformar o discurso meramente legalista em práxis, entendida como uma prática que reflete a profundidade do discurso e assegura o direito subjetivo à educação de qualidade, bem como o direito de criticar, participar, sugerir e construir coletivamente.

Assim, o uso de ferramentas digitais pode contribuir para a efetivação dos princípios previstos na legislação educacional, ampliando as possibilidades de participação da comunidade escolar nos processos de gestão. Ao favorecer espaços de diálogo, consulta e deliberação por meio de grupos e plataformas digitais, essas tecnologias possibilitam que diferentes sujeitos expressem suas opiniões, apresentem sugestões e acompanhem as decisões da escola.

Elas (mídias digitais) permitem interligar pessoas que, por diferentes motivos, não conseguem estar presentes fisicamente nas reuniões e espaços coletivos de discussão, mas que, por meio de dispositivos como o celular, podem acompanhar os debates, contribuir com suas ideias e participar dos processos decisórios. Desse modo, as mídias digitais configuram-se como instrumentos capazes de fortalecer a gestão democrática, tornando a participação mais contínua, acessível e integrada ao cotidiano escolar.

Nesse contexto, a ampliação das possibilidades de participação proporcionada pelas mídias digitais pode contribuir também para o desenvolvimento de uma consciência crítica da comunidade escolar acerca dos processos de escolha dos diretores, fortalecendo o diálogo entre pais, estudantes, professores e demais segmentos da escola. Ao ampliar o alcance das discussões e favorecer a circulação de informações, essas ferramentas podem estimular uma





participação mais consciente e coletiva nos debates relacionados à liderança escolar e aos caminhos que a instituição pretende construir.

## 2.3 Modelos de Escolha de Diretores Escolares

A forma como se escolhem os gestores escolares reflete e condiciona o tipo de gestão que será exercida. Historicamente, o Brasil conheceu diferentes modelos: indicação política, concurso público, eleição democrática e seleção meritocrática.

Cada modelo carrega implicações distintas para a democracia escolar. A indicação política, ainda presente em algumas redes, tende a reproduzir relações clientelistas e subordinação da escola a interesses externos. O concurso público, embora garanta seleção por mérito técnico, não necessariamente produz gestores comprometidos com a participação democrática. A eleição democrática, adotada em várias redes públicas, pressupõe que a comunidade escolar escolha seu gestor, fortalecendo a legitimidade e responsabilidade. A seleção meritocrática, inspirada em modelos gerencialistas, privilegia indicadores de desempenho, mas pode reforçar lógicas competitivas.

Embora Dourado (2016) destaque que nenhum modelo de escolha, isoladamente, seja capaz de assegurar uma gestão democrática, é necessário considerar que determinados mecanismos apresentam maior potencial de aproximação com os princípios democráticos. Nesse sentido, a eleição de diretores escolares, defendida por Paro (2011) em sua análise crítica da estrutura da escola, constitui-se como uma possibilidade mais coerente com a democratização das relações escolares, pois amplia as condições para que a comunidade participe da definição dos sujeitos que ocuparão espaços de liderança e representação.

Para Paro, a forma de provimento do cargo de diretor não deve ser compreendida como um elemento suficiente para garantir a democracia, mas como uma dimensão importante do processo de construção de uma escola democrática. A eleição, ao contrário de modelos baseados exclusivamente na indicação ou nomeação, possibilita uma relação mais direta entre dirigente e comunidade escolar, favorecendo maior compromisso com os





interesses coletivos e reduzindo práticas de concentração de poder. Assim, ainda que um diretor eleito possa reproduzir práticas autoritárias, o processo eleitoral apresenta maior legitimidade democrática ao possibilitar a participação dos sujeitos escolares na escolha daqueles que conduzirão a gestão da instituição.

As mídias sociais adquirem relevância nesse contexto ao possibilitar que comunidades escolares se organizem para pressionar por modelos mais democráticos de seleção de gestores e para acompanhar, de forma mais contínua e transparente, as ações dos gestores em exercício.

## 2.4 A Meta 19 do Plano Nacional de Educação

O Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 13.005/2014, estabeleceu vinte metas para a educação brasileira até 2024. A Meta 19 refere-se especificamente à gestão democrática: "assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto".

Essa meta sintetiza as tensões que atravessam a gestão educacional contemporânea: a necessidade de conciliar democracia participativa com critérios técnicos e de desempenho. Para alguns analistas, essa combinação é possível e desejável, garantindo que a participação seja informada e que decisões considerem evidências. Para outros, representa uma contradição: a ênfase em mérito e desempenho pode subordinar a participação democrática a lógicas de mercado.

O monitoramento da Meta 19 revelou avanços desiguais entre estados e municípios. Enquanto algumas redes consolidaram conselhos escolares atuantes e processos eletivos para diretores, outras mantêm práticas indicativas ou meramente consultivas. Essa disparidade reflete diferenças nas capacidades institucionais, nas prioridades políticas e nas culturas escolares.





As mídias sociais emergem como ferramentas potenciais para ampliar a transparência sobre o cumprimento dessa meta, permitindo que comunidades escolares monitorem avanços, compartilhem experiências e pressionem por implementação efetiva.

## 2.5 Democratização, Gênero e Inclusão

A gestão democrática não é neutra em relação a gênero e inclusão. Historicamente, a direção escolar foi espaço predominantemente masculino, apesar de a maioria do magistério ser feminina. Essa contradição revela como estruturas de poder reproduzem desigualdades de gênero mesmo em contextos que se pretendem democráticos.

Gomes (2019) analisa como mulheres enfrentam barreiras específicas para acesso a posições de gestão, incluindo expectativas sociais sobre papéis femininos, dupla jornada de trabalho e discriminação institucional. A autora argumenta que a democratização genuína da gestão exige ações afirmativas, formação específica para mulheres e transformação das culturas organizacionais escolares.

Inclusão, por sua vez, refere-se não apenas a pessoas com deficiência, mas a grupos historicamente marginalizados: comunidades periféricas, populações indígenas, afrodescendentes, LGBTQIAPN+. Uma gestão verdadeiramente democrática deve criar condições para que esses grupos participem ativamente nas decisões escolares, tendo suas vozes ouvidas e suas demandas consideradas.

As mídias sociais apresentam potencial para ampliar inclusão ao reduzir barreiras de acesso (presença física em reuniões), permitir participação assíncrona e criar espaços onde grupos minoritários possam se organizar e viabilizar suas demandas. Contudo, também reproduzem exclusões quando não há garantias de acesso à tecnologia, conectividade ou letramento digital.







## 2.6 Meritocracia e Distribuição de Recursos

A meritocracia — ideia de que posições e recursos devem ser distribuídos conforme desempenho individual — tornou-se central nas políticas educacionais brasileiras das últimas décadas. Programas de bonificação de professores, escolas e gestores baseados em resultados de avaliações padronizadas exemplificam essa lógica.

Entretanto, críticos argumentam que a meritocracia mascara desigualdades estruturais. Escolas em contextos privilegiados tendem a obter melhores resultados em avaliações, não necessariamente porque seus professores sejam mais competentes, mas porque seus alunos chegam à escola com maiores capitais cultural e social. Distribuir recursos conforme desempenho reforça, assim, desigualdades preexistentes.

Rawls (1997) oferece perspectiva alternativa através do "princípio da diferença": desigualdades são justas apenas se beneficiam os menos favorecidos. Aplicado à educação, isso significa que recursos devem ser distribuídos de forma a reduzir disparidades, não para premiar os que já estão em vantagem.

Uma gestão democrática atenta a essas questões deve questionar lógicas meritocráticas, promover debates públicos sobre critérios de distribuição de recursos e buscar garantir equidade. As mídias sociais podem servir como espaços para esses debates, permitindo que comunidades escolares, especialmente as periféricas, visibilizem suas demandas por recursos e questionem critérios de alocação.

## 2.7 O Novo Tempo para o Capital e a Gestão Escolar

Vivemos num período marcado por transformações aceleradas do capitalismo: financeirização da economia, precarização do trabalho, expansão de plataformas digitais e concentração de poder em grandes corporações tecnológicas. Essas transformações reverberam na educação.





A educação é cada vez mais vista como mercado potencial. Empresas de tecnologia educacional, plataformas de ensino online e startups de edtech disputam espaço nas escolas públicas, oferecendo soluções que prometem eficiência e inovação. Nesse contexto, a gestão escolar é pressionada a adotar lógicas empresariais, a utilizar tecnologias proprietárias e a mensurar tudo o que é possível.

Zuboff (2019) analisa como plataformas digitais funcionam como instrumentos de "capitalismo de vigilância", coletando dados sobre usuários para fins de lucro e controle. Aplicado à educação, isso significa que quando escolas utilizam plataformas comerciais de mídias sociais ou ferramentas educacionais proprietárias, estão potencialmente expondo dados de alunos e famílias a lógicas de exploração comercial.

Uma gestão democrática crítica deve questionar essas pressões, buscar alternativas abertas e comunitárias, e manter a educação como bem público, não como mercadoria. As mídias sociais, quando utilizadas de forma crítica e com proteção de dados, podem fortalecer essa resistência, criando espaços de organização coletiva fora da lógica de plataformas comerciais.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise desenvolvida ao longo dos sete eixos temáticos evidencia tensões estruturais que atravessam a implementação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. Embora a legislação educacional apresente avanços significativos em termos normativos, a prática cotidiana ainda revela distanciamento entre o ideal democrático e as condições reais de funcionamento das instituições escolares.

A primeira tensão observada refere-se à presença crescente da racionalidade gerencial no campo educacional. Como discutido no Eixo 1, a reforma empresarial introduziu instrumentos de performatividade, padronização e responsabilização que passam a influenciar diretamente o trabalho de gestores e professores. A centralidade atribuída aos indicadores e metas desloca o foco da formação integral para resultados quantificáveis, reduzindo o espaço





para práticas participativas que demandam tempo, diálogo e construção coletiva. Essa lógica gerencial, ao se sobrepor aos princípios democráticos, fragiliza os espaços de deliberação, transformando-os em procedimentos formais distanciados da vida escolar.

A segunda tensão diz respeito às ambiguidades presentes nos documentos legais, especialmente a LDB e a Meta 19 do PNE (Eixos 2 e 4). Ainda que tais documentos reafirmem o compromisso com a gestão democrática, a ausência de definições operacionais claras permite interpretações divergentes entre estados e municípios. Essa lacuna normativa abre espaço para práticas tecnocráticas travestidas de participação, mantendo estruturas hierárquicas e limitando o protagonismo da comunidade escolar. Em muitos casos, a participação torna-se consultiva, com decisões previamente definidas pelos órgãos centrais.

A terceira tensão relaciona-se diretamente aos modelos de escolha de diretores (Eixo 3). A inexistência de um padrão nacional democrático para ocupação do cargo permite que alguns sistemas recorram a processos centralizados ou indicações políticas. Tais práticas enfraquecem a legitimidade da gestão, dificultam o diálogo com a comunidade e restringem a autonomia escolar. Ainda que a eleição direta não seja solução isolada, sua ausência compromete a base participativa necessária para que a escola se constitua como espaço público de tomada de decisões coletivas.

A quarta tensão identificada diz respeito ao uso da meritocracia como critério de distribuição de recursos e valorização profissional (Eixo 6). A ênfase em resultados, desconsiderando contextos socioeconômicos, penaliza escolas que atendem populações mais vulneráveis e reforça desigualdades históricas. A meritocracia, ao operar como princípio organizador, contraria a equidade — elemento fundamental da gestão democrática — e transforma diferenças estruturais em supostas falhas individuais ou institucionais.

Diante desse cenário, as mídias sociais surgem como alternativa concreta para revitalização da participação democrática. A democracia digital se apresenta não apenas como uso instrumental da tecnologia, mas como estratégia política capaz de fortalecer processos de escuta, transparência e tomada de decisão coletiva. Plataformas como WhatsApp, Instagram e





Google Forms ampliam o acesso à informação, possibilitam participação assíncrona e favorecem a presença de grupos frequentemente excluídos dos espaços formais.

Contudo, o potencial democrático dessas ferramentas depende de seu uso orientado por intencionalidade pedagógica e compromisso político. As mídias sociais, quando utilizadas sob lógica gerencial, podem reforçar práticas verticalizadas, restritas à transmissão de informações e ao controle de tarefas. Mas, quando empregadas como espaços de diálogo, planejamento e participação, tornam-se instrumentos capazes de aproximar famílias, estudantes, professores e gestores.

Essa compreensão fundamenta o projeto de pesquisa “Democracia Digital: o uso das mídias sociais como ferramenta na gestão escolar participativa e democrática em uma escola pública”. Ao propor o uso ativo e crítico das tecnologias digitais, a pesquisa busca fortalecer uma cultura de participação que ultrapasse barreiras geográficas, temporais e institucionais, ampliando o envolvimento da comunidade nos processos decisórios da escola.

Assim, os resultados e discussões indicam que, diante dos desafios estruturais que limitam a democratização escolar, as mídias sociais constituem importante potencial de enfrentamento. Elas não substituem os mecanismos tradicionais de gestão democrática, mas os complementam, ampliam e tornam mais acessíveis — sobretudo em contextos de periferia, onde a escola frequentemente desempenha papel central na construção de cidadania e na articulação comunitária.

A incorporação das mídias digitais à gestão escolar amplia as possibilidades de efetivação dos princípios da gestão democrática, ao favorecer novas formas de comunicação, interação e participação entre gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade. Plataformas digitais e redes sociais institucionais, quando utilizadas de forma planejada e ética, podem fortalecer a transparência das ações da escola, ampliar a circulação de informações e facilitar a construção de espaços de diálogo coletivo. Nesse contexto, as tecnologias digitais deixam de ser apenas instrumentos de comunicação e passam a constituir mecanismos de aproximação entre a gestão escolar e a comunidade educativa, potencializando práticas participativas e colaborativas.





Conforme Castells (2013), a sociedade contemporânea organiza-se em torno de redes de informação e comunicação que transformam as formas de interação social e de participação política. No ambiente educacional, essa dinâmica permite que as mídias digitais sejam utilizadas para divulgar ações institucionais, realizar consultas à comunidade escolar, compartilhar decisões, promover debates e fortalecer o acompanhamento das políticas pedagógicas. Entretanto, como ressalta Lévy (1999), o potencial democrático das tecnologias depende da maneira como elas são apropriadas pelos sujeitos, não sendo suficiente a simples adoção de plataformas digitais para garantir processos efetivamente participativos.

Nesse sentido, a utilização das mídias sociais na gestão escolar deve estar articulada aos princípios da gestão democrática previstos na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e na Meta 19 do Plano Nacional de Educação. As ferramentas digitais podem complementar os espaços presenciais de participação, como conselhos escolares, assembleias e reuniões pedagógicas, favorecendo maior transparência administrativa, fortalecimento do controle social e ampliação do diálogo entre escola e comunidade. Todavia, é imprescindível considerar desafios como a exclusão digital, a desigualdade de acesso às tecnologias, a necessidade de formação dos gestores para o uso pedagógico e administrativo das mídias digitais e os cuidados éticos relacionados à proteção de dados e à circulação de informações.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises desenvolvidas neste artigo permitiram compreender que a gestão democrática, embora amplamente reconhecida na legislação educacional brasileira como princípio estruturante da escola pública, ainda se concretiza de forma limitada e profundamente tensionada no cotidiano das instituições. O percurso teórico-metodológico baseado nos sete eixos temáticos evidenciou que a participação escolar, apesar de prevista em documentos oficiais, continua condicionada por práticas autoritárias, pela influência crescente





da Nova Gestão Pública (NGP), por lógicas meritocráticas excludentes e pela manutenção de estruturas hierárquicas que dificultam a deliberação coletiva.

Ao longo da reflexão, torna-se evidente que a distância entre o discurso normativo e a prática escolar revela um conjunto de desafios que ultrapassa o campo administrativo e envolve dimensões políticas, culturais e formativas. A democratização da gestão, nesse sentido, não pode ser reduzida à existência de leis, regulamentos ou órgãos colegiados; ela exige mobilização contínua, fortalecimento institucional, formação crítica dos sujeitos escolares e compromisso político com a superação de práticas centralizadoras. Essa constatação reforça que a democracia na escola não é um evento, mas um processo permanente que depende da participação ativa de todos os segmentos da comunidade educativa.

Os eixos trabalhados mostram que diversos elementos são indispensáveis para avançar rumo a uma gestão verdadeiramente democrática: a escolha transparente e participativa de diretores, a valorização da diversidade e da inclusão, o enfrentamento das desigualdades estruturais, a crítica consistente aos mecanismos meritocráticos que distorcem a finalidade da educação e a resistência às lógicas tecnocráticas que reduzem a complexidade da escola a indicadores numéricos. No entanto, tais elementos continuam enfrentando barreiras significativas, como fragilidade dos conselhos escolares, ausência de formação continuada em gestão democrática, baixa representatividade de grupos vulnerabilizados nos espaços decisórios e limitações materiais que restringem a autonomia das escolas.

Diante desse cenário, torna-se urgente reinventar e fortalecer os mecanismos de participação. É nesse ponto que emergem as contribuições da pesquisa de mestrado intitulada “*Democracia Digital: o uso das mídias sociais como ferramenta na gestão escolar participativa e democrática em uma escola pública*”. O estudo aponta que, quando utilizadas de forma crítica, intencional e ética, as mídias sociais podem ampliar os canais de escuta, favorecer a transparência, aproximar a escola de sua comunidade e fortalecer práticas horizontais de gestão. Mais do que ferramentas tecnológicas, elas se tornam espaços de





diálogo coletivo, circulação de informações, mobilização social e construção colaborativa de decisões.

A democracia digital, nesse sentido, não substitui os mecanismos tradicionais de participação, como assembleias, conselhos e reuniões. Pelo contrário, ela os complementa, potencializa e diversifica, tornando-os mais acessíveis e ampliando as possibilidades de participação de sujeitos historicamente silenciados. O uso pedagógico das tecnologias rompe com barreiras de tempo, espaço e institucionalidade, aproximando a escola de uma cultura democrática mais dinâmica, plural e inclusiva.

Portanto, compreender e incorporar a democracia digital como dimensão da gestão democrática é reconhecer que a escola pública contemporânea precisa articular inovação tecnológica com compromisso social e político. As mídias sociais, quando integradas de forma responsável e intencional, podem contribuir para ressignificar o papel da escola, transformando-a em espaço vivo de participação, justiça social e formação cidadã.

Por esse viés, reafirma-se que a democratização da gestão escolar depende da disposição dos gestores e da própria instituição em promover escuta ativa, diálogo permanente e construção coletiva de sentidos e práticas. A incorporação das tecnologias digitais, nesse cenário, representa não apenas uma possibilidade, mas uma necessidade diante dos desafios impostos pelo avanço das racionalidades gerenciais e pelas profundas transformações sociais e culturais do tempo presente.

Assim, a pesquisa que fundamenta este artigo reafirma o compromisso com a construção de uma escola pública mais justa, crítica, participativa e sensível às desigualdades históricas. Ao assumir o potencial das mídias sociais como instrumentos de participação e de fortalecimento da cidadania, a escola pública se reafirma como território de resistência democrática e de transformação social, enfrentando as pressões da NGP e reafirmando seu papel histórico na formação de sujeitos autônomos e politicamente ativos.







## REFERÊNCIAS

AÇÃO EDUCATIVA. **Indicadores da qualidade na educação**. 5. ed. São Paulo: Ação Educativa, 2013.

BALL, Stephen J. **Educação Global S.A.: novas redes políticas e o imaginário neoliberal**. Ponta Grossa: UEPG, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

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. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Brasília: MEC, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Brasília: MEC, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2017.

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.

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. 4. ed. atual. e ampl. Brasília, DF: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2016.





FÉLIX, Carlos Marcelo Cavalheiro; SCHEFER, Maria Cristina. **A gestão democrática na escola pública: sob as lentes das leis nacionais.** *Revista Prâksis*, Novo Hamburgo, v. 19, n. 2, p. 4–17, 2022. DOI: 10.25112/rpr.v2.2936.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo: Editora 34, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2021.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público.** São Paulo: Boitempo, 2019.

MILITÃO, Silvio César Nunes. **A gestão democrática na legislação educacional nacional: avanços, problemas e perspectivas.** *Horizontes*, Itatiba, v. 37, e019007, 2019.

MILITÃO, Andréia Nunes; MILITÃO, Silvio César Nunes. **Gestão democrática da escola pública: fundamentos, desafios e perspectivas.** *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 34, n. 2, p. 421-438, 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

RAWLS, John. **Uma teoria da justiça.** São Paulo: Martins Fontes, 1997.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil.** 4. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2013.

SERRANO, José Antonio Vega; PERBONI, Fabio; ALMAGUER, Roberto Pérez. **Modelos de escolha de diretores escolares no Brasil.** *Revista Missioneira*, v. 27, p. 57-64, 2025.



# REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



SOUZA, Débora Quetti Marques de. Reverberações da nova gestão pública na organização e democratização da gestão escolar. **Sala 8 – Revista Internacional em Políticas, Currículo, Práticas e Gestão da Educação**, 2021.

ZUBOFF, Shoshana. **A era do capitalismo de vigilância**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021.

*Recebido em: 12/06/2026*

*Aprovado em: 08/07/2026*

*Publicado em: 31/07/2026*

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 7 (2026) - ISSN 2965-2634

**A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)**

