Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Departamento de Administração (ADM)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Especialização em Gestão Pública Municipal

Ellen Caroline Alves Zago

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO:

Análise da Conformidade com as Diretrizes Legais Brasileiras

Brasília (DF)
2026

Ellen Caroline Alves Zago

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO:

Análise da Conformidade com as Diretrizes Legais Brasileiras

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração e ao PPGA da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. Edmilson Soares Campos

ELLEN CAROLINE ALVES ZAGO

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO:

Análise da Conformidade com as Diretrizes Legais Brasileiras

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Edmilson Soares Campos

PPGA/FACE/UnB

Presidente – Orientador

_____

Prof. Dr. Paulo César de Melo Mendes

PPGA/FACE/UnB

Avaliador

Brasília (DF)

2026

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO:

Análise da Conformidade com as Diretrizes Legais Brasileiras

Autora: Ellen Caroline Alves Zago
Nº de Matrícula UnB: 251208358
Orientador(a): Prof. Dr. Edmilson Soares Campos
Instituição: Universidade de Brasília (UnB)

RESUMO

A gestão democrática constitui princípio fundamental da educação pública brasileira, previsto na Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A presente pesquisa teve como objetivo analisar a conformidade da gestão democrática implementada nos sistemas públicos de ensino em relação às diretrizes previstas na legislação educacional brasileira, utilizando o município de Anápolis-GO como estudo de caso. A investigação possui natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter descritivo, fundamentando-se em pesquisa bibliográfica e documental, com análise de legislações, normas e produções acadêmicas relacionadas ao tema. O estudo examinou os instrumentos normativos adotados pelo município, especialmente aqueles relacionados ao processo de escolha dos diretores escolares e à organização da gestão democrática na Rede Municipal de Ensino. Os resultados evidenciaram que o município promoveu relevante reformulação normativa a partir de 2025, passando a adotar modelo que combina participação da comunidade escolar e critérios técnicos de habilitação dos gestores. A análise demonstrou que a efetivação da gestão democrática depende da atuação normativa dos sistemas de ensino e que o modelo adotado por Anápolis apresenta compatibilidade com as diretrizes previstas na legislação educacional brasileira.

Palavras-chave: gestão democrática; educação pública; legislação educacional.

ABSTRACT

Democratic management constitutes a fundamental principle of Brazilian public education, established in the 1988 Federal Constitution and regulated by the National Education Guidelines and Framework Law. This study aimed to analyze the conformity of democratic management implemented in public education systems in relation to the guidelines established by Brazilian educational legislation, using the municipality of Anápolis, Goiás, as a case study. The research has an applied nature, with a qualitative and descriptive approach, based on bibliographic and documentary research, including the analysis of legislation, regulations, and academic studies related to the subject. The study examined the normative instruments adopted by the municipality, especially those related to the process of selecting school principals and to the organization of democratic management within the Municipal Education Network. The results showed that the municipality promoted a significant normative reformulation starting in 2025, adopting a model that combines community participation with technical qualification criteria for school managers. It was concluded that the effectiveness of democratic management depends on the regulatory actions of education systems and that the model adopted by Anápolis is compatible with the guidelines established by Brazilian educational legislation.

Keywords: democratic management; public education; educational legislation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Marcos da Gestão Democrática no Brasil..... 10
Quadro 2 – Principais Elementos e Mecanismos da Gestão Democrática na Educação.....13
Quadro 3 – Evolução Normativa do Processo de Escolha dos Diretores Escolares..... 18
Quadro 4 – Alinhamento da Normativa de Anápolis às Diretrizes Nacionais.....22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores do Município de Anápolis e da Rede Municipal de Ensino.....15

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF - Constituição Federal

CNE/CP - Conselho Nacional de Educação - Conselho Pleno

FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

PME - Plano Municipal de Educação

PNE - Plano Nacional de Educação

SEMED - Secretaria Municipal de Educação

VAAR - Valor Aluno Ano por Resultados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....6

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS E NORMATIVOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO:

2.1. Evolução histórica e consolidação normativa da gestão democrática no Brasil.....8

2.2. Aspectos conceituais da gestão democrática.....10

2.3. Elementos e mecanismos da gestão democrática.....11

3. METODOLOGIA.....13

4. ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE ANÁPOLIS-GO FRENTE ÀS DIRETRIZES LEGAIS BRASILEIRAS

4.1. Contextualização de Anápolis-GO e da Rede Municipal de Ensino.....15

4.2. Organização normativa da gestão democrática na Rede Municipal de Ensino de Anápolis-GO.....16

4.3. Análise da gestão democrática municipal frente às diretrizes legais brasileiras.....19

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....22

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....26

APÊNDICE I - DECLARAÇÃO DE AUTORIA E USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.....30

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO:

Análise da Conformidade com as Diretrizes Legais Brasileiras

1 - INTRODUÇÃO:

A gestão democrática constitui um dos princípios fundamentais que orientam a organização da educação pública brasileira, estando expressamente prevista na CF de 1988 (BRASIL, 1988) e regulamentada pela Lei Federal nº 9.394/1996 – LDB (BRASIL, 1996). Tal princípio pressupõe que a condução das unidades de ensino públicas ocorra de forma participativa, envolvendo diferentes segmentos da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, com vistas à promoção de uma educação mais transparente e alinhada às demandas sociais.

Nesse contexto, a gestão democrática não se restringe à realização de processos eletivos para a escolha de diretores escolares, devendo ser compreendida como modelo mais amplo de organização institucional, fundamentado na participação da comunidade escolar na definição dos rumos da escola e na construção coletiva das ações educacionais (GRACINDO, 2007).

A partir dessa compreensão, observa-se que a efetivação da gestão democrática relaciona-se à consolidação de práticas pautadas na participação, na autonomia e na corresponsabilidade dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Além disso, a literatura especializada aponta que esse modelo de gestão pode contribuir para o fortalecimento da participação social, para a ampliação da transparência administrativa e para a aproximação entre escola e comunidade.

Todavia, apesar de sua previsão normativa e de seus potenciais benefícios, a implementação da gestão democrática ainda enfrenta desafios no contexto da educação pública brasileira. A existência de diretrizes legais não assegura, por si só, a concretização de práticas efetivamente participativas no cotidiano das instituições de ensino, sendo possível identificar distanciamentos entre o plano normativo e a realidade prática.

Diante desse cenário, evidencia-se a necessidade de analisar a conformidade entre as diretrizes legais que regem a gestão democrática e sua implementação no âmbito dos sistemas de ensino, com vistas à identificação de eventuais dissonâncias entre o plano normativo e as práticas institucionais, o que fundamenta o problema de pesquisa proposto.

Ante as considerações apresentadas, mostra-se pertinente compreender como as previsões normativas da gestão democrática se materializam no âmbito dos sistemas de ensino. Nesse contexto, coloca-se a seguinte questão: **de que forma a gestão democrática**

implementada nos sistemas públicos de ensino encontra-se em conformidade com os fundamentos e diretrizes previstos na legislação educacional brasileira?

Tendo em vista a problemática apontada, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a conformidade da gestão democrática implementada nos sistemas públicos de ensino em relação aos fundamentos e diretrizes previstos na legislação educacional brasileira.

Para o alcance do objetivo geral proposto, este estudo busca:

- identificar os fundamentos legais que orientam a gestão democrática na educação pública brasileira;
- analisar os elementos caracterizadores da gestão democrática no contexto educacional;
- examinar as normas e os instrumentos de gestão democrática adotados no âmbito municipal;
- verificar a conformidade das normativas e dos instrumentos municipais em relação às diretrizes legais aplicáveis à gestão democrática da educação pública.

Esta pesquisa possui natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter descritivo, voltando-se ao exame da conformidade da gestão democrática em relação à legislação educacional brasileira. Fundamenta-se em pesquisa bibliográfica e documental, com base no estudo de legislações, normativas e produções acadêmicas relacionadas ao tema, desenvolvendo-se por meio de estudo de caso aplicado ao município de Anápolis-GO. A interpretação dos dados ocorre mediante análise de conteúdo, buscando identificar a correspondência entre os instrumentos de gestão democrática adotados no âmbito municipal e o ordenamento jurídico aplicável.

A temática da gestão democrática na educação pública possui relevância no campo acadêmico na medida em que possibilita a análise da efetividade de um princípio expressamente previsto no ordenamento jurídico brasileiro. Ao abordar a relação entre as diretrizes legais e sua implementação nos sistemas de ensino, este estudo contribui para o aprofundamento das discussões sobre a materialização das normas no âmbito institucional.

Na realidade educacional, a investigação possibilita identificar eventuais distanciamentos entre a normatização e a prática, bem como compreender os desafios relacionados à implementação da gestão democrática, contribuindo para a reflexão acerca da efetividade desse princípio na educação pública.

A organização do trabalho estrutura-se em cinco partes. A primeira corresponde à introdução, na qual são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos, os aspectos metodológicos e a relevância do tema. A segunda parte aborda os fundamentos teóricos e

normativos da gestão democrática na educação pública brasileira. A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo o levantamento bibliográfico, documental e o estudo de caso realizado. A quarta parte dedica-se à análise da gestão democrática no âmbito da Rede Municipal de Ensino de Anápolis-GO, mediante exame das normativas e instrumentos adotados pelo município em comparação com as diretrizes previstas na legislação educacional brasileira. Por fim, a quinta parte apresenta as conclusões do estudo.

2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS E NORMATIVOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO:

2.1. Evolução histórica e consolidação normativa da gestão democrática no Brasil

As discussões acerca da gestão democrática na educação brasileira intensificaram-se a partir da década de 1980, em um contexto marcado pelo processo de redemocratização do país e pela ampliação das reivindicações sociais por maior participação popular nas decisões estatais. Conforme observam Maranhão e Marques (2014), esse período foi caracterizado pela defesa da democratização das instituições públicas e pela valorização da participação da sociedade civil na administração governamental. Nesse cenário, a escola passou a ser compreendida como espaço de construção democrática e participação coletiva.

Segundo Brito (2024), o fortalecimento do debate sobre a gestão democrática das escolas públicas ocorreu justamente em meio às transformações políticas e sociais voltadas à consolidação da democracia no país. Em tal contexto, a escolha dos diretores escolares passou a ocupar posição central nas discussões educacionais, especialmente como alternativa às práticas de indicação política historicamente presentes na administração pública educacional.

Nesse movimento de democratização da educação pública, a forma de provimento do cargo de diretor escolar passou a ocupar posição central nas discussões educacionais. Conforme destaca Paro (1996), a reivindicação pela escolha eletiva de diretores ganhou força nacionalmente, sendo compreendida como instrumento de fortalecimento da participação da comunidade escolar e da autonomia das instituições de ensino. A ampliação desses mecanismos representou importante marco no processo de democratização da gestão escolar brasileira, ainda que persistissem resistências relacionadas à manutenção de práticas político-clientelistas.

Foi nesse período que a dimensão política da administração escolar começou a receber maior atenção por parte dos educadores e pesquisadores. Segundo Simielli (2022), Poubel e Junquilho (2019), houve progressiva substituição da expressão “administração escolar” pela terminologia “gestão escolar”, evidenciando mudança de perspectiva na organização das

instituições educacionais. A nova concepção buscava superar práticas excessivamente burocráticas e centralizadas, aproximando a gestão da ideia de participação coletiva e compartilhamento das decisões no ambiente escolar.

Paralelamente, as reformas administrativas implementadas no Estado brasileiro também influenciaram a organização do sistema educacional. Conforme Krawczyk (1999), a descentralização administrativa e a ampliação da autonomia das escolas passaram a ocupar posição relevante nas políticas educacionais desenvolvidas a partir desse período. Para Baczinski e Comar (2016), esse movimento contribuiu para a redistribuição do poder decisório, anteriormente concentrado nas instâncias centrais da administração pública.

As mudanças políticas e educacionais ocorridas no processo de redemocratização também contribuíram para a consolidação normativa da gestão democrática no ordenamento jurídico brasileiro. A CF de 88 representou importante marco nesse processo ao estabelecer, em seu art. 206, inciso VI, a gestão democrática do ensino público como princípio da educação nacional. A LDB, por sua vez, reafirmou esse princípio em seu art. 3º e atribuiu aos sistemas de ensino, conforme previsto no art. 14, a competência para disciplinar as formas de implementação da gestão democrática.

Na sequência, o PNE instituído pela Lei Federal nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001 (BRASIL, 2001), primeiro após a redemocratização, passou a contemplar diretrizes relacionadas à gestão democrática da educação pública, sendo o pioneiro no tratamento expresso da matéria em âmbito nacional. Entre os principais objetivos deste plano figurava a democratização da gestão do ensino público, fundamentada na participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico e no envolvimento das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Conforme apontam Esquinsani e Dametto (2018), o tema também passou a integrar o PNE instituído pela Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014 (BRASIL, 2014). Nesse processo de consolidação normativa, o plano de 2014 reforçou a necessidade de efetivação da gestão democrática pelos entes federados, estabelecendo diretrizes voltadas à regulamentação e implementação de mecanismos participativos nos sistemas de ensino.

Mais recentemente, a aprovação do novo PNE pela Lei Federal nº 15.388, de 14 de abril de 2026 (BRASIL, 2026), evidencia a continuidade das discussões relacionadas à gestão democrática no âmbito das políticas educacionais brasileiras, demonstrando a permanência do tema como diretriz relevante para a organização dos sistemas de ensino.

A evolução histórica e normativa da gestão democrática no Brasil pode ser visualizada de forma sintética no Quadro 1, que reúne os principais marcos políticos e legislativos relacionados à consolidação desse princípio no ordenamento educacional brasileiro.

Quadro 1 - Marcos da Gestão Democrática no Brasil

Período	Marco histórico/normativo	Contribuição para a gestão democrática
Década de 1980	Redemocratização do país e fortalecimento da eleição de diretores escolares	Ampliação da participação social na gestão pública e educacional, com fortalecimento dos mecanismos democráticos de escolha dos gestores escolares
1988	Constituição Federal	Institui a gestão democrática como princípio do ensino público
1996	LDB	Reafirma a gestão democrática e atribui aos sistemas de ensino competência para regulamentá-la
2001	PNE - Lei Federal nº 10.172/2001	Estabelece diretrizes voltadas à democratização da gestão do ensino público.
2014	PNE - Lei Federal nº 13.005/2014	Reforça a necessidade de regulamentação e implementação da gestão democrática
2026	PNE - Lei Federal nº 15.388/2026 (vigente)	Mantém a gestão democrática como diretriz para os sistemas de ensino

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, assim, que o princípio da gestão democrática foi progressivamente inserido nos instrumentos nacionais de planejamento educacional, consolidando-se como diretriz relevante para a organização da educação brasileira. Todavia, apesar dos avanços normativos, Félix e Scheffer (2022) destacam que muitos municípios brasileiros ainda enfrentam dificuldades relacionadas à concretização de práticas efetivamente democráticas no âmbito educacional.

2.2. Aspectos conceituais da gestão democrática

A gestão democrática da educação pública constitui conceito amplo e multifacetado, relacionado à participação coletiva na organização e condução das instituições de ensino. Conforme observa Amaral (2025), a gestão educacional brasileira caracteriza-se pela coexistência de diferentes perspectivas, envolvendo tanto modelos voltados à eficiência administrativa quanto concepções fundamentadas na participação e na construção coletiva das decisões escolares.

Nesse contexto, a compreensão da gestão democrática ultrapassa a dimensão meramente técnica da administração escolar. Segundo Paro (2016), a organização da escola pública não pode restringir-se a modelos administrativos inspirados exclusivamente na lógica empresarial e no alcance de resultados previamente definidos. Da mesma forma, Poubel e Junquilho (2019) compreendem a gestão escolar como processo construído continuamente a partir das relações estabelecidas no cotidiano das instituições educacionais.

Essa concepção aproxima-se do entendimento de democracia como prática permanente de participação social. Conforme afirma Lück (2013), a democracia depende da atuação efetiva dos sujeitos envolvidos nos processos educacionais, não se limitando à existência formal de normas ou estruturas institucionais. Sob essa ótica, Oliveira e Vasques-Menezes (2018) destacam que a gestão democrática fundamenta-se na participação da comunidade escolar nos diversos processos relacionados à dinâmica da escola.

A consolidação da gestão democrática também se relaciona ao reconhecimento da escola pública como espaço de participação coletiva e exercício da cidadania. Camargo, Jacomini e Gomes (2016) afirmam que a incorporação dessa gestão ao ordenamento jurídico brasileiro decorreu da compreensão de que uma educação democrática exige igualmente instituições educacionais organizadas de forma participativa.

À luz desse entendimento, a gestão democrática pressupõe o reconhecimento dos diferentes sujeitos da comunidade escolar como participantes legítimos dos processos decisórios. Conforme sustenta Paro (2011), a gestão democrática relaciona-se à compreensão de que os indivíduos envolvidos no processo educacional são sujeitos capazes de participar ativamente da construção das decisões escolares. Na mesma linha, Brito (2024) afirma que a melhoria da qualidade da educação depende da atuação conjunta de gestores, profissionais da educação, estudantes e famílias na condução das atividades escolares.

Além disso, a legislação educacional brasileira incorporou uma concepção participativa de gestão escolar. Nessa conjuntura, Gadotti (1996) sustenta que a gestão democrática constitui exigência do próprio projeto político-pedagógico da escola, pressupondo autonomia, participação coletiva e envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios.

Nota-se que a gestão democrática ultrapassa a dimensão meramente administrativa, constituindo-se como prática política e social voltada à construção coletiva da escola pública e à ampliação da participação nos processos educacionais. Nesse sentido, ela não se limita à forma de escolha do gestor, mas compreende a atuação conjunta dos diversos sujeitos que integram a comunidade escolar, incluindo profissionais da educação, estudantes, famílias e gestores, na definição dos rumos pedagógicos, administrativos e institucionais da escola.

2.3. Elementos e mecanismos da gestão democrática

A efetivação da gestão democrática pressupõe a adoção de mecanismos capazes de assegurar a participação da comunidade escolar nos processos decisórios das unidades de ensino. Conforme destacam Eça e Coelho (2021), a LDB estabeleceu como importantes instrumentos de participação a elaboração coletiva do projeto político-pedagógico e a atuação

dos conselhos escolares, ambos fundamentados no envolvimento da comunidade escolar nas decisões relacionadas à organização da escola.

Entre os elementos frequentemente associados à gestão democrática, destaca-se a autonomia escolar, compreendida não como independência absoluta, mas como construção coletiva desenvolvida de forma participativa. Segundo Lück (2013), a autonomia exige transparência, compartilhamento de responsabilidades e participação da comunidade escolar nos processos institucionais. Na mesma perspectiva, Paro (2016) sustenta que a efetivação da autonomia depende da atuação conjunta dos diversos sujeitos envolvidos no processo educacional.

A atuação da comunidade escolar também se manifesta como mecanismo de efetivação da gestão democrática, especialmente no que se refere à forma de provimento do cargo de diretor escolar. Conforme observam Paro (1996), Ministério da Educação (BRASIL, 2004) e Silva (2007), coexistem no cenário educacional brasileiro diferentes mecanismos de escolha de gestores escolares, entre os quais se destacam a indicação política, o concurso público, os critérios mistos e a eleição direta. Entre essas modalidades, a eleição direta consolidou-se como um dos principais instrumentos associados à democratização da gestão escolar, especialmente em razão da ampliação da participação da comunidade escolar nos processos decisórios relacionados à condução da instituição de ensino.

Além dos mecanismos formais de participação, a gestão democrática também pressupõe o envolvimento cotidiano da comunidade escolar na definição dos rumos da escola. Conforme afirma Souza (2019), a colegialidade deve orientar tanto a gestão pedagógica quanto a administrativa, promovendo a construção coletiva das decisões institucionais. Na mesma linha, Gadotti (1996) destaca que a gestão democrática favorece a atuação ativa da comunidade escolar, que deixa de ocupar posição meramente fiscalizadora para assumir papel efetivo na construção da escola pública.

Nesse cenário, a legislação educacional brasileira atribui aos sistemas de ensino importante papel na regulamentação e implementação da gestão democrática. Conforme observa Hora (2007), os sistemas municipais de educação exercem funções normativas e administrativas relacionadas à organização das unidades escolares, à regulamentação de mecanismos participativos e à supervisão das instituições integrantes de suas respectivas redes de ensino. Dessa forma, a concretização da gestão democrática relaciona-se não apenas às diretrizes estabelecidas em âmbito nacional, mas também à capacidade normativa e institucional dos municípios para implementar mecanismos participativos em suas redes educacionais.

Com base nos referenciais examinados, a literatura especializada evidencia que a gestão democrática não se limita à adoção de um único instrumento de participação, mas resulta da articulação de diferentes elementos e mecanismos institucionais. Nesse sentido, o Quadro 2 apresenta uma síntese dos principais aspectos relacionados à sua efetivação no âmbito das instituições e dos sistemas de ensino.

Quadro 2 - Principais Elementos e Mecanismos da Gestão Democrática na Educação

Elementos/Mecanismos	Caracterização
Participação da comunidade escolar	Envolvimento de pais, estudantes, profissionais da educação e demais segmentos nos processos decisórios da escola.
Projeto Político-Pedagógico (PPP)	Construção coletiva das diretrizes pedagógicas e organizacionais da instituição escolar.
Conselhos escolares	Instâncias colegiadas de participação, acompanhamento e deliberação sobre assuntos da escola.
Autonomia escolar	Capacidade de organização administrativa, pedagógica e financeira exercida de forma participativa.
Escolha de diretores	Mecanismos de provimento da gestão escolar que podem incluir consulta à comunidade, critérios técnicos e processos eletivos.
Colegialidade	Compartilhamento de responsabilidades e decisões entre os diversos atores da comunidade escolar.
Atuação dos sistemas de ensino	Regulamentação, coordenação e implementação de mecanismos voltados à efetivação da gestão democrática.

Fonte: Dados da pesquisa.

3 - METODOLOGIA:

A pesquisa desenvolveu-se por meio de levantamento bibliográfico e documental relacionado à gestão democrática da educação pública e às diretrizes normativas que disciplinam sua implementação nos sistemas de ensino brasileiros. O estudo concentrou-se na análise da conformidade entre os fundamentos previstos na legislação educacional nacional e os mecanismos de gestão democrática adotados no âmbito municipal, utilizando-se abordagem qualitativa e caráter descritivo. A escolha do tema decorre da relevância atribuída à gestão democrática pela legislação educacional brasileira e da necessidade de examinar sua concretização prática no âmbito dos sistemas municipais de ensino.

Para a construção do referencial teórico, foram selecionadas produções acadêmicas relacionadas à gestão democrática, democratização do ensino público, administração escolar, participação da comunidade escolar e princípios educacionais previstos no ordenamento jurídico brasileiro. O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de pesquisas em plataformas digitais e bases acadêmicas, especialmente Portal de Periódicos CAPES, Google Acadêmico e Scientific Electronic Library Online (SciELO), além da consulta a bibliografias de pesquisadores reconhecidos na área da educação e da gestão educacional.

A seleção dos materiais considerou a pertinência temática das produções acadêmicas em relação ao objeto da pesquisa, priorizando estudos voltados à gestão democrática da

educação pública, às diretrizes normativas da gestão democrática e às formas de regulamentação adotadas pelos sistemas de ensino. Para a localização dos trabalhos, foram utilizadas as palavras-chave como “gestão democrática”, “educação pública” e “legislação educacional”. Também foram considerados trabalhos relacionados às transformações da administração pública educacional, às políticas de descentralização da educação e às formas de escolha de gestores escolares.

A pesquisa documental compreendeu a análise de normas constitucionais, legislações federais e atos normativos relacionados à organização da gestão democrática da educação pública. Foram examinados, especialmente, dispositivos da CF de 1988, da LDB, da Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014 (PNE) e da Lei Federal nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, que regulamenta o FUNDEB (BRASIL, 2020). A análise dessas normas buscou identificar os fundamentos jurídicos da gestão democrática, os mecanismos previstos pela legislação educacional e as competências atribuídas aos sistemas de ensino para regulamentação da matéria.

Além da análise normativa em âmbito nacional, a pesquisa compreendeu estudo de caso aplicado ao município de Anápolis-GO, voltado ao exame das normas e instrumentos relacionados à gestão democrática da Rede Municipal de Ensino. O recorte temporal adotado concentrou-se no período de 2023 a 2026, considerando especialmente os processos de escolha de gestores escolares realizados para os biênios de gestão 2024/2025 e 2026/2027 no âmbito da Rede Municipal de Ensino de Anápolis, bem como as recentes alterações normativas relacionadas à regulamentação da gestão democrática no município.

As legislações municipais, decretos, portarias e demais atos normativos utilizados no estudo de caso foram consultados no sítio eletrônico oficial da Prefeitura de Anápolis, especialmente na seção “Portal da Transparência”, em campo destinado aos atos normativos municipais, bem como no Diário Oficial Eletrônico do Município. Também foram analisados documentos institucionais relacionados à regulamentação da gestão democrática e à organização administrativa da Rede Municipal de Ensino.

A interpretação dos dados ocorreu por meio de análise de conteúdo, buscando identificar correspondências entre os fundamentos normativos estabelecidos pela legislação educacional brasileira e os instrumentos adotados no âmbito municipal para implementação da gestão democrática. A partir desse procedimento, procurou-se verificar a conformidade das normas e mecanismos municipais em relação às diretrizes previstas no ordenamento jurídico educacional brasileiro, especialmente no que se refere à regulamentação da gestão democrática e aos instrumentos normativos relacionados à escolha de gestores escolares.

4 – ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE ANÁPOLIS-GO FRENTE ÀS DIRETRIZES LEGAIS BRASILEIRAS:

4.1. Contextualização de Anápolis-GO e da Rede Municipal de Ensino

A escolha do município de Anápolis-GO como objeto do presente estudo justifica-se por sua relevância regional no contexto econômico, logístico e administrativo do estado de Goiás. Localizado em posição estratégica no Centro-Oeste brasileiro, o município destaca-se pela presença do Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA), que exerce relevante papel industrial e logístico na região (CODEGO, 2025), bem como pela instalação da Base Aérea de Anápolis, importante unidade da Força Aérea Brasileira sediada no município (PREFEITURA DE ANÁPOLIS, 2025). Paralelamente, a cidade figura entre os municípios mais populosos do estado de Goiás, possuindo população estimada em mais de 420 mil habitantes, conforme dados do IBGE, o que evidencia sua expressividade no cenário regional e sua importância para a análise de políticas públicas (IBGE, 2025).

No campo educacional, o município apresenta estrutura administrativa e normativa que possibilita o estudo dos instrumentos relacionados à gestão democrática da educação pública. Soma-se a isso a ampla disponibilidade de informações institucionais e atos normativos em meios oficiais de acesso público, como o Portal da Transparência, o Diário Oficial Eletrônico do Município e os sítios eletrônicos institucionais da Prefeitura Municipal e da SEMED, circunstância que favorece o desenvolvimento da pesquisa documental e a verificação das normas e instrumentos de gestão democrática adotados na esfera municipal frente às diretrizes legais brasileiras.

Embora o recorte temporal da presente pesquisa compreenda o período de 2023 a 2026, os principais indicadores da Rede Municipal de Ensino é apresentada na Tabela 1 com base nos dados disponíveis para os anos de 2023 a 2025, tendo em vista que as informações relativas ao exercício de 2026 ainda não estavam disponíveis até a conclusão deste estudo. Observa-se que os indicadores apresentaram oscilações durante o período analisado, refletindo alterações na organização da rede e na oferta educacional. Em relação às matrículas da Educação Básica, verifica-se redução entre 2023 e 2024, seguida de crescimento em 2025, quando o município alcançou 36.593 matrículas, superando o quantitativo de 33.419 matrículas registrado em 2023, conforme dados disponibilizados pelo QEdu para os exercícios de 2023, 2024 e 2025 (QEDU, 2026). Esses indicadores demonstram que a rede municipal manteve estabilidade estrutural durante o período analisado, contexto no qual se inserem as alterações normativas da gestão democrática examinadas nos tópicos seguintes.

Tabela 1 - Indicadores do Município de Anápolis e da Rede Municipal de Ensino

Indicador	2023	2024	2025	Média (2023-2025)
População estimada do município	411.330	415.847	420.300	415.826
Matrículas da Educação Básica	33.419	31.110	36.593	33.707
Unidades de Ensino	97	89	109	98,3

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2. Organização normativa da gestão democrática na Rede Municipal de Ensino de Anápolis-GO

No âmbito do município de Anápolis, a organização do Sistema Municipal de Ensino é disciplinada pela Lei Municipal nº 2.822, de 28 de dezembro de 2001 (ANÁPOLIS, 2001), diploma normativo que estabelece as normas gerais para o funcionamento da educação municipal, em consonância com a LDB. Ao longo dos anos, referida legislação passou por diversas alterações, especialmente no tocante à estrutura da gestão escolar e aos mecanismos de escolha dos diretores das unidades de ensino.

A mencionada norma municipal dispõe acerca da estrutura organizacional do Sistema de Ensino, das competências dos órgãos educacionais, das atribuições da SEMED e do Conselho Municipal de Educação, bem como dos princípios relacionados à gestão do ensino público municipal. A legislação reserva capítulo específico à gestão democrática do ensino público, evidenciando a adoção, pelo município, das diretrizes constitucionais e legais voltadas à participação da comunidade escolar e ao fortalecimento da administração educacional participativa.

No período analisado, destacam-se os processos de escolha dos gestores escolares realizados para os biênios 2024/2025 e 2026/2027, os quais refletem modelos normativos distintos adotados pelo município. A análise comparativa desses procedimentos permite compreender as mudanças promovidas na regulamentação da gestão democrática da Rede Municipal.

Constata-se que, até o biênio 2024/2025, o processo de escolha dos gestores escolares no município era regulamentado predominantemente por meio de portarias expedidas pela SEMED, inexistindo norma municipal voltada à disciplina integral do processo eleitoral. Tal cenário demonstrava que, apesar da previsão constante da Meta 19 do PME de Anápolis, instituído pela Lei nº 3.775, de 24 de junho de 2015 (ANÁPOLIS, 2015), especialmente em sua estratégia 19.1, o município ainda não havia expedido regulamentação permanente destinada à disciplina do processo de escolha dos diretores escolares, permanecendo a matéria concentrada em atos administrativos infralegais editados para cada processo eleitoral.

Diante desse cenário, a disciplina do processo de escolha dos gestores escolares para o biênio 2024/2025 ocorreu, principalmente, por meio das Portarias nº 015, de 23 de maio de 2023 (ANÁPOLIS, 2023a) e nº 029, de 5 de setembro de 2023 (ANÁPOLIS, 2023b), ambas expedidas pela SEMED. A Portaria nº 015/2023 instituiu a Comissão Eleitoral Municipal responsável pela coordenação, acompanhamento e fiscalização do processo eleitoral, enquanto a Portaria nº 029/2023 estabeleceu as normas específicas para a realização da eleição direta dos diretores escolares.

A regulamentação vigente à época adotava modelo fundamentado predominantemente na participação da comunidade escolar, mediante processo de eleição direta e secreta para escolha dos gestores das unidades de ensino. O procedimento contemplava etapas relacionadas à inscrição de candidaturas, campanha eleitoral, votação, apuração dos votos, interposição de recursos e homologação dos resultados, atribuindo às comissões eleitorais locais relevante papel na condução e fiscalização do procedimento.

Ademais, a normativa estabelecia critérios para participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, abrangendo profissionais da educação, pais ou responsáveis e estudantes, em consonância com os princípios da gestão democrática previstos na CF de 1988 e na LDB. Percebe-se, contudo, que o modelo então adotado possuía caráter essencialmente procedimental e eleitoral, concentrando-se predominantemente na participação da comunidade escolar, sem maior aprofundamento quanto à aferição de competências técnicas relacionadas ao exercício da gestão escolar.

Apesar disso, identifica-se que o processo eleitoral já buscava assegurar transparência, participação coletiva e legitimidade democrática na escolha dos gestores escolares, especialmente por meio da atuação das comissões eleitorais e da participação da comunidade escolar nas etapas decisórias do procedimento.

A partir de 2025, observa-se movimento de consolidação normativa da gestão democrática no município de Anápolis, mediante a edição de atos normativos especificamente voltados à regulamentação do processo de escolha dos diretores escolares. Nesse contexto, a Lei Complementar nº 582, de 25 de agosto de 2025 (ANÁPOLIS, 2025a) promoveu alterações relevantes na legislação municipal relacionada à organização da gestão escolar e ao processo de escolha dos diretores das unidades de ensino. Na sequência, o Decreto nº 52.151, de 28 de agosto de 2025 (ANÁPOLIS, 2025b) passou a regulamentar o processo de escolha dos diretores das unidades da Rede Municipal de Educação, estabelecendo critérios técnicos de mérito e desempenho associados à consulta pública, além de disciplinar os requisitos de candidatura, as etapas do processo e os mecanismos de participação da comunidade escolar.

Posteriormente, a Portaria nº 067, de 26 de setembro de 2025 (ANÁPOLIS, 2025c) disciplinou aspectos operacionais e complementares do procedimento de consulta pública, fixando regras específicas relacionadas ao cronograma eleitoral, registro de candidaturas, campanha, tramitação de recursos, atribuições das comissões eleitorais e critérios documentais aplicáveis ao processo de escolha dos diretores escolares para o biênio 2026/2027. Em complemento à estrutura normativa instituída pela Lei Complementar nº 582/2025 e pelo Decreto nº 52.151/2025, a Portaria nº 063, de 3 de setembro de 2025 (ANÁPOLIS, 2025d) promoveu a nomeação da Comissão Eleitoral Municipal responsável pela promoção e fiscalização do processo de escolha dos diretores escolares, posteriormente alterada pela Portaria nº 075, de 29 de outubro de 2025 (ANÁPOLIS, 2025e), que realizou ajustes em sua composição.

As alterações promovidas na regulamentação do processo de escolha dos diretores escolares ao longo do período analisado evidenciam a evolução normativa da gestão democrática no município. Essa evolução é sintetizada no Quadro 3, que compara os modelos adotados nos biênios 2024/2025 e 2026/2027.

Quadro 3 - Evolução Normativa do Processo de Escolha dos Diretores Escolares

Aspecto	Biênio 2024/2025	Biênio 2026/2027
Base Normativa	Lei nº 2.822/2001; Lei nº 3.775/2015 (PME); Portarias nº 015/2023 e nº 029/2023	Lei Complementar nº 582/2025; Decreto nº 52.151/2025; Portarias nº 063/2025, nº 067/2025 e nº 075/2025
Estrutura da Regulamentação	Regulamentação predominantemente por portarias expedidas para o processo eleitoral	Regulamentação estruturada por lei complementar, decreto e portarias complementares
Modelo de Escolha	Eleição direta	Seleção prévia dos candidatos e consulta pública
Critérios para a candidatura	Requisitos previstos nas portarias	Requisitos funcionais, critérios de mérito e desempenho previstos na legislação municipal
Participação da comunidade escolar	Votação direta dos segmentos habilitados	Consulta pública após a habilitação dos candidatos

Fonte: Dados da pesquisa.

As modificações introduzidas a partir de 2025 demonstram movimento de ampliação e fortalecimento da estrutura normativa relacionada à gestão democrática no município de Anápolis. O novo modelo buscou conciliar a participação da comunidade escolar com mecanismos de avaliação técnica, mérito e desempenho, em consonância com as diretrizes nacionais relacionadas à melhoria da gestão educacional e às condicionalidades previstas para a complementação do VAAR, instituído pela Lei Federal nº 14.113/2020 - FUNDEB.

Embora as disposições relacionadas ao VAAR já integrassem a legislação federal desde 2020, percebe-se que a adequação normativa municipal voltada ao atendimento dessas condicionalidades ocorreu de forma mais evidente apenas a partir das alterações legislativas

promovidas no ano de 2025. Isso porque o modelo anteriormente adotado pelo município encontrava-se predominantemente fundamentado na eleição direta dos gestores escolares, sem previsão mais estruturada de critérios técnicos de mérito e desempenho relacionados ao exercício da função de direção escolar.

Nessa lógica, as alterações promovidas pelo município por meio da Lei Complementar nº 582/2025, do Decreto nº 52.151/2025 e da Portaria nº 067/2025 evidenciam movimento de alinhamento da normativa municipal às diretrizes estabelecidas pelo FUNDEB, especialmente no que se refere às exigências previstas no art. 14 da Lei nº 14.113/2020, que condiciona o recebimento da complementação-VAAR à adoção de mecanismos de provimento da gestão escolar associados a critérios técnicos e participação da comunidade escolar.

4.3. Análise da gestão democrática municipal frente às diretrizes legais brasileiras

A análise das normas e instrumentos adotados pelo município de Anápolis evidencia movimento progressivo de adequação da gestão democrática da Rede Municipal de Ensino às diretrizes estabelecidas pela legislação educacional brasileira. Verifica-se que o município passou a incorporar, de forma mais estruturada, mecanismos relacionados à participação da comunidade escolar e à regulamentação do processo de escolha dos gestores das unidades de ensino, especialmente após as alterações normativas promovidas no ano de 2025.

No modelo vigente até o biênio 2024/2025, o processo de escolha dos diretores escolares encontrava-se predominantemente fundamentado na eleição direta pela comunidade escolar, mediante votação secreta realizada pelos segmentos habilitados à participação no processo eleitoral. Tal sistemática demonstrava alinhamento com a perspectiva participativa da gestão democrática prevista na CF e na LDB, especialmente no que se refere à ampliação da participação da comunidade escolar nos processos decisórios relacionados à condução das unidades de ensino.

Entretanto, percebe-se que o modelo anteriormente adotado pelo município apresentava menor aprofundamento quanto à utilização de critérios técnicos relacionados ao exercício da direção. Embora a participação da comunidade escolar permanecesse como elemento central do procedimento, inexistiam mecanismos mais estruturados de avaliação técnica, mérito ou desempenho vinculados ao provimento da função de gestor escolar.

Com as mudanças implementadas, identifica-se uma transformação relevante na estrutura normativa relacionada ao processo de escolha dos gestores escolares no município. A nova regulamentação passou a prever exigências relacionadas à habilitação prévia dos candidatos, incorporando critérios técnicos e requisitos funcionais para participação no

procedimento de consulta pública. Entre essas exigências, destaca-se a obrigatoriedade de participação e aprovação em curso de formação promovido pela SEMED, estabelecido como etapa prévia à participação no processo de consulta pública. Tal medida evidencia o fortalecimento da qualificação técnica dos candidatos à função de direção escolar e a incorporação de elementos voltados à profissionalização da gestão educacional.

Além da exigência de formação prévia, o Decreto nº 52.151/2025 passou a disciplinar expressamente os critérios de mérito, desempenho e consulta pública aplicáveis ao processo de escolha dos diretores escolares. Nos termos do art. 10 da norma supra, o mérito é aferido a partir de elementos como titulação acadêmica, experiência em funções de magistério, tempo de efetivo exercício no serviço público educacional, experiência em gestão escolar e participação com aproveitamento satisfatório em curso de formação de gestores. Já o desempenho é avaliado por meio da apresentação do Plano de Gestão Escolar, da realização de avaliação de conhecimentos e da análise do histórico funcional do candidato. Por sua vez, a consulta pública permanece como mecanismo de participação democrática da comunidade escolar, realizada mediante votação direta dos segmentos habilitados. Observa-se, assim, a institucionalização de modelo que busca conciliar participação democrática e qualificação técnica dos gestores escolares, em consonância com as diretrizes estabelecidas pela legislação educacional nacional.

Nesse aspecto, o modelo adotado pelo município aproxima-se da sistemática classificada por Dourado (2004) e Silva (2007) como “seleção e eleição”, na qual o processo de escolha combina critérios prévios de habilitação técnica dos candidatos com posterior participação da comunidade escolar por meio de votação direta. Conforme explica Dourado (2004), nesse formato os candidatos submetem-se inicialmente a mecanismos de seleção previamente estabelecidos — como análise de requisitos, provas, títulos ou apresentação de plano de trabalho — e, posteriormente, os habilitados participam do processo eletivo perante a comunidade escolar. De modo semelhante, no âmbito municipal, somente após o atendimento dos requisitos previstos na regulamentação os candidatos tornam-se aptos a participar do processo de votação realizado pela comunidade escolar.

Essa alteração demonstra aproximação da normativa municipal às diretrizes previstas na Lei do FUNDEB, especialmente no que se refere às condicionalidades relacionadas ao VAAR, que, conforme já mencionado, passaram a exigir mecanismos de provimento da gestão escolar associados não apenas à participação da comunidade escolar, mas também à utilização de critérios técnicos de mérito e desempenho.

Cabe mencionar que literatura especializada apresenta algumas ponderações acerca do modelo de “seleção e eleição”. Silva (2007) observa que a adoção de mecanismos prévios de

habilitação pode limitar o número de candidatos aptos à disputa eleitoral, em razão da exigência de critérios técnicos e requisitos específicos para participação no processo. Ainda assim, a atuação da comunidade escolar permanece preservada, uma vez que a escolha final do gestor continua ocorrendo por meio de votação realizada pelos segmentos habilitados da comunidade escolar.

Sob outra perspectiva, a incorporação de requisitos técnicos e mecanismos de habilitação prévia também pode contribuir para o fortalecimento da qualidade da gestão escolar, especialmente diante da crescente complexidade administrativa, pedagógica e institucional atribuída aos gestores das unidades de ensino. As alterações promovidas pela normativa municipal evidenciam preocupação com a qualificação dos profissionais interessados no exercício da função, aproximando o processo de escolha de diretores de uma lógica voltada não apenas à participação democrática, mas também à valorização de competências relacionadas à gestão educacional.

Concomitantemente, a Resolução CNE/CP nº 4, de 26 de maio de 2024 (BRASIL, 2024), que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial em Nível Superior de Profissionais do Magistério da Educação Escolar Básica, passou a prever que a formação dos profissionais do magistério deve assegurar compreensão relacionada à gestão democrática da escola e dos sistemas de ensino, bem como aos processos de avaliação institucional voltados à melhoria contínua da qualidade da educação.

A referida resolução também estabelece que os cursos de formação inicial devem contemplar conhecimentos relacionados à gestão escolar e à participação nos processos de organização e gestão das instituições de ensino. Entre as competências previstas para os egressos, destaca-se o domínio de conhecimentos relativos à gestão das escolas de Educação Básica, contribuindo para a elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação da proposta pedagógica.

Dessa forma, embora a normativa do Conselho Nacional de Educação trate especificamente da formação inicial docente, suas diretrizes demonstram tendência de valorização da qualificação dos profissionais da educação também para atuação nos processos de organização e gestão escolar, aspecto que se aproxima da preocupação demonstrada pelo município de Anápolis ao instituir mecanismos de capacitação prévia para os candidatos à função de direção escolar.

Sob esse prisma, a experiência normativa do município de Anápolis evidencia movimento de transição entre um modelo predominantemente eleitoral e uma sistemática que busca conciliar participação democrática e critérios técnicos para provimento da gestão escolar.

Esse processo demonstra alinhamento progressivo às diretrizes nacionais relacionadas à gestão democrática da educação pública, especialmente às disposições presentes na CF, na LDB, no PNE e na regulamentação do FUNDEB.

Não obstante os avanços identificados, percebe-se que a estrutura analisada permanece fortemente concentrada no processo de escolha dos diretores escolares como principal mecanismo de concretização da gestão democrática. Nesse sentido, identificam-se menores referências normativas relacionadas a outros instrumentos permanentes de participação coletiva, como o fortalecimento dos conselhos escolares, a ampliação da participação da comunidade escolar nos processos de planejamento institucional e a consolidação de mecanismos contínuos de participação no cotidiano das unidades de ensino. Tal constatação não afasta a conformidade da normativa municipal em relação às diretrizes legais examinadas, mas evidencia que a efetivação da gestão democrática pode ser continuamente aperfeiçoada por meio do fortalecimento de mecanismos participativos que ultrapassem o processo de escolha dos gestores escolares.

Apesar dessas limitações, as evidências identificadas ao longo da análise demonstram a compatibilidade da regulamentação municipal com os principais fundamentos normativos da gestão democrática, cuja síntese é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 - Alinhamento da Normativa de Anápolis às Diretrizes Nacionais

Previsão normativa	Diretriz Legal	Evidência identificada em Anápolis
Constituição Federal, art. 206, VI	Gestão democrática do ensino público	Prevista na legislação municipal.
LDB, art. 14	Regulamentação pelos Estados, municípios e DF	LC nº 582/2025, Decreto nº 52.151/2025 e Portaria nº 067/2025.
Lei Federal n° 14.113/2020 (FUNDEB/VAAR) – art. 14, §1º, inciso I	Provimento da função de gestor escolar com critérios técnicos de mérito e desempenho associados à participação da comunidade escolar.	Critérios de mérito (titulação, experiência profissional, tempo de serviço e formação de gestores), critérios de desempenho (Plano de Gestão Escolar, avaliação de conhecimentos e histórico funcional) e posterior consulta pública à comunidade escolar.
PNE e PME	Transparência e participação social	Processo de consulta pública regulamentado, publicizado e acompanhado por comissão eleitoral constituída especificamente para sua condução.
CF, LDB e PNE	Consulta à comunidade escolar	Participação da comunidade escolar na escolha dos gestores por meio de votação direta dos segmentos habilitados.

Fonte: Dados da pesquisa baseados nas legislações vigentes.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A gestão democrática da educação pública consolidou-se, ao longo das últimas décadas, como importante diretriz do ordenamento jurídico educacional brasileiro, especialmente a partir

da CF de 1988 e da LDB. A ampliação da participação da comunidade escolar nos processos decisórios relacionados à organização das unidades de ensino passou a ocupar posição de destaque nas políticas educacionais brasileiras, sendo posteriormente reforçada por instrumentos normativos voltados ao fortalecimento da gestão educacional e da organização dos sistemas de ensino.

A presente pesquisa buscou analisar de que forma a gestão democrática implementada nos sistemas de ensino encontra-se em conformidade com os fundamentos e diretrizes previstos na legislação educacional brasileira, utilizando o município de Anápolis-GO como estudo de caso para compreensão da estrutura normativa relacionada à organização da gestão escolar e ao processo de escolha dos diretores das unidades de ensino da Rede Municipal.

A partir da análise desenvolvida, os resultados indicaram que a efetivação da gestão democrática da educação pública depende significativamente da capacidade normativa e institucional dos sistemas de ensino de regulamentarem mecanismos concretos voltados à participação da comunidade escolar, à organização administrativa da gestão educacional e à disciplina dos processos de provimento da direção escolar. Embora a legislação federal estabeleça princípios e diretrizes gerais relacionados à gestão democrática, sua concretização prática ocorre, em grande medida, no âmbito dos sistemas municipais de ensino, responsáveis pela regulamentação e implementação das políticas educacionais em nível local.

No caso analisado, constatou-se que o município de Anápolis passou por relevante processo de reformulação normativa relacionado à gestão democrática da Rede Municipal de Ensino. A pesquisa evidenciou movimento de fortalecimento institucional da regulamentação municipal, mediante a consolidação de estrutura legal mais ampla e permanente voltada à disciplina do processo de escolha dos gestores escolares.

Observou-se, ainda, que o modelo atualmente adotado pelo município passou a combinar mecanismos de participação democrática da comunidade escolar com exigências relacionadas à habilitação e qualificação dos candidatos à função de direção escolar. A incorporação de requisitos funcionais, critérios relacionados ao mérito profissional e participação obrigatória em curso de formação promovido pela SEMED demonstra aproximação da sistemática municipal ao modelo classificado pela literatura especializada como “seleção e eleição”, no qual coexistem mecanismos de habilitação prévia e participação democrática por meio de votação direta da comunidade escolar.

A pesquisa também permitiu compreender que a crescente complexidade administrativa, pedagógica e institucional atribuída às unidades de ensino demanda mecanismos voltados não apenas à participação coletiva, mas também à qualificação dos

profissionais responsáveis pela condução da gestão escolar. Nesse aspecto, observou-se que as alterações promovidas pelo município apresentam alinhamento com as diretrizes nacionais relacionadas à profissionalização da gestão educacional, especialmente diante das exigências previstas no FUNDEB e da valorização da formação e da qualificação técnica dos profissionais da educação.

Ademais, a análise desenvolvida permitiu constatar que a gestão democrática não se esgota na definição dos mecanismos de escolha dos diretores escolares. Conforme evidenciado ao longo da pesquisa, trata-se de prática relacionada à construção coletiva da escola pública, fundamentada na participação da comunidade escolar, na corresponsabilidade dos sujeitos envolvidos no processo educativo e na adoção de instrumentos institucionais capazes de favorecer o diálogo e a participação nos processos decisórios. Nesse sentido, a escolha dos gestores constitui importante elemento da gestão democrática, mas não seu único mecanismo de concretização.

Outrossim, verificou-se que a experiência normativa desenvolvida pelo município de Anápolis evidencia possibilidade concreta de estruturação de modelo municipal compatível com as diretrizes estabelecidas pela CF, pela LDB, pelo PNE e pelas exigências relacionadas ao FUNDEB. A consolidação de regulamentação mais ampla e permanente, associada à participação da comunidade escolar e à qualificação dos candidatos à direção escolar, demonstra alternativa institucional capaz de contribuir para o fortalecimento da gestão democrática no âmbito dos sistemas municipais de ensino.

Os resultados da pesquisa evidenciam, ainda, que a conformidade da gestão democrática da educação pública com os fundamentos e diretrizes previstos na legislação educacional brasileira exige não apenas previsão genérica de princípios na legislação nacional, mas também atuação normativa dos sistemas de ensino voltada à criação e ao aperfeiçoamento contínuo de mecanismos institucionais capazes de assegurar participação democrática, segurança jurídica e qualificação da gestão educacional.

No caso analisado, constatou-se que o município de Anápolis-GO apresenta estrutura normativa compatível com as diretrizes estabelecidas pela legislação federal, especialmente em razão da consolidação de regulamentação municipal voltada à organização da gestão escolar e ao processo de escolha dos diretores das unidades de ensino.

A experiência observada também demonstra que a regulamentação local constitui instrumento essencial para a efetivação concreta da gestão democrática nos sistemas municipais de ensino, evidenciando a importância de que os demais municípios brasileiros promovam a

estruturação e o aperfeiçoamento contínuo de seus marcos normativos educacionais, em conformidade com os preceitos estabelecidos no ordenamento jurídico nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AMARAL, Alessandra Romano do et al. Entre o discurso e a prática: os desafios da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*, São José dos Pinhais, v. 16, n. 10, p. 1-12, 2025. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/5270. Acesso em: 19 maio 2026.

ANÁPOLIS. Decreto nº 52.151, de 28 de agosto de 2025. Regulamenta o processo de escolha de diretores das unidades de ensino da Rede Municipal de Ensino de Anápolis-GO e dá outras providências. *Diário Oficial Eletrônico do Município de Anápolis*, Anápolis, GO, 29 ago. 2025b. Disponível em: http://dom.anapolis.go.gov.br/. Acesso em: 22 maio 2026.

ANÁPOLIS. Lei Complementar nº 582, de 25 de agosto de 2025. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 2.822, de 28 de dezembro de 2001, da Lei Complementar nº 211, de 22 de dezembro de 2009, da Lei nº 4.039, de 20 de setembro de 2019, da Lei Complementar nº 501, de 20 de julho de 2022 e dá outras providências. *Diário Oficial Eletrônico do Município de Anápolis*, Anápolis, GO, 2025a. Disponível em: https://diariooficial.s3.us-east-2.amazonaws.com/cliente/pf_anapolis/14158/IK3Yaff9KWpSNNTEvC10ZqkKmjJ91LHnn7qPnRZO.pdf. Acesso em: 22 maio 2026.

ANÁPOLIS. *Lei nº 2.822, de 28 de dezembro de 2001*. Dispõe sobre o Sistema Municipal de Ensino de Anápolis e estabelece normas gerais para o seu funcionamento. Anápolis, GO, 2001. Disponível em: http://leis.anapolis.go.gov.br/leis/page/listaLeisOrdinarias.jsf. Acesso em: 22 maio 2026.

ANÁPOLIS. Lei nº 3.775, de 24 de junho de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação para o decênio 2015/2025 e dá outras providências. *Diário Oficial Eletrônico do Município de Anápolis*, Anápolis, GO, 25 jun. 2015. p. 3-19. Disponível em: http://dom.anapolis.go.gov.br/. Acesso em: 22 maio 2026.

ANÁPOLIS. Portaria nº 015, de 23 de maio de 2023. Institui a Comissão Eleitoral Municipal para o processo de escolha de diretores das unidades de ensino da Rede Municipal de Ensino de Anápolis. *Diário Oficial Eletrônico do Município de Anápolis*, Anápolis, GO, 23 maio 2023a. p. 8-9. Disponível em: http://dom.anapolis.go.gov.br/. Acesso em: 22 maio 2026.

ANÁPOLIS. Portaria nº 029, de 5 de setembro de 2023. Fixa normas para o processo eleitoral de escolha de diretores das unidades de ensino da Rede Municipal de Ensino de Anápolis. *Diário Oficial Eletrônico do Município de Anápolis*, Anápolis, GO, 5 set. 2023b. p. 2-9. Disponível em: http://dom.anapolis.go.gov.br/. Acesso em: 22 maio 2026.

ANÁPOLIS. Portaria nº 063, de 3 de setembro de 2025. Nomeia comissão responsável pela promoção e fiscalização das normas do processo eleitoral para diretor das unidades de ensino – biênio 2026/2027. *Diário Oficial Eletrônico do Município de Anápolis*, Anápolis, GO, 4 set. 2025d. Disponível em: http://dom.anapolis.go.gov.br/. Acesso em: 22 maio 2026.

ANÁPOLIS. Portaria nº 067, de 26 de setembro de 2025. Fixa normas para o processo de escolha de diretores das unidades de ensino da Rede Municipal de Ensino de Anápolis e dá outras providências. *Diário Oficial Eletrônico do Município de Anápolis*, Anápolis, GO, 26 set. 2025c. Disponível em: http://dom.anapolis.go.gov.br/. Acesso em: 22 maio 2026.

ANÁPOLIS. Portaria nº 075, de 29 de outubro de 2025. Altera a composição da comissão nomeada pela Portaria nº 063, de 3 de setembro de 2025, responsável pela promoção e fiscalização das normas do processo eleitoral para diretor das unidades de ensino – biênio 2026/2027. *Diário Oficial Eletrônico do Município de Anápolis*, Anápolis, GO, 29 out. 2025e. Disponível em: http://dom.anapolis.go.gov.br/. Acesso em: 22 maio 2026.

BACZINSKI, Alexandra Vanessa de Moura; COMAR, Sueli Ribeiro. Gestão escolar democrática e a pedagogia histórico-crítica: contradições, limites e possibilidades. *Revista online de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 20, n. 2, p. 145-165, 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.22633/rpge.v20.n2.9452. Acesso em: 20 maio 2026.

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

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. Resolução CNE/CP nº 4, de 29 de maio de 2024. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial em Nível Superior de Profissionais do Magistério da Educação Escolar Básica. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, p. 26-29, 3 jun. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/pdf/resolucoes-do-cne/cp/2024/rcp004_24.pdf. Acesso em: 25 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 134, n. 248, p. 27833-27841, 23 dez. 1996.

BRASIL. *Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001*. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acesso em: 21 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 19 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 25 dez. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm. Acesso em: 19 maio 2026.

BRASIL. *Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026*. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). Brasília, DF: Presidência da República, 2026. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2026/lei/l15388.htm. Acesso em: 21 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor*. Brasília, DF: MEC/SEB, 2004. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 5).

BRITO, Eugênio Nunes Silva et al. Os desafios para uma gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. *Revista Eletrônica da Educação*, v. 18, e60448, p. 1-13, 2024. Disponível em: http://www.scielo.br/. Acesso em: 13 abr. 2026.

CAMARGO, Rubens Barbosa de; JACOMINI, Márcia Aparecida; GOMES, Marineide de Oliveira. Desafios da gestão democrática na educação pública: 20 anos de LDB/96. *Revista Eletrônica Pesquiseduca*, Santos, v. 8, n. 16, p. 380-393, jul./dez. 2016.

CODEGO - COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE GOIÁS. Distrito Agroindustrial de Anápolis – DAIA. Goiânia, 2025. Disponível em: https://www.codego.com.br/daia-novo-ciclo-novos-horizontes-e-tema-de-reuniao-da-direcao-da-codego-com-consedaia/. Acesso em: 22 maio 2026.

DOURADO, Luís Fernandes. *Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor*. Brasília, DF: MEC/SEB, 2004.

EÇA, Antoniclebio Cavalcante; COELHO, Lívia Andrade. Planejamento e construção do projeto político-pedagógico: algumas considerações. *Ensino em Perspectivas*, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 1-14, 2021. Disponível em: https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/5311. Acesso em: 20 maio 2026.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira; DAMETTO, Jarbas. 30 anos do princípio de gestão democrática do ensino: o que temos para celebrar? *Jornal de Políticas Educacionais*, Curitiba, v. 12, n. 17, 2018. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/59310. Acesso em: 21 maio 2026.

FÉLIX, Carlos Marcelo Cavalheiro; SCHEFFER, Maria Cristina. A gestão democrática na escola pública: sob as lentes das leis nacionais. *Práxis*, Novo Hamburgo, v. 19, n. 2, p. 5-17, jul./dez. 2022. Disponível em: https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraksis/article/view/2936. Acesso em: 19 maio 2026.

GADOTTI, Moacir. O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania. *Revista de Educação e Cultura*, Canoas, v. 1, n. 2, p. 33-41, 1996.

GRACINDO, Regina Vinhaes. *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2007.

HORA, Dinair Leal da. Os sistemas educacionais municipais e a prática da gestão democrática: novas possibilidades de concretização. *Revista Iberoamericana de Educación*, Madrid, v. 43, n. 2, p. 1-11, 2007. Disponível em: https://rieoei.org/RIE/article/view/2335. Acesso em: 21 maio 2026.

IBGE. *Cidades e Estados: Anápolis – GO*. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/go/anapolis.html. Acesso em: 22 maio 2026.

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: um campo minado... análise das propostas de 11 municípios brasileiros. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 20, n. 67, p. 112-149, ago. 1999.

Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0101-73301999000200005. Acesso em: 19 maio 2026.

LÜCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

MARANHÃO, Iágrici Maria de Lima; MARQUES, Luciana Rosa. Os mecanismos de participação social na escola: instrumentos de gestão democrática ou de controle? *Revista Espaço do Currículo*, v. 7, n. 1, 2014. Disponível em: http://www-periodicos-capes-gov-br.ez36.periodicos.capes.gov.br. Acesso em: 13 abr. 2026.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cp/a/3c6jG6q5W4y8h7Qk9W8s5gx/. Acesso em: 20 maio 2026.

PARO, Vitor Henrique. *Crítica da estrutura da escola*. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, DF, v. 77, n. 186, p. 376-395, maio/ago. 1996.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

POUBEL, Lucas; JUNQUILHO, Gelson Silva. Para além do management: o processo de managing em uma escola pública de ensino fundamental no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 3, p. 539-551, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395173528. Acesso em: 20 maio 2026.

PREFEITURA DE ANÁPOLIS. *Base Aérea de Anápolis Campo Marechal Márcio de Souza e Mello*. Anápolis, 2025. Disponível em: https://www.anapolis.go.gov.br/turismo/base-aerea-de-anapolis/. Acesso em: 22 maio 2026.

QEDU. *Censo Escolar: indicadores educacionais do município de Anápolis (GO)*. Disponível em: https://qedu.org.br/municipio/5201108-anapolis/censo-escolar. Acesso em: 22 jun. 2026.

SILVA, Nilson Robson Guedes. O diretor da escola e a gestão democrática: a influência dos meios de acesso ao cargo de dirigente escolar. *Revista de Educação*, v. 10, n. 10, 2007.

SIMIELLI, Lara. Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares. *Cadernos de Pesquisa*, v. 52, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/198053148984. Acesso em: 20 maio 2026.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, abr./jun. 2019.

APÊNDICE I - DECLARAÇÃO DE AUTORIA E USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é de minha **autoria**, tendo sido elaborado em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica, as normas institucionais da Universidade de Brasília e a legislação brasileira vigente.

Declaro, ainda, que todas as análises, interpretações, conclusões e recomendações apresentadas neste trabalho são de minha inteira responsabilidade intelectual, estando devidamente fundamentadas e referenciadas.

Quanto ao uso de **Ferramentas de Inteligência Artificial (IA)**, informo que:

( ) não utilizei ferramentas de IA durante a elaboração deste trabalho; **ou**

(**X**) utilizei ferramentas de IA exclusivamente como apoio, sem prejuízo da autoria intelectual e da responsabilidade científica.

Quando utilizadas, as ferramentas de IA tiveram finalidade **auxiliar**, sendo empregadas para os seguintes fins:

(X) Apoio à organização de ideias e à estruturação do texto;

(X) Revisão gramatical e aprimoramento da clareza linguística;

( ) Sugestões de formatação e adequação às normas acadêmicas;

( ) Apoio à compreensão inicial de conceitos teóricos, posteriormente verificados em fontes acadêmicas confiáveis;

( ) Outros usos auxiliares (especificar): _____

Declaro que nenhuma ferramenta de Inteligência Artificial foi utilizada para a **geração autônoma de conteúdo acadêmico original**, tais como análises e discussões de resultados, interpretações, conclusões ou recomendações, sem a devida revisão crítica, validação teórico-metodológica e responsabilização do(a) autor(a).

Declaro, por fim, estar ciente de que a prestação de informações falsas, a omissão de autoria ou a atribuição indevida de produção intelectual constituem práticas vedadas no meio acadêmico e **podem ensejar responsabilização nos termos da legislação brasileira**.

Por ser verdade, firmo a presente declaração.

Local e data: Anápolis, 07 de julho de 2026.

Nome do(a) discente: Ellen Caroline Alves Zago

Assinatura (gov.br): gov.br Documento assinado digitalmente
ELLEN CAROLINE ALVES ZAGO
Data: 07/07/2026 15:36:45-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br