HORIZONTES
Revista de Educação
UFGD editora | FAED Faculdade de Educação | UFGD Universidade Federal da Grande Dourados

O QUE OS DIRETORES ESCOLARES ESTÃO LENDO E OUVINDO SOBRE GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA? AINDA HÁ ESPAÇO PARA FALAR DE GESTÃO DEMOCRÁTICA?

¿QUÉ ESTÁN LEYENDO Y ESCUCHANDO LOS DIRECTORES ESCOLARES SOBRE LA GESTIÓN DE LA ESCUELA PÚBLICA? ¿TODAVÍA HAY ESPACIO PARA HABLAR DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA?

Marcilene Pelegrine Gomes[1]

Resumo:
Este estudo tem por objetivo refletir acerca dos desafios da gestão democrática (GD) da escola pública no contexto atual social, político e educacional marcado pelo avanço da Nova Gestão Pública (NGP) nos sistemas de ensino. Metodologicamente, toma-se como ponto de partida para as reflexões a influência e a interferência do terceiro setor, notadamente os institutos e fundações, na oferta de cursos, material instrucional e plataformas de ensino para formação de diretores escolares da rede pública estadual de Goiás. Trata-se de um estudo qualitativo em educação fundamentado no estudo bibliográfico e documental em articulação com os dados de uma pesquisa de campo ainda em desenvolvimento. Essa articulação se materializa em torno da seguinte questão-problema: em que medida é possível a efetivação da gestão democrática na escola pública no cenário em que os institutos e fundações do terceiro setor têm hegemonia na formação de diretores nas redes públicas de educação? O estudo evidencia os desafios da gestão democrática da escola, na medida em que, as ideais neoliberais da NGP, estratégica e gradativamente, passam a compor os conteúdos e as referências da e para formação de diretores escolares, antagonizando com os conceitos e concepções críticas e progressistas de GD e de finalidades educativas e sociais da escola pública, laica e de qualidade social, revelando um campo de disputas de concepções e de projetos em torno da escola e da formação de gestores.

Palavras-chave: Gestão democrática; formação de diretores; campo de disputas.

Resumen:
Este estudio tiene como objetivo reflexionar sobre los desafíos de la gestión democrática (GD) de la escuela pública en el contexto social, político y educativo actual, marcado por el avance de la Nueva Gestión Pública (NGP) en los sistemas de enseñanza. Metodológicamente, se toma como punto de partida para las reflexiones la influencia e interferencia del tercer sector, especialmente los institutos y fundaciones, en la oferta de cursos, material instruccional y plataformas de enseñanza para la formación de directores escolares de la red pública estatal de Goiás. Se trata de un estudio cualitativo en educación, fundamentado en el estudio bibliográfico y documental en articulación con los datos de una investigación de campo aún en desarrollo. Esta articulación se materializa en torno a la siguiente pregunta-problema: ¿en qué medida es posible la efectivización de la gestión democrática en la escuela pública en un escenario en el que los institutos y fundaciones del tercer sector tienen hegemonía en la formación de directores en las redes públicas de educación? El estudio evidencia los desafíos de la gestión democrática, en la medida en que las ideas neoliberales de la NGP, estratégica y gradualmente, pasan a componer los contenidos y las referencias de y para la formación de directores escolares, antagonizando con los conceptos y concepciones críticas y progresistas de GD y de las finalidades educativas y sociales de la escuela pública, laica y de

[1] Doutora, Mestre e Especialista em Educação pela Universidade Federal de Goiás - UFG- Professora da Universidade Federal de Goiás, atuando na área de Políticas Educacionais, Fundamentos da Educação e Formação Docente. E-mail: professoramarcilene@ufg.br

calidad social, revelando un campo de disputas de concepciones y de proyectos rodean a la escuela y la formación de gestores.

Palabras clave: Gestión democrática; formación de directores; campo de disputas.

Introdução

Para o campo progressista, no atual contexto de ataques à democracia mediante ao acirramento de ideologias e ações orquestradas de extrema direita no Brasil e no mundo, é fundamental retomar, de forma radical, o debate e a defesa do Estado democrático de direito e, no âmbito da educação, a gestão democrática da escola pública. A democracia liberal, invenção da sociedade ocidental industrial moderna, como reguladora das relações entre pessoas, sistemas políticos e países, está em crise. A crença de que por meio da democracia formal, assegurada por um sistema jurídico coordenado pelo Estado, seria possível para conciliação de conflitos no âmbito da sociabilidade capitalista está em ataque em escala global (Levistky, Ziblatt, 2018).

No Brasil, o ideário liberal da moderna cidadania de democracia do Estado de bem-estar social, incorporado na Constituição Federal de 1988 - CF (Brasil, 1998), no processo de redemocratização do país, é alvo de ataques da extrema direita no sentido de abalar e desestruturar as instituições de Estado. No campo educacional, a gestão democrática (GD) do ensino público, garantida na CF de 1998, nas Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9394/1996 (Brasil, 1996) e no Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024, Lei n. 13.005/2014, também sofreu/sofre retrocessos em cenários locais e nacionais marcados pelo avanço das ideias neoliberais corporificadas na racionalidade da Nova Gestão Pública (NGP).

No Brasil, na década de 1990, verificou-se o processo de implementação de reformas do Estado brasileiro que, teórica e ideologicamente, se apropriou e ressignificou os conceitos de gestão, participação e qualidade para atender a racionalidade técnica neoliberal aos moldes da NGP (Oliveira, 2015). No contexto educacional, a busca da eficiência e da qualidade inspiradas na gestão gerencialista da empresa capitalista vai, em grande medida, na contramão do princípio da gestão democrática constitucionalmente estabelecido, apontando procedimentos e instrumentos de gestão da escola pública. Segundo Oliveira (2015), "[...] a NGP não é uma entidade homogênea, mas resulta da

sedimentação progressiva de novas maneiras de pensar a organização administrativa, a importação de práticas da administração privada" (p. 631). Para efetivação desta nova racionalidade no contexto escolar, foi necessário, no âmbito do discurso e da ação, assegurar novos modos, fundamentos e referências teóricas para pensar e implementar as políticas públicas para a educação básica, sobretudo para gestão da escola, incidindo diretamente na formação de gestores escolares.

Frente a este contexto, este estudo reafirma a importância de que, nos cursos de formação de diretores, ocorra a incorporação de referências teóricas e bibliográficas que promovam à apropriação dos conceitos, concepções, procedimentos e instrumentos de gestão defendidos por autores progressistas do campo da educação e da gestão democrática. Apresenta como objetivo central refletir acerca dos desafios da gestão democrática da escola pública no contexto atual social, político e educacional marcado pelo avanço da Nova Gestão Pública nos sistemas de ensino, interferindo nas políticas e nas ações de formação de diretores por meio da parceria com fundações e institutos do terceiro setor[2]. Trata-se de um estudo qualitativo em educação fundamentado no estudo bibliográfico e documental em articulação com os dados de uma pesquisa de campo em desenvolvimento. Essa articulação se materializa em torno da seguinte questão-problema: em que medida é possível a efetivação da gestão democrática na escola pública no cenário em que os institutos e fundações do terceiro setor têm a hegemonia na formação de diretores nas redes públicas de educação?

Para fins de exposição, metodologicamente este artigo está subdividido em duas seções, além da introdução e das considerações finais. Na primeira seção é exposto *o lugar de partida* para as reflexões acerca da influência e da interferência do terceiro setor, notadamente os institutos e fundações, na oferta de cursos, material instrucional e plataformas de ensino para a formação de diretores, tomando como evidência empírica as percepções de diretores escolares da rede pública estadual de Goiás. Na segunda seção, *o lugar de chegada*, são

[2] Segundo Peroni, Oliveira e Fernandes (2009), no processo reestruturação do Estado, "[...] a sociedade civil é representada pelo público não-estatal, pelo chamado terceiro setor (organizações não-governamentais [ONGs], instituições filantrópicas e comunitárias e outras associações similares)." Essas entidades, sem fins lucrativos, não pertencem ao Estado (Primeiro Setor) nem ao mercado (Segundo Setor), e, formal e legalmente, têm como atribuição prover serviços sociais na área de saúde, educação, entre outros.

evidenciadas as concepções, os posicionamentos e as proposições progressista em torno da gestão democrática da escola pública, tomando como fonte e referência o Documento Final da Conferência Nacional de Educação – Conae (Brasil, 2024).

O *lugar de partida*: o que os diretores leem e ouvem sobre gestão da escola pública?

Antes de demarcar o lugar de partida para estas reflexões é imperativo afirmar que este lugar está articulado à defesa da gestão democrática como princípio e como processo de constituição e consolidação de espaço público de diálogo, de participação e tomada de decisão coletiva na organização e gestão do trabalho pedagógico e administrativo nas instituições educacionais na perspectiva de assegurar o direito público subjetivo à escola pública, laica e de qualidade social, processo que, necessariamente precisa ser mediado pela ação do Estado (Brasil, 2024). Essa concepção de GD se fundamenta em estudos do campo progressista (Cury, 2007; Dourado, 2020; Libâneo, 2008; Freire, 2018; Paro, 2001; Saviani, 2018) e se opõe à lógica estruturante da NGP, segundo a qual, a gestão pública deve se apropriar das concepções e instrumentos da gestão empresarial para melhorar a sua eficiência e eficácia na prestação de serviço público. Segundo Oliveira (2017, p. 710),

> A NGP segue a lógica do privado, que deve ser referência para o setor público, tornando o modelo empresarial universalmente válido para pensar a ação pública e social. [...] suas bases políticas se encontram 'na crítica ao Estado do Bem Estar Social, ao planejamento centralizado e ao papel indutor e promotor do bem estar social exercido preponderantemente pelo Estado.

Essa lógica, sobretudo, nas últimas duas décadas, ganhou espaços na gestão dos sistemas de ensino, em âmbito federal, estadual, municipal e distrital. Dessa forma, a questão-problema deste artigo, emerge ao constatar empiricamente que na Secretaria de Estado de Educação de Goiás – SEDUC, as parceiras com o terceiro setor, corporificadas em fundações e institutos, são vistas pelos gestores do sistema como uma solução estratégica para resolver as demandas de qualidade da educação básica. Essa parceria traduzida na ideia de "cooperação" possível e desejável, alinha-se à lógica estruturante da NGP de parceria "entre o mundo dos negócios, as instâncias governamentais locais, os grupos de pais e o Estado" (Oliviera, 2015, p. 633).

Nesse sentido, o lugar de partida, sintetizado nesta seção, foi constituído a partir das

inquietações e tensionamentos em torno do que os diretores escolares estão lendo e ouvindo sobre gestão da escola pública e, em que medida, ainda há espaço para falar de gestão democrática. Essas inquietações emergem da experiência empírica possibilitada pelo Projeto de Pesquisa *O que os diretores de escolas estaduais da região metropolitana de Goiânia afirmam sobre a gestão da escola pública e os desafios da gestão democrática (2024-2026)* em desenvolvimento pela Universidade Federal de Goiás. Por meio deste projeto pretende-se analisar a influência da parceria pública-privada entre a SEDUC Goiás e os institutos e fundações do terceiro setor nas orientações quanto às concepções e à atuação de diretores escolares da região metropolitana de Goiânia (Anápolis, Aparecida de Goiânia, Trindade, Senador Canedo e Goiânia), abarcando vinte escolas, sendo dez (10) escolas com Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB superior a 6.0 pontos e dez (10) abaixo de 5.0. O projeto tem como sujeitos da pesquisa os diretores escolares, eleitos via eleição direta no ano de 2023. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso sobre a gestão democrática nas escolas públicas da rede estadual de Goiás.

As reflexões que emergem, este estudo, é fruto de uma amostra preliminar da pesquisa, coletada em 2024, com base na análise dos dados apreendidos em entrevistas com diretores de dez (10) escolas públicas da Rede Estadual de Goiás, distribuídas em quatro (4) coordenadorias regionais de educação (Aparecida, Goiânia, Anápolis e Trindade). As entrevistas foram realizadas, no período de outubro a dezembro de 2024, seguindo um roteiro semiestruturado a partir de cinco (5) eixos articuladores: 1) Tempo de experiência na educação e na gestão escolar; 2) Formação inicial e experiências de formação continuada; 3) Estudos e referências de gestão escolar; 4) Compreensões sobre educação, escola e gestão da escola pública (concepções e práticas); 5) Tempos e espaços do trabalho coletivo na escola.

Os eixos foram definidos na perspectiva de apreender os contextos e as condições internas e externas às escolas que interferem na gestão, conforme aponta o estudo de Souza (2019). Para sistematização e análise qualitativa dos dados das entrevistas foi utilizado o apoio do *software webQDA*[3] por meio desta ferramenta digital foi possível apreender as

[3] *webQDA (web Qualitative Data Analysis)* é um software que auxilia na análise qualitativa de dados não-númericos e não estruturados, específico para investigação qualitativa em geral. O recurso propicia a análise de fontes de texto, imagem, vídeo, arquivos Word ou PDF.

palavras e os argumentos chaves que sustentam os discursos dos diretores tanto sobre as condições para gestão da escola pública.

Os dados preliminares da análise, que sustentam a argumentação deste artigo sobre o que (conteúdos) os diretores estão lendo e ouvindo sobre gestão da escola pública, parte de um recorte da pesquisa, verticalizado para o eixo de análise *3 Estudos e referências de gestão escolar* que, em grande medida, nas respostas dos diretores, se articulam ao eixo 2 *Formação inicial e experiências de formação continuada*. Os diretores ouvidos, nesta fase da pesquisa, de forma geral, apresentaram o seguinte perfil:

- *Quanto ao sexo:* seis (06) são do sexo masculino e quatro (04) feminino ou seja: 60% homens e 30% mulheres.
- *Idade*: 72% entre 30 aos 49 anos de idade e 28% acima de 50 anos.
- *Tempo na gestão*: 70% estão no primeiro mandato e 30% no segundo.
- *Forma de provendo à função de diretor*: 80% eleição direta pela comunidade escolar, após concluída a formação específica ofertada pela Secretaria de Estado de Educação de Goiás - SEDUC; 20% indicação pela Secretaria.
- *Instituições que fizeram a graduação*: 40% foram formados em universidades públicas de Goiás (Universidade Federal de Goiás e Universidade do Estado de Goiás) e 60% em instituições privadas (Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Faculdade Padrão e Centro Universitário Alfredo Nasser.
- *Quanto à formação*/graduação: 30% graduados em Educação Física; 30% em Letras Português; 20% em Matemática; 10% em História e 10% em Pedagogia.
- *Quanto à titulação*: 90% especialistas e 10% mestres.
- *Com relação à experiência na gestão*: 70% já atuaram como foram diretores e 30% na coordenação pedagógica da escola.

O perfil geral dos diretores da rede estadual de Goiás ouvidos, em grande medida, aproxima-se dos dados divulgados pelo Censo Escolar 2024 (Brasil, 2025). Contudo, no que se refere a forma de provendo ao cargo, diferente dos dados nacionais que apontam que apenas 26, 1% dos diretores do Brasil têm acesso ao cargo/função “por processo eleitoral com a participação da comunidade escolar”, o recorte analisado, indica que 80% dos diretores sujeitos desta pesquisa foram eleitos de forma direta pela comunidade escolar.

Evidente que a escolha de direitos via eleição direta pela comunidade escolar é

fundamental para efetivação da GD na escola pública, mas, não é a única condição, conforme analisa Souza (2019). São necessárias outras dimensões e, aqui neste artigo, defende-se a dimensão da formação, portanto, a ideia de se assegurar uma formação (inicial e continuada) que possibilite que os diretores/professores leiam, ouçam, debatam, discutam e se apropriem de concepções e os procedimentos da e para gestão democrática numa perspectiva crítica e progressista que prime pela qualidade social da escola pública para além dos resultados quantificados em textos e índices estandardizados estruturantes da NGP.

Se a formação de diretores é uma das condições para gestão democrática da escola pública é importante ficar atento ao que se oferta nos cursos de formação de diretores, o que esses diretores estão lendo, quais são as suas referências teóricas. Ao analisar as percepções dos diretores da rede estadual de Goiás, sujeitos da pesquisa, sobre *quais foram os conteúdos estudados nos cursos de formação de diretores, realizados nos dois últimos anos, que os auxiliaram a resolver os problemas práticos da gestão escolar*, as palavras-chaves (conceitos) que tiveram mais incidências, ou seja, apareceram nos discursos dos dez (10) entrevistados foram as relacionadas aos conteúdos interseccionados à competência e liderança; gestão e engajamento de pessoas; indicadores de qualidade e gestão de resultados; estratégias de comunicação eficaz e estratégica; inovação e dinamismo; resolutividade de conflitos; escola eficaz e eficiente, comunidade escolar (Goiânia, 2025, EntrevistasEixo3D).

Esses dados, ainda em análises, indicam a tendência de trazer os conceitos do mundo da empresa privada para a gestão da escola pública. As respostas dos diretores, em grande medida, dialogam com o material instrucional utilizado no curso ofertado pela SEDUC Goiás, em parceria com o Instituto Península[4], com pré-requisito para se candidatar e participar do processo eleitoral para diretores. Portanto, inicialmente pode-se afirmar que esse material influenciou nas respostas dos diretores.

Pela pesquisa em curso, foi possível apreender que os institutos e fundações que

[4] Segundo informações disponíveis no site do Instituto Península, trata-se de "uma organização do terceiro setor que atua na área de Educação. Fundado em 2011 pela família Abilio Diniz, trabalha para apoiar a melhoria da carreira docente porque acredita que os professores são os principais agentes de transformação para uma Educação de qualidade no Brasil."

compõem esse movimento organizado do terceiro setor, atualmente, tem grande influência na formação de diretores na rede estadual de educação de Goiás. Esse grupo atuou na formação dos diretores eleitos em 2023, de acordo com a Lei Estadual n. 21.576, de 14 de setembro de 2022, que dispõe sobre o processo de escolha democrática de diretor de unidade escolar da Rede Pública de Educação Básica (Goiás, 2022), no conjunto de condicionalidade para candidatar-se a eleição direta para diretores, está "[...] V – aprovação em curso de gestão escolar oferecido pela SEDUC; [...]"

Ao participar obrigatoriamente deste curso, os diretores tiveram acesso ao material instrucional plataformizado que alinhados à lógica de gestão de resultados, cujos conceitos aproximam das palavras e conceitos chaves que aparecem com grande incidência nas respostas dos diretores ao serem indagados sobre quais conteúdos estudados os ajudaram a resolver os problemas do cotidiano escolar. Essas e outras incidências possivelmente indicam a tendência de que as referências bibliográficas estudadas e os conceitos apreendidos nos cursos de formação continuada e nas orientações da SEDUC, estão permeando as percepções dos diretores sobre escola e a gestão escolar. Sendo que os conceitos estruturantes da GD (projeto político-pedagógico - PPP, conselhos escolares, grêmio estudantil, participação, diálogo etc) tiveram menos incidência do que os conceitos da NGP. A hipótese é de que as "capacitações continuadas" ofertadas pela SEDUC Goiás, antes e depois da eleição, realizada no ano de 2023, contribuíram para incidências desses conceitos.

É importante dizer que, conforme consta no Edital do Processo de Eleição de Diretores n. 001/2023 SEDUC/GO (Goiás, 2023), a realização e aprovação no curso de 40 horas ofertado pela Secretaria era a primeira etapa a ser cumprida pelo candidato a diretor. O curso foi desenvolvido pelo Instituto Península, parceiro da SEDUC Goiás na formação e na assessoria ao trabalho dos diretores escolares, na modalidade de educação a distância (EAD), na plataforma de ensino do instituto. Todo o material instrucional (estudo) e os instrumentos de avaliação são de autoria e responsabilidade do Península.

Quando indagados a falarem sobre os autores ou textos estudados sobre gestão escolar, oito (08) diretores citaram o material instrucional dos cursos realizados pela SEDUC, não identificaram a autoria apenas as ideias que acharam interessante no material;

dois (02) citaram o Libâneo, os que tinham a formação em Pedagogia e Letras. Esse processo denota o alcance e capilaridade do Península e outros institutos e fundações na gestão do sistema e das escolas públicas estaduais de Goiás. Fato que evidencia o poder destas instituições em difundir e influenciar (objetiva e subjetivamente) as concepções, orientações e procedimentos de gestão padronizados e alinhados à lógica gerencialista e, em grande medida, distanciados das defesas históricas e progressistas da GD (Cury, 2007; Dourado, 2020; Libâneo, 2008; Freire, 2018; Paro, 2001; Saviani, 2018, entre outros). Estudos comprovam (Adrião, Domiciano, 2021, Marques, 2020) que a compra ou a adesão às plataformas de ensino, cursos e as assessorias para gestão escolar estão entre as parcerias público-privadas na educação básica alinhadas à NGP com mais adesão junto aos sistemas de ensino.

As análises iniciais das dez (10) entrevistas, considerando as respostas às perguntas do *Eixo 3 Estudos e referências de gestão escolar,* revelam o desconhecimento ou o distanciamento dos discursos dos diretores entrevistados às concepções, procedimentos e instrumentos da GD historicamente defendidos pelo campo progressista da educação e pelo arcabouço legal brasileiro que estabelece os princípios, diretrizes, normas e os procedimentos para gestão democrática da escola pública. Preliminarmente, é possível observar que os discursos dos diretores, em grande medida, estão alinhados às orientações da SEDUC e aos cursos ofertados pelas plataformas de institutos parceiros da Secretaria, revelam retoricamente ou não a reprodução de uma lógica gerencialista de educação, escola e gestão escolar.

Essa lógica está posta no Movimento Profissão Docente[5] que assessora, orienta e produz material instrucional, atualmente, disseminado pelas redes públicas do país. O Movimento afirma que o foco principal de sua ação é a formação de gestores educacionais: secretários de educação, diretores escolares e coordenadores. Partindo da premissa de que,

> Para que as políticas públicas educacionais, em especial as políticas docentes, sejam implementadas com sucesso, é preciso superar inúmeros desafios e alcançar resultados estratégicos. Isso exige lideranças comprometidas com a melhoria do serviço público, mas também com competências específicas para a educação. (Movimento Profissão Docente, 2024, p. 5)

[5] Fazem parte deste Movimento institutos e fundações do terceiro setor, tais como: Instituto Península, Fundação Lemman, Itaú Social, Instituto Natura, Instituto Unibanco, Todos pela Educação e a Fundação Telefônica Vivo.

Com base nessa premissa, esse Movimento, em parceria com as secretarias de educação, oferta cursos de formação continuada tanto para secretários de educação como para os gestores escolares. A SEDUC Goiás é uma parceira deste Movimento e de outras fundações e institutos do terceiro setor, sobretudo para oferta de formação para os professores e gestores escolares, especificamente, diretores e coordenadores, secretário (Marques, 2020). Nesse sentido, não é por acaso que os discursos dos diretores, mesmo quando afirmaram que leram o Libâneo ou outros autores progressistas na graduação, estão alinhados aos conceitos, à semântica e às palavras-chaves dos projetos, programas e material instrucional utilizados nas formações e nas orientações da SEDUC, notadamente articuladas às concepções e práticas do terceiro setor.

Evidente que há de ser ter cautela, pois, pelos dados apreendidos até o momento, não é possível afirmar que esse discurso, de fato, está materializado na ação concreta destes sujeitos no cotidiano das escolas. As percepções dos dez (10) sujeitos entrevistados não podem ser generalizadas para falar de toda uma rede pública de educação de Goiás, entretanto, são emblemáticas e indicam tendências que servem de alerta para se pensar os desafios da efetivação da gestão democrática da escola pública em Goiás e no Brasil, considerando o que está sendo divulgado e inculcado nas formações de gestores pelas secretarias de educação e seus parceiros do terceiro setor.

Nesse contexto, estudos acadêmicos, como de Cury (2007), Dourado (2020), Libâneo (2008), Freire (2018), Paro (2001), Saviani (2018), entre outros intelectuais progressistas, referências norteadoras do debate acadêmico e da formação de professores e gestores escolares, nas últimas quatro décadas, em muitos casos, ocultados ou retirados dos projetos e programas de formação continuada ofertados pelas redes públicas de educação. Os estudos progressistas apontam concepções críticas acerca do sentido e das finalidades da gestão democrática da escola pública na garantia do direito à educação de qualidade social, contrapondo a educação como mercadoria, a escola como empresa e o diretor como gerente. Portanto, se opondo à lógica estruturante da nova gestão pública e, portanto, a racionalidade mercadológica e neoliberal como referência (Adrião, Garcia, 2015).

A hipótese deste estudo é de que o que os diretores leem e ouvem sobre gestão da escola interfere nas condições de efetivação da GD. Nesse sentido, o campo progressista

da educação, deve-se colocar alerta, pois, os conteúdos e as referências que estão pautando a formação de diretores no Brasil e, especificamente, em Goiás aproxima cada vez mais das concepções, procedimentos e instrumentos da NGP. Como alerta Oliveira (2017), em estudo realizado sobre os dilemas dos diretores escolares no atual contexto educacional,

> [...] a NGP vai sendo assimilada pelos gestores da educação pública, do ministério às escolas, perseguindo um Estado supostamente eficiente e dinâmico que busca mais resultados com menos emprego de recursos. Os princípios de eficiência importados da iniciativa privada vão sendo naturalizados como valores universais e já não se pergunta quais são as finalidades do público. No contexto escolar, essas orientações vão sendo assumidas como estratégias objetivas e pragmáticas que se apresentam não como forma de responder aos problemas, mas como a única resposta possível. **Os próprios sujeitos envolvidos diretamente na ação acabam por se ver como são descritos nos manuais que os instruem, como um verdadeiro "articulador" e "mediador de conflitos", "um exemplo", desdobrando-se para cumprir metas e objetivos sobre os quais nunca foram convidados a opinar** (p. 725, *grifos meus*).

Assim, a lógica estruturante da NGP, de forma objetiva e subjetiva, vem avançando sob à organização e a gestão do trabalho pedagógico e administrativo da escola, corroendo as condições inerentes à GD, inviabilizando por dentro da instituição e do sistema educacional, as concepções, procedimentos e instrumentos da gestão democrática. Dentro desta lógica não há espaço para o diálogo, para participação e, portanto, para um projeto pedagógico da escola. Nesse cenário, o que passa a definir a identidade da escola e a prática de diretores e professores são as notas e índices resultantes das avaliações em larga escala. São as políticas de avaliação as responsáveis por regular a almejada eficiência e qualidade da educação e da escola (Oliveira, 2015). Essa ideia de qualidade e eficácia da escola, regulada por meio dos resultados dos alunos em testes estandardizados, pôde ser apreendida nas falas dos diretores entrevistados, sintetizada metodologicamente, neste estudo, em conceitos e palavras-chave.

Se, de fato, os conceitos/palavras-chave que remetem à NGP, presentes nos discursos dos diretores, forem materializados na cotidianidade da gestão escolar, podem corromper os tempos-espaços do trabalho coletivo, do diálogo, do pensamento crítico, da contradição, da diversidade de ideias, da participação da comunidade escolar na elaboração, implementação e avaliação do projeto pedagógico (PP) da escola, corroendo as

perspectivas de efetivação da gestão democrática. No âmbito da GD, não basta garantir a eleição direta para os diretores, como formalmente a SEDUC assegurou em 2023, é necessário possibilitar, na escola e fora dela, as condições e os meios para efetivação de concepções e práticas de gestão democrática na escola e na sociedade.

O lugar de chegada: ainda há espaço para falar de gestão democrática?

Se *o lugar de partida* para essa reflexão foi a constatação empírica do que os diretores da rede estadual de Goiás estão lendo e ouvindo sobre a gestão da escola pública, *o lugar de chegada* é afirmar que ainda há espaço e é necessário falar de gestão democrática da escola pública, retomando o princípio constitucional reafirmado na LDB e nos estudos progressistas do campo educacional (Cury, 2007; Dourado, 2020; Libâneo, 2008; Freire, 2018; Paro, 2001; Saviani, 2018, entre outros). Nesse movimento, torna-se de suma importância apropriar-se das concepções e proposição para gestão democrática sintetizadas no Documento Final da Conferência Nacional de Educação – Conae (Brasil, 2024), fruto da ampla participação da sociedade civil organizada em movimentos e instituições sociais que lutam em prol da educação pública de qualidade socialmente referenciada.

No contexto de disputas em torno de modelos e projetos de educação e de escola, há espaço para reforçar que a gestão escolar sendo, como afirma paro (1999), um processo político-pedagógico e administrativo de utilização racional dos meios para que a instituição educacional cumpra com a sua finalidade social, qual seja, assegurar o pleno desenvolvimento das crianças, adolescente e jovens num ambiente de diálogo mediado pela seleção, divulgação e apropriação do conhecimento historicamente sistematizado pelas ciências, filosofia, linguagens, cultura, etc. Portanto, a escola como *lócus* de ensinar-aprender todo o conhecimento produzido pelo trabalho humano na relação com o mundo social e natural.

Nesta perspectiva crítica-progressista, cumprir a função precípua das instituições educativas e, política e pedagogicamente, o fim da gestão escolar. Desse ponto de vista, a aposta progressista é de que por meio da GD, em oposição à NGP, seja possível instituir no

cotidiano da escola concepções, procedimentos e instrumentos que favoreçam que a escola cumpra a sua função sem ser "corroída" por metas e índices impostos externamente pela lógica gerencialista e meritocrática de resultados pautada na individualização dos processos, na responsabilização de professores e gestores escolares e na negação do diálogo e da participação. Reafirmar a GD, como princípio e meio para gestão da escola pública, pressupõe compreender teórica e metodologicamente que

> A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam "cidadãos ativos" participantes da sociedade como profissionais compromissados (Cury, 2007).

O Documento Final da Conae, no *Eixo IV Gestão Democrática e Educação de Qualidade* (Brasil, 2024, p. 136-158), se constitui referência para subsidiar o debate no âmbito da sociedade política e civil em torno do Novo Plano Nacional de Educação – PNE (2024-2024), em tramitação no Congresso Nacional por meio do Projeto de Lei n. 2614/2024, aponta e reafirma concepções, perspectivas, proposições, procedimentos e instrumentos para efetivação da gestão democrática da escola pública numa perspectiva crítica e progressista de educação e escola, articulando a GD às dimensões e determinantes internas e externas à escola.

A concepção de gestão democrática que perpassa todo o Documento da Conae está diretamente articulada à defesa da qualidade social da educação pública. Reconhece a relação entre a GD da escola e o movimento político, social e econômico mais amplo, considerando que

> 803.**A gestão democrática da educação se articula com a construção de um projeto de nação soberana e democrática**, que, por sua vez, se assenta no **princípio da educação** como elemento constituinte e constitutivo das relações sociais, que tem como finalidade educativa contribuir para a **formação humana, crítica, inclusiva, plural e emancipatória** (Brasil, 2024, p. 137, *grifos meus*).

A democracia como princípio e meio para consolidação da escola pública, democrática, laica, de qualidade, portanto, republicana vincula-se à luta histórica em prol

de assegurar a educação como um direito público subjetivo de todos os sujeitos.

> 804. **No intuito de assegurar o direito à educação a todas as pessoas, faz-se necessário, portanto, a efetivação e a consolidação da gestão democrática, articulada a processos avaliativos dos sistemas e instituições educativas, contextualizados, de modo** a ofertar uma educação de qualidade socialmente referenciada, tendo por objetivo a formação humana, emancipatória, crítica, inclusiva, plural e cidadã, que garanta os direitos de aprendizagem, desenvolvimento integral e ensino. Nesta direção, a educação se materializa como direito social assentado no tripé *gestão democrática, qualidade socialmente referenciada da educação e avaliação.* (Brasil, 2024, p. 137, *grifos meus*)

Nesta perspectiva, o direito à educação está diretamente vinculado à GD, à qualidade social da educação e à avaliação. Esse tripé deve ser efetivado no diálogo e na cooperação dos entes federativos, articulados por meio do Sistema Nacional de Educação - SNE, responsável por coordenar a política nacional de educação, na perspectiva de efetivação da GD "[...] como um processo de natureza teórico-prático, dialético, histórico, ético-político e social, que se configura como um espaço público de direito de participação social nas redes públicas e privadas e sistemas de ensino, em todos os níveis e etapas" (Brasil, 2024, p.138).

A GD, como princípio, teoria e prática, pressupõe espaço público de diálogo na tomada de decisões em torno da construção, implementação e avaliação do projeto pedagógico (escrito e vivido) da escola. Pressupõe, portanto, instrumentos e práticas de escuta ativa e de participação que possibilitam cotidiana e sistematicamente um espaço público de diálogo caracterizado pela vivência radical da democracia

> [...] Nessa perspectiva, cabe apresentar alguns aspectos que, em conjunto, podem caracterizar a gestão democrática, como: criação e aprimoramento de processos participativos, transparência, autonomia didático científica, administrativa, pedagógica e de gestão financeira das instituições do ensino superior e da educação básica; eleição direta de diretor(as) e reitor(as); participação social efetiva; fortalecimento dos órgãos, espaços coletivos e instâncias de decisão; preocupação em garantir o acesso, a permanência e o ensino-aprendizagem a todas as pessoas na escola e nas instituições educativas; garantia da inclusão de todos os grupos e comunidades marginalizadas; bem como a defesa da educação pública, laica, gratuita, inclusiva, plural e da formação emancipatória e para a cidadania. (Brasil, 2024, p. 138)

Ao defender os princípios, as concepções e práticas orientadores da GD, o

Documento da Conae, nos seus diferentes Eixos, alerta para a importância da luta e da vigilância em torna da garantia do Estado forte na garantia e na defesa da escola pública, gratuita, laica, inclusiva, democrática e de qualidade social, com financiamento público e efetiva participação, transparência e controle social (Brasil, 2024). Portanto, a efetivação da gestão democrática passa pelo controle social, por isso, o Documento defende a necessidade de fóruns e conselhos permanentes, na perspectiva da escuta e do diálogo no acompanhamento da gestão do sistema e da escola. A GD, não nega a importância do controle social, nega sim, o controle gerencialista aferido unicamente por testes e índices que distanciam ou ocultam a realidade das instituições educacionais e de seus sujeitos. O que se defende é

> [...] que as políticas públicas educacionais sejam propostas, planejadas e executadas com a efetiva e qualificada participação social, em contraposição à participação figurativa, controlada, burocrática, tutelada, funcional e restrita, respeitando, ainda, os princípios da administração pública, [...]. Nessa direção, torna-se essencial a manutenção de canais de diálogo, da participação social nos sistemas e nas instituições de educação, bem como a promoção do fortalecimento do engajamento e da interlocução com os órgãos de monitoramento, fiscalização e controle social" (Brasil, 2024, p. 139).

Nesse sentido, no Documento Final da Conae encontra-se a defesa de que a GD pressupõe participação e controle social no projeto pedagógico da escola. O documento também chama atenção para a eleição direta de diretores para consolidação de práticas e vivências democráticas na escola e na sociedade. Desta forma, afirma-se que "[...] A gestão democrática nas instituições de educação básica [...] se manifesta, por meio de seus processos de escolha de dirigentes, exclusivamente, por consulta pública à comunidade escolar, ou seja, por eleição direta [...]" (Brasil, 2024, p. 140). Contudo, no Documento fica evidenciado que a GD não se encerra na eleição de diretores é necessária a efetivação de outras condições, conforme já apontado. Segundo Souza (2019, p. 276), pesquisas evidenciam que

> [...] as formas de provimento mais associadas à eleição são as que potencializam mais democracia, ainda que, na efetivação prática desses procedimentos, muitas outras questões possam ser arguidas, na direção das dificuldades reais para a democracia no universo escolar.

No Documento da Conae, em consonância com os estudos progressistas do campo

educacional, evidencia que a gestão democrática envolve participação, transparência, planejamento coletivo e avaliação do projeto pedagógico pedagógica. Envolve a defesa, a criação e o fortalecimento de conselhos e fóruns permanentes de educação, com representações de representações de entidades científicas e de ensino, movimentos sociais, associação de docentes, discentes, pais e mães e, principalmente, dos grupos excluídos e marginalizados nestes espaços. Nesse sentido, afirma-se que a GD é um processo amplo de repensar concepções, procedimentos, instrumentos e prática de gestão da escola pública. Envolve reflexões e proposições amplas, internas e externas à escola que precisam ser pautadas nos cursos de formação de professores e gestores escolares, se de fato, considera-se que ainda é possível e necessário falar de gestão democrática da escola pública.

A efetivação da gestão democrática pressupõe a existência de condições internas e externas à escola para sua materialidade (Brasil, 2024; Souza, 2019). Entre essas condições acrescenta-se a importância de referências teóricas e legais vinculadas, de fato, às concepções, procedimentos e instrumentos da GD, processo que envolve, necessariamente, a formação inicial e continuada de professores e diretores para escolas públicas na perspectiva de um equilíbrio na correlação de forças entre o campo reacionário e o campo progressista. É necessário que os estudos clássicos crítico-progressistas sobre gestão democráticas se constituam em referências teóricas e práticas para a formação e a atuação dos diretores de escolas públicas, alinhadas à defesa da escola pública laica e de qualidade socialmente referenciada.

Considerações (nada) finais

O lugar de partida e de chegada deste estudo alerta que não é possível falar de GD, em um uma escola pública que não há espaço-tempo para se pensar, viver e avaliar o projeto político pedagógico. Não há democracia quando as secretarias de educação, assessoradas por institutos e fundações, padronizam e plataformizam os planejamentos de ensino, o currículo, a formação de professores e gestores, a avaliação por meio de metas quantificáveis de aprendizagem. Não há democracia quando os professores têm de "aplicar/replicar" conteúdos e testes, gerenciados pelos diretores, para que se alcance os resultados esperados, muitas vezes distantes, da realidade da escola e dos seus sujeitos

fundamentais (professores e alunos). Nesse sentido, é necessário contrapor-se radicalmente à lógica neoliberal que prima em transformar escolas em imitações de organizações empresariais. Segundo Lima (2018, p. 25), quando isso ocorre "[...] a escola pública sai democraticamente deslegitimada, prescinde das suas especificidades, aliena as suas responsabilidades éticas, políticas e morais, para além de contribuir para a alienação dos docentes [...]."

A formação de diretores, como uma das condições para GD, pode contribuir ao dificultar a vivência democrática na escola pública, na medida em que, as ideais neoliberais da NGP, estratégica e gradativamente, fundamentam e orientam os conteúdos e as referências dos material instrucional utilizado, antagonizando com os conceitos e concepções críticas e progressistas de GD e de finalidades educativas e sociais da escola pública, laica e de qualidade social, revelando um campo de disputas de concepções e de projetos em torno da escola e da formação de gestores. Nesse sentido, os estudos clássicos e progressistas da gestão escolar na perspectiva da GD precisam ser difundidos, lidos, ouvidos e debatidos nos cursos de formação (inicial e continuada) de professores e gestores escolares.

Empiricamente vivemos, local e nacionalmente, tempos difíceis e complexos no cenário para gestão democrática da escola pública, contudo, como nos lembra Saviani (2018, p. 23), no Brasil, "[...] todos os momentos da educação [...], desde a chegada dos jesuítas em 1549, têm sido bem difíceis". Entretanto, a história da educação nos auxilia a compreender que, contraditoriamente, as dificuldades sempre impulsionaram as lutas progressistas em defesa da educação e da escola pública. Diante desta constatação, é pertinente acreditar, no horizonte das políticas públicas para escola básica, que, com desafios e contradições, ainda é possível e necessário pensar e efetivar a gestão democrática na escola pública, é possível tensionar e superar o cenário ultraliberal em que os institutos e fundações do terceiro setor tem hegemonia na formação de diretores e na assessoria às secretarias de educação. É necessário esperançar para não sucumbir ao fatalismo imobilizador que nos impede de pensar e agir para além da realidade imediata (Freire, 2016).

Referências

ADRIÃO, Theresa Maria Freitas; GARCIA, Teise de Oliveira Guaranha. Mudanças organizacionais na gestão da escola e sua relação com o mundo empresarial: aprofundamento da privatização na educação básica brasileira? **Educação: Teoria e Prática**/ Rio Claro/ Vol. 25, n.50/ p. 435-452/ Set.-Dez. 2015.

ADRIÃO, Theresa Maria Freitas; Domiciano, Cássia Alessandra. Novas formas de privatização da gestão educacional no Brasil: as corporações e o uso das plataformas digitais. **Retratos Da Escola**, *14*(30), 668–684, 2020.

BRASIL. **Censo Escolar** *2024*. Brasília: Ministério da Educação/INEP, 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http:// www.planalto.gov.br/ ccivil_03/ constituicao/constituicao.htm>.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>.

BRASIL**. Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2001.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBPAE** – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. Ferreira, N. S. C. (org.). **Gestão democrática: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 57ª. ed. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2018.

FREITAS, Luiz Carlos de. Três teses sobre as reformas empresariais da Educação: perdendo a ingenuidade. **Cadernos CEDES**, v. 36, n. 99, maio/ago. 2016.

GOIÁS. **Edital n. 001/2023 do Processo de Seleção Democrático de Gestor Escolar da Rede Pública Estadual de Educação Básica para o Ano de 2023**. Goiás: Secretaria de Estado de Educação de Goiás, 2023. Disponível em: https://goias.gov.br/educacao/processo-de-selecao-de-gestor-escolar/.

GOIÂNIA. **O que os diretores de escolas estaduais da região metropolitana de Goiânia afirmam sobre a gestão da escola pública e os desafios da gestão democrática** *(2025-2026)*. Goiânia: Universidade Federal de Goiás/UFG, EntrevistasEixo3D, 2025.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista,** Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

Levistky, Steven; Ziblatt, Daniel**. Como as democracias morrem.** Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

MARQUES, L. R. Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, e69772, 2020.

MOVIMENTO PROFISSÃO DOCENTE. Profissão Docente, 2024, **Gestores Educacionais para o Século XXI**: https://www.profissaodocente.org.br/ Acessado em 20 de outubro de 2024.

OLIVEIRA, D. A. Nova Gestão Pública e Governos Democrático-Populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 36, nº. 132, p. 625-646, jul.-set., 2015

OLIVEIRA, D. A. A nova gestão pública no contexto escolar e o dilema dos (as) diretores (as). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** v. 33, n. 3, p. 707-726, set.-dez., 2017.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PERONI, Vera Maria Vidal; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndula. Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. **Educ. Soc.,** Campinas, vol. 30, n. 108, p. 761-778, out. 2009. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

SAVIANI, Dermeval. **A defesa da escola pública no Brasil: difícil, mas necessária. Escola pública: tempos difíceis, mas não impossíveis** / Nora Krawczyk (org.). - Campinas, SP: FE/UNICAMP; Uberlândia, MG: Navegando, 2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo de**.** As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ**., Rio de Janeiro, v.27, n.103, p. 271-290, abr./jun. 2019.