JORNAL DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS ISSN 1981-1969

http://10.5380/jpe.v20i0.100965

ARTIGO

Gestão escolar: entre os princípios da democracia e as exigências de um estado gerencial

School management: between the principles of democracy and the demands of a managerial state

Gestión escolar: entre los principios de la democracia y las exigencias de un Estado directivo

Marinalva da Silva Ferreira[1]
Dinair Leal da Hora[2]

Citação*:* FERREIRA, Marinalva da Silva; HORA, Dinair Leal da. Gestão escolar: entre os princípios da democracia e as exigências de um estado gerencial. *Jornal de Políticas Educacionais.* V. 20, e100965. Abril de 2026.

Submetido em: 22 de agosto de 2025
Aprovado em: 30 de setembro de 2025

Resumo: Este artigo objetiva discutir a gestão escolar com base nos princípios da democracia e das pressões da Nova Gestão Pública (NGP), partindo da percepção de quinze candidatos ao cargo de Diretor Escolar em Imperatriz/MA. Para tanto, fizemos uma pesquisa de abordagem qualitativa, utilizando a análise documental de textos sobre gestão democrática, que foram produzidos por candidatos como pré-requisito para participação no processo de eleição de diretores escolares, conforme edital nº 02/2024/CME. As análises foram fundamentadas em autores como Dourado (2006), Lima e Gandin (2012), Siqueira e Bartholo (2020), Hora (2007), entre outros, que discutem a gestão escolar democrática no contexto das políticas neoliberais. Os resultados indicam que, embora os candidatos façam referência aos princípios

[1] Mestra em Ensino. Doutoranda em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação na Amazônia pela Universidade Federal do Pará (UFPA) e Professora Assistente na Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). Imperatriz/MA/Brasil. Orcid: https://orcid.org/0000.0002-4442-9023. E-mail: marinalva.ferreira@uemasul.edu.br

[2] Doutora em Educação. Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação na Amazônia pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Belém/PA/Brasil. Orcid: https://orcid.org/0000.0002-3278-3914. E-mail: tucupi@uol.com.br

democráticos, há uma coexistência conflituosa de elementos gerencialistas, muitas vezes incorporados sem uma perspectiva crítica, o que aponta para o desafio da missão pública e formativa da escola em contextos adversos.
Palavras-chave: Gestão escolar democrática; Nova gestão pública; Formação cidadã.

Abstract: This article aims to discuss school management based on the principles of democracy and the pressures of New Public Management (NPM), starting from the perceptions of fifteen candidates for the position of School Director in Imperatriz, Maranhão, Brazil. To do so, we conducted a qualitative research approach, using documentary analysis of texts on democratic management, which were produced by candidates as a prerequisite for participating in the school director election process, according to the public notice nº 02/2024/CME. The analyses were based on authors such as Dourado (2006), Lima and Gandin (2012), Siqueira and Bartholo (2020), and Hora (2007), among others, who discuss democratic school management in the context of neoliberal policies. The results indicate that, although candidates refer to democratic principles, there is a conflicting coexistence of managerial elements, often incorporated without a critical perspective, which highlights the challenge of the school's public and formative mission in the face of adverse contexts.
Keywords: Democratic school management; New public management; Civic education.

Resumen: Este artículo tiene como objetivo discutir la gestión escolar basada en los principios de la democracia y las presiones de la Nueva Gestión Pública (NGP), con base en las percepciones de quince candidatos al cargo de director de escuela en Imperatriz, Maranhão. Para eso, realizamos una investigación cualitativa, mediante el análisis documental de textos sobre gestión democrática producidos por los candidatos como prerrequisito para la participación en el proceso de elección de director de escuela, según el aviso n.º 02/2024/CME. Los análisis se basaron en autores como Dourado (2006), Lima y Gandin (2012), Siqueira y Bartholo (2020), Hora (2007), entre otros, que discuten la gestión escolar democrática en el contexto de las políticas neoliberales. Los resultados indican que, si bien los candidatos hacen referencia a los principios democráticos, existe una coexistencia conflictiva de elementos gerencialistas, a menudo incorporados sin una perspectiva crítica, lo que resalta el desafío de la misión pública y educativa de las escuelas en contextos adversos.
Palabras clave: Gestión escolar democrática; Nueva gestión pública; Formación ciudadana.

Introdução

Vivemos tempos de mudanças no cenário da gestão pública, principalmente a partir dos anos 1990, com a efervescência do pensamento neoliberal, quando se inicia, no Brasil, uma Reforma Administrativa fundamentada na crítica ao Estado Democrático de Direito garantidor do bem-estar, que propõe um Estado Mínimo, numa perspectiva neoliberal gerencialista. Diante desse cenário social, surge a Nova Gestão Pública (NGP) que, desde então, atravessa as ações do Estado e, dentre elas, as políticas públicas educacionais.

Embora a Legislação Educacional brasileira ainda seja permeada do discurso e dos fundamentos do estado democrático de direito, as políticas públicas estão eivadas pelas ideias neoliberais. É nesse sentido que este texto tem como objetivo discutir a gestão escolar com base nos princípios da democracia e das pressões da Nova Gestão Pública

(NGP), partindo da percepção de quinze candidatos ao cargo de Diretor Escolar em Imperatriz/MA. Todos os candidatos eram professores da rede municipal de ensino, quatorze já exerciam o cargo de Diretor Escolar e um atuava como gestor pedagógico, portanto todos já tinham experiência com gestão escolar.

Nesse contexto, realizamos uma pesquisa de abordagem qualitativa considerando que este tipo de pesquisa "[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos [...]" (Minayo, 2001, p. 21). Para tanto, fizemos uma análise documental que, de acordo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), nos permite compreender os fenômenos em seu contexto histórico, social e político.

Neste estudo, analisamos quinze textos, escolhidos aleatoriamente, escritos por candidatos à eleição para o cargo de Diretor Escolar, de acordo com o Edital nº 02/2024/CME (Imperatriz, 2024). O texto exigido dos candidatos deveria discorrer sobre a temática Gestão Escolar Democrática e era um dos pré-requisitos para inscrição dos candidatos no processo eleitoral, contudo não tinha caráter avaliativo ou classificatório dentro do processo de seleção. É importante dizer ainda que estes textos estão disponíveis para consulta no Conselho Municipal de Educação de Imperatriz/MA e que as análises foram feitas, considerando as seguintes categorias: Legislação Educacional e Documentos norteadores oficiais, Materialização da Gestão Democrática, Vantagens e Desafios para a implementação da Gestão democrática na escola. Os elementos da NGP foram emergindo dentro destas categorias, quase sempre, sem uma intencionalidade ou visão crítica sobre o assunto.

Para embasar as discussões aqui feitas, buscamos fundamentação nos estudos de Siqueira e Bartholo (2020), Lima e Gandin (2012), Oliveira, Duarte e Clementino (2017), Dourado (2006), Hora (2007), dentre outros que estudam a gestão escolar e seus desafios na escola pública.

Após as leituras e análises dos textos, estruturamos a pesquisa em forma de artigo da seguinte maneira: inicialmente, fazemos uma discussão sobre a compreensão do conceito de democracia na gestão escolar, seus princípios e mecanismos de efetivação. Avançamos numa reflexão sobre as pressões da NGP no contexto da gestão escolar, em busca da eficiência tão cobrada pelo mercado e, por fim, discorremos sobre as percepções dos candidatos acerca a gestão democrática e a NGP.

Os estudos sobre esta temática nos levaram ao entendimento de que os diretores escolares se encontram diante do desafio de equilibrar a gestão democrática em face dos interesses e pressões mercadológicas, e isso exige reflexão e ação, de modo que escola pública não sucumba de seu compromisso com a formação cidadã, restringindo-se a preparar capital intelectual e mão de obra para o mercado.

Gestão escolar, desafios e dilemas

No âmbito da educação, é comum a convivência entre as múltiplas concepções, e nesse contexto, a gestão escolar é um tema que abarca diferentes abordagens, de uma concepção de administração científica, passando pela defesa de uma gestão democrática às mais recentes influências da Nova Gestão Pública (NGP).

Segundo Rancière (2014) e Castells (2018), a origem da NPG encontra-se nas concepções e fundamentos da democracia liberal, destacando os movimentos contemporâneos de seu desmonte. Rancière (2014) indica que a democracia é o mundo das vontades ilimitadas dos indivíduos da sociedade de massa moderna, não sendo, portanto, uma forma de governo desregrado, mas uma crise de civilização que interfere na sociedade e no Estado.

De acordo com Castells (2018), embora haja um maior número de pessoas manifestando interesse pela democracia, porque acreditam nela e defendem o ideal democrático, aumenta, cada vez mais a quantidade daqueles que combatem a democracia liberal especialmente em relação ao modo como ela é vivida. Nesse sentido, a crise da democracia liberal reverbera no que na contemporaneidade é de denominada pós democracia. Para Monedero (2012, p. 70) "A pós-democracia [...] pode ser entendida como o sempiterno intento liberal de deslocar a política para um lugar neutro, com o fim de proclamar a morte do antagonismo político e a aceitação resignada do reformismo político e a economia de mercado" caracterizando-se, assim, como um contínuo movimento de desmonte da democracia liberal.

No Brasil, após o período da redemocratização, quando da promulgação da Constituição Federal (CF) (Brasil, 1988), o modelo de gestão mais difundido foi a gestão democrática, tendo em vista que a CF em seu artigo 206, inciso VI, preceitua como princípio básico da educação pública, a gestão democrática, o que foi reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB 9.394 (Brasil, 1996).

De acordo com o artigo 14 da LDB 9.394 (Brasil, 1996), são princípios da gestão democrática: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

Para Souza (2007) o conceito de gestão democrática relaciona-se à ideia de participação de todos os segmentos da comunidade nos processos decisórios da escola e ressalta que a legislação vigente contribui potencialmente para que se constitua e organize escolas públicas democráticas. O autor destaca, ainda, que estes princípios podem ser materializados pelos seguintes mecanismos de participação: existência e forma de elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas; existência dos Conselhos Escolares e seus modos de funcionamento; e a forma democrática de provimento para o cargo de diretores escolares.

Contudo, é importante ressaltar que não basta existir PPP nas escolas, é preciso que ele seja construído e constantemente revisitado com a participação de toda a comunidade, pois é neste documento que a escola expressa seus anseios e define sua proposta pedagógica e esta tarefa, numa perspectiva democrática, não pode se dar fora da coletividade. De acordo com Schultz (2015) a elaboração do PPP deve ser realizada coletivamente, pois é um documento de identificação da instituição escolar e de grande importância para estruturação de um ambiente democrático.

Já os Conselhos Escolares, devem ser mais que uma exigência legal, são colegiados com representações de todos os segmentos da comunidade escolar, no sentido de atuar como um órgão consultivo, deliberativo e fiscalizador. Para Dourado (2006, p. 61),

> Os conselhos escolares constituem-se um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola, pois quanto mais ativa e ampla for à participação dos membros do conselho escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e de decisão coletivos.

E, por fim, a eleição do diretor escolar, apontado por Souza (2007) como um elemento essencial para a consolidação de uma gestão democrática. Para o autor, falar de democracia na gestão escolar exige também que os pares possam exercer o direito de escolha de seus dirigentes, essa participação democrática contribui para a construção de uma sociedade mais participativa e para o fortalecimento da democracia.

> À medida que a sociedade se democratiza, [...] é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade. Daí a relevância de se considerar a eleição direta, por parte do pessoal, alunos e comunidades, como um dos critérios para a escolha do diretor de escola pública (Paro, 2003, p. 27).

Enfim, a gestão democrática educacional constitui-se em um desafio para os gestores que se comprometem com suas comunidades. Compreendemos que este é o caminho para a construção de uma educação pública de qualidade, pois, estimula o compromisso de todos os envolvidos e fortalece a comunidade escolar, colaborando com a promoção de um ambiente onde direitos e deveres se integram ao cotidiano, ampliando o papel da escola como espaço de construção coletiva e cidadã.

Outro documento importante que norteia a educação pública brasileira é o Plano Nacional de Educação (PNE) (Brasil, 2014) que estabeleceu, em sua meta 19, um prazo de dois anos, para a implementação da Gestão Democrática nas escolas públicas brasileiras.

> Meta 19: assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Brasil, 2014).

Vê-se que o PNE embora proponha a efetivação da gestão democrática, já a vincula a critérios de mérito, nesse contexto, Melo (2023) afirma que apesar de o PNE ter sido um instrumento importante no contexto da implementação da gestão escolar democrática a Meta 19 apresenta elementos contraditórios, quando articula democracia e meritocracia, favorecendo, assim, o tensionamento entre gestão democrática e a gestão gerencial.

Desse modo, antes mesmo das experiências de gestão democrática se consolidarem - seja pelo pouco tempo de implementação, pela limitada experiência democrática no país, seja pelas influências do processo da Reforma do Estado fundamentado nos princípios da NGP, que criticam o Estado de Bem-Estar e a prestação de serviços públicos, vê-se um arrefecimento dos ideais democráticos e do papel do Estado como promotor e garantidor dos direitos sociais e, dentre estes, a educação, cuja gestão é fortemente influenciada pelo gerencialismo alinhado aos ideais da NGP.

Lima e Gandin (2012, p. 77) destacam que o gerencialismo pode ser percebido nas políticas educacionais pela "[...] inserção da lógica do mercado, estabelecimento de competição entre agências não-estatais, repasse da responsabilidade para setores não-

estatais, avaliação dos resultados, entre outras". Nesta concepção, em linhas gerais, há uma defesa de que o Estado deve ser mínimo, não intervencionista de modo que o mercado e o capital sejam os reguladores dos serviços prestados e, nesse contexto, a educação é apenas mais uma mercadoria que deve ser oferecida à população e atender aos interesses e serviço do capital. Para os neoliberais, "'menos Estado e mais mercado' é a máxima que sintetiza suas postulações que têm como princípio chave a noção de liberdade individual tal como concebida pelo liberalismo clássico" (Azevedo, 2004, p. 11).

No mesmo sentido, Neves (2007) destaca que para atender ao mercado, o Estado neoliberal, a partir da implementação de políticas públicas, tem atuado no sentido de garantir o aumento da produtividade da força de trabalho e é nesse contexto que o papel da educação passa a ser reduzido à finalidade de formar a força de trabalho para o exercício de tarefas e para a conformação das novas gerações acerca dos valores e ideias do capitalismo monopolista.

Para Bertochi (2021), na gestão educacional, com os impactos da NGP a gestão escolar passa a incorporar técnicas de monitoramento de desempenho, e o diretor escolar abraça uma postura voltada para o controle de resultados e, desse modo, descuidam de aspectos legitimamente educativos, que dizem respeito à formação integral do cidadão.

Esse entendimento é reafirmado por Laval (2019) para quem a lógica do mercado tem ganhado espaço no âmbito educacional e introduzido uma nova gestão no contexto escolar, com foco nos interesses econômicos para tornar a escola mais eficaz, no sentido econômico da palavra, e no desempenho do papel de formar mão-de-obra para o mercado. A função de educar para a apropriação da cultura humana produzida historicamente passa a ser substituída pela formação dos saberes e competências que atendam, de imediato, aos interesses da indústria e do comércio.

Para atender às demandas do capital, entram em cena "soluções empresariais" que partem do discurso de que as dificuldades enfrentadas pela escola pública resultam de má gestão da educação, desconsiderando o contexto social e econômico dos sujeitos e as condições efetivas e materiais de trabalho que lhes são disponibilizados. Nesse contexto, a gestão escolar é compelida a alinhar-se à linguagem do mercado de trabalho, assumindo a postura de cobrança por eficiência, qualidade e produtividade sob uma perspectiva mercadológica, afastando-se da formação humana integral. Assim, a ênfase da educação desloca-se do processo e dos sujeitos, foca no controle de resultados, e a avaliação ganha lugar central (Lima; Gandin, 2012).

Gestão democrática, percepções de candidatos ao cargo de diretor escolar em Imperatriz/MA

No município de Imperatriz/MA, o Diretor Escolar é escolhido através de eleições (consulta pública) realizadas junto à comunidade escolar de cada instituição de ensino. Em 31 de outubro de 2024, o Conselho Municipal de Educação (CME) de Imperatriz/MA, publicou o Edital Nº 002/2024/CME (Imperatriz (2024) que tratava de convocação para registro de candidatura para eleições gerais, nomeação e posse de gestores administrativos de escolas e creches municipais, para mandato de 03 (três) anos. Em seu primeiro artigo o edital definia em quais instituições haveria eleições e quem seriam os eleitores.

> Art. 1º - Os Gestores das escolas municipais e creches serão eleitos por voto direto e secreto da comunidade escolar constituída pelos professores, especialistas, servidores, alunos maiores de 15 (quinze) anos, pais de alunos ou responsáveis legais para mandato de três (03) anos, cujo processo eleitoral e posse serão regulamentados pelo CME – Conselho Municipal de Educação.
> Parágrafo Único - Um, dentre os três mais votados será nomeado Gestor administrativo (a) pelo Prefeito Municipal.

Embora o artigo 1º do Edital estabeleça que os gestores de escolas e creches municipais sejam eleitos por voto direto e secreto da comunidade, o que caracterizaria uma escolha democrática, em seu parágrafo único apresenta uma contradição, pois determina que a escolha final é do gestor municipal através de lista tríplice, o que enfraquece a participação da comunidade e fortalece a indicação política.

Sobre essa forma de escolha de gestor, Dourado (2006, p. 63) faz a seguinte ressalva, quando: "[...] cabe ao executivo deliberar sobre a indicação final do diretor, corre-se o risco de ocorrer uma indicação por critérios não político-pedagógicos com uma legitimação da comunidade escolar em nome do discurso de participação/ democratização das relações escolares".

Pelo exposto vê-se que esta é uma forma de manter o discurso da democracia, da participação, ao mesmo tempo em que fragiliza esta relação, pois retira a autonomia da comunidade no processo de decisão e o transfere para o gestor municipal.

Para o registro da candidatura, dentre outros documentos, o Edital nº 02/2024/CME em seu artigo 9º, inciso XII, exigia que o candidato deveria entregar um texto dissertativo discorrendo sobre o tema Gestão Democrática Educacional. Os referidos textos podem ser consultados no Conselho Municipal de Educação de Imperatriz/MA. Assim, visando compreender a percepção destes candidatos sobre a gestão democrática, escolhemos aleatoriamente 15 para análise. Nesses artigos, com o intuito de manter o sigilo, identificamos os autores pela letra C (maiúscula) seguida de um número que corresponde à ordem de escolha dos textos.

A partir da análise de conteúdo de Bardin (2016), buscamos compreender a concepção de gestão escolar desses candidatos, para tanto elencamos quatro categorias que permearam os textos, a saber: Legislação e Documentos Oficiais, Materialização, Vantagens e Desafios para implementação da Gestão Democrática. Buscamos ainda retirar dos textos um conceito ou uma compreensão do que significa gestão democrática para esses professores, bem como algumas características da NGP que emergiram a partir das categorias elencadas.

Quanto à Legislação e Documentos Oficiais citados nos textos, a LDB e a Constituição Federal, foram os mais mencionados aparecendo em 12 e 10 textos, respectivamente. Essas Leis são tomadas como fundamentos legais para implementação de uma gestão democrática da educação pública, e para discorrerem sobre os princípios da gestão democrática, conforme o artigo 14 da LDB.

Outro documento também muito mencionado pelos candidatos, foi o PNE que apareceu em cinco (5) textos, e desses, apenas a candidata C15 traz uma crítica ao gerencialismo presente, quando estabelece a meritocracia no processo de escolha democrática dos gestores, neste mesmo texto ao falar da LDB além de mencionar os artigos que tratam da gestão democrática, como nos demais textos, ela aponta a perspectiva neoliberal da Lei ao propor a centralização do poder e descentralização das responsabilidades.

Em relação à materialização da gestão democrática os principais mecanismos apontados foram: Os Conselhos Escolares, em suas diversas funções, sejam deliberativas, consultivas e fiscalizadoras; a participação das famílias nos processos decisórios da escola, bem como na elaboração e revisão dos Projetos Políticos Pedagógicos; o envolvimento dos alunos seja em Conselho de Classes ou Grêmios Estudantis; a adaptação

curricular e a eleição dos gestores, esta última, citado em apenas um dos textos analisados.

Sobre os Conselhos Escolares, a candidata C12 afirmou que: "A atuação efetiva do conselho escolar democratiza as decisões administrativas e pedagógicas para o bem comum e materializa a gestão democrática nas unidades escolares".

Quanto à participação dos alunos, alguns textos mencionaram sua representação em Conselho de Classe como uma prática presente em algumas escolas, outros falaram da organização de Grêmios Estudantis, todavia entendemos que apontam tal mecanismo como uma proposição a ser desenvolvida já que não há grêmios estudantis nas escolas municipais de Imperatriz/MA.

Tanto a participação das famílias em Conselhos Escolares e na Elaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos, como a participação dos estudantes, seja em Conselhos de Classes ou Grêmios, são mecanismos que visam assegurar um princípio da gestão democrática que é a participação, e são alternativas para envolver os diferentes segmentos da comunidade na gestão escolar.

Assim, verificamos que os candidatos ao falarem de gestão democrática concebem a participação como esse princípio fundamental. Hora (2007, p. 4) afirma que "[...] a participação coloca-se em todas as formas de relações das instituições sociais como um dos elementos essenciais para a democratização de uma nação, oferecendo amplas e reais possibilidades de decisão e de usufruto dos benefícios públicos".

No que se refere à Eleição de Diretores, mencionada por apenas um candidato, chama a atenção a ausência desse tema nos demais textos analisados, especialmente considerando que foram produzidos durante um processo eleitoral. Essa omissão pode indicar uma compreensão limitada sobre o papel desse mecanismo no fortalecimento da democracia, da cidadania e da transformação social tão necessárias numa formação humana *omnilateral*, pois para além de uma prática educativa,

> As eleições escolares, tanto para os cargos de dirigentes como para compor os colegiados, são canais de participação e de aprendizado político da gestão democrática, compreendida como construção de cidadania, de luta política, que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra a transformação das relações sociais autoritárias da sociedade (Dourado, 2006, p. 64).

No que concerne à adaptação curricular, para a candidata C9 e para o candidato C13, a adaptação do currículo à realidade dos estudantes e às demandas locais, respeitando suas condições socioeconômicas e valores culturais, é fundamental na implementação da gestão democrática. Contrariando essa posição há candidatos que entendem que ao garantir a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e do Documento Curricular do Território Maranhense (DCTMA) é que se assegura uma gestão democrática e de qualidade, é possível destacar o revelado pela candidata C8 "A BNCC valoriza os conhecimentos historicamente construídos sobre o mundo físico, social, cultural e digital promovendo uma compreensão crítica da realidade colaborando para a construção de uma sociedade mais justa democrática e inclusiva" e o Candidato C12, ao dizer que "A qualidade da educação com a materialização do DCTMA tem que ser vista como prioridade".

A visão dos candidatos C8 e C12, demonstra uma percepção equivocada de que estes instrumentos, BNCC e DCTMA, são democráticos, sem perceber que são mecanismos de controle das práticas pedagógicas das escolas e seus professores, já que tais documentos estão alinhados ao neoliberalismo, com foco em competências e habilidades que atendam às demandas do capital e não comprometidos com uma educação justa, democrática e inclusiva. Nesse sentido, Hage, Silva e Costa (2020, p.129) enfatizam que a BNCC "[...] se assenta na homogeneização do currículo para a educação básica, no controle político-ideológico do conhecimento, fortalecendo a avaliação em larga escala, desconsiderando as diferenças sociais, econômicas e culturais do país".

Em relação ao DCTMA esta análise não se difere do que foi dito sobre a BNCC, pois embora o documento se comprometa com a construção de um currículo que represente a diversidade maranhense, ao reconhecer que no "[...] currículo do território maranhense [...] é necessário enxergar a diversidade sociocultural que norteia a construção histórica do estado e de seu povo [...] e que faz-se necessário ter a 'maranhensidade' como eixo fundamental da construção deste currículo" (Maranhão, 2019, p. 17), ele não conseguiu propor efetivamente uma adequação curricular que respeitasse essa diversidade, para Fernandes (2023, p. 39) "A disposição que o DCTMA dá para a apresentação das competências é uma boa demonstração de seu funcionamento enquanto instrumento de aplicabilidade da BNCC".

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que tem seu foco no desempenho dos alunos a partir de uma avaliação padronizada de Língua Portuguesa e

Matemática e na taxa de rendimento/aprovação escolar, foi outro elemento que apareceu como indicador de uma gestão democrática de qualidade. Para a candidata C8, quando as famílias conhecem este indicador, elas têm condições de acompanhar melhor o desempenho dos alunos.

Nesse contexto, ao falar de avaliação, o candidato C3, ressalta que "[...] o ideal é que os educadores passem constantemente por avaliações de desempenho, feitas justamente, pela gestão ou coordenação pedagógica. Pela inefetividade desse processo, gerações e gerações de educandos acabam sofrendo as mazelas de métodos de ensino arcaicos e disfuncionais". Nestas duas visões a avaliação, seja do aluno ou do professor, pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação, enquanto uma centra no aluno e no seu desempenho em uma prova padronizada em apenas duas áreas do conhecimento a responsabilidade por garantir a qualidade da educação, a outra atribui ao professor tal a encargo.

As duas visões mencionadas excluíram o caráter político e social da educação, bem como as condições materiais e humanas que são dadas aos sujeitos para a construção do processo educacional. Essa é mais uma forma que o pensamento neoliberal encontra para se solidificar, pois transfere para os sujeitos individualmente as responsabilidades que deveriam ser assumidas coletivamente considerando os contextos históricos, sociais e econômicos, pois, diferente disso, a educação de qualidade não pode ser compreendida como aquela que apenas, incentiva e garante o acesso individual dos sujeitos e que discute a qualidade a partir notas em avaliações externas focadas em habilidades isoladas e desempenhos individuais, segundo Arroyo (2015) na escola democrática é preciso reconhecer que há crianças, adolescentes, jovens e adultos injustiçados, e que há diferentes condições materiais efetivas tanto de formação como de trabalho o que impacta na qualidade da educação que se oferece.

No mesmo contexto, a candidata C15, apresenta uma visão diferente, para ela, as avaliações externas "tem sido elementos centrais na reorientação das políticas tomando como referência práticas oriundas da iniciativa privada e alinhadas ao pensamento neoliberal". Sua posição, está em concordância com o pensamento de Lima e Gandin (2012, p. 74), para os quais uma das estratégias do gerencialismo é "[...] reforçar a ideia de que tudo o que é ruim provém do Estado e, logo, do público; enquanto aquilo que é eficiente e de qualidade faz parte do âmbito privado, das empresas e do mercado". A candidata C15, destaca ainda que, numa perspectiva gerencial,

> [...] a ideia de qualidade traz em seu interior uma perspectiva puramente empírica que reduz os problemas pedagógicos e educacionais a simples questões administrativas, esvaziando os campos social e político do debate educacional, transformando os problemas da educação em problemas de mercado e de técnica de gerenciamento.

Quanto os desafios de implementar uma gestão escolar democrática, a candidata C11 refere-se às condições de trabalho do professor como um fator limitador, embora ela não exponha detalhes sobre o assunto, é possível inferir que para se fazer uma gestão democrática é preciso disponibilidade de tempo para participar de reuniões, ler documentos, dialogar com os outros sujeitos que pertencem à comunidade escolar e quando não são dadas condições para que estas ações se materializem, há um enfraquecimento da gestão democrática.

Outro aspecto desafiador é em relação à resistência às mudanças de paradigma em que possam avançar do autoritarismo para a autonomia e participação da equipe escolar. Para o candidato C14 há uma resistência cultural que predominam estruturas hierárquicas e centralizadas e o C3 diz mais: "Não raro, ouvimos relatos traumáticos de quem já teve o desprazer de atuar em instituições autoritárias, onde todas as decisões eram tomadas de modo centralizado, desprezando opiniões e contrapontos, preterindo singularidades e demandas de natureza excepcional". Sobre essa mudança, tão fundamental, entendemos que é necessário insistir no trabalho coletivo pois como afirma Dourado (2006, p. 65) "Não se muda a cultura escolar sem trabalho coletivo, discussões conjuntas e sem a busca de resolução dos problemas de modo participativo".

Outro desafio apontado pelos candidatos foi em relação à formação continuada de professores e gestores sobre a gestão democrática, uma vez que muitos professores, por desconhecerem os fundamentos da gestão democrática, não se envolvem com a gestão escolar e/ou resistem às mudanças que propõem a superação do modelo autoritário, neste sentido, a formação continuada poderia, inclusive, contribuir no sentido de avançar para a efetivação de uma gestão, de fato, democrática.

Nesse sentido, a candidata C1 destaca que a "mudança pragmática visa construir uma cultura de respeito, inclusão e corresponsabilidade". Portanto, exige uma formação que supere as demandas técnicas da função, é preciso compreender que o papel do gestor escolar é antes de tudo político, no sentido da política educacional, Lagares *et. al* (2024, p.15) ao falar sobre a formação continuada no campo da política e da gestão educacional,

afirma que é "[...] necessária a fundamentação consciente, que permita aos sujeitos a capacidade de compreender e atuar na dimensão técnica, estética, política e didática".

Concordando com esse entendimento, Dourado (2006) ressalta que a gestão escolar não é uma ação meramente técnica, mas um ato político, pois exige decisões e posicionamentos diante das alternativas e envolve pessoas e tomadas de decisões que expressam princípios e compromissos que definirão os horizontes da instituição. Em razão do exposto podemos afirmar que, "Há, então, uma exigência ao gestor educacional, [...] de que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa, respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal" (Hora, 2007, p. 10).

Outro fator apontado como limitador da gestão democrática foi a ausência de recursos seja de pessoal, financeiros, de estrutura física ou tecnológica o que limita a atuação dos servidores.

Pesquisas realizadas por Oliveira, Duarte e Clementino (2017) em cinco capitais brasileiras das distintas regiões geográficas do Brasil (Belo Horizonte, Goiânia, Curitiba, Recife e Belém), já apontavam que a falta de recursos e as condições estruturais precárias se constituíam em desafios para a gestão escolar que se viam diante das demandas da comunidade por uma educação de qualidade e o precário atendimento do poder público à essas demandas.

O sucateamento materializado pela falta de recursos, apontado pelas pesquisas, revelam outra face do gerencialismo, que segundo Lima e Gandin (2012) é caracterizada pela redução e controle dos gastos públicos. Desse modo, evidencia-se o princípio do Estado mínimo, defendido pela NGP, quando se exige fazer mais com menos emprego de recursos, sejam eles materiais ou humanos.

Apesar das dificuldades apontadas, os candidatos, comprometem-se com a gestão democrática e destacam suas vantagens para a comunidade escolar, dentre outras falas o candidato C6, diz que uma escola democrática é mais visionária, inovadora e plural e tem compromisso com a comunidade contribuindo para a formação da cidadania; no mesmo sentido o C2 destacou que a gestão democrática promove um ambiente escolar mais saudável, bem como propicia mais engajamento dos alunos; o C4 também ressaltou que tal modelo de gestão promove a construção coletiva do conhecimento e o respeito à diversidade; o candidato C10, destaca quem numa escola pautada pelos princípios da

democracia é possível forma cidadãos críticos, engajados e conscientes de seu papel na transformação social.

Percebe-se que na visão dos candidatos, a gestão democrática é fundamental para a construção de uma sociedade comprometida com a formação para cidadania em que a participação e o compromisso com a transformação social são fundamentais. Para o candidato C5 "A gestão democrática fortalece autonomia das escolas e favorece a construção de um ambiente escolar mais saudável em que todos se sintam responsáveis pelo processo educacional e pela formação dos alunos", a candidata C7 também destaca que o compromisso da coletividade numa gestão democrática deve ser o da melhoria do ensino e a aprendizagem de todos.

Por fim, destacamos que a candidata C15, sintetiza o que esta pesquisa evidenciou sobre a tensão entre implementação da gestão democrática e o modelo de gestão gerencial.

> Embora o princípio da gestão democrática da educação pública esteja garantida nos instrumentos legais [...] seu processo de materialização é gradual e bastante moroso, visto que, no âmbito dos sistemas e das escolas, registra-se uma tensão permanente entre a gestão gerencial e a gestão democrática, criando empecilho para avanços mais significativos nas práticas que poderiam propiciar a construção de espaços participativos e coletivos de compartilhamento das crianças decisões das políticas educacionais.

Assim, ao analisar os textos de quinze candidatos à eleição ao cargo de diretor escolar em Imperatriz/MA, foi possível perceber, dentre outras, a presença de tensões apontadas em relação às avaliações externas e ao currículo imposto, a ausência de condições objetivas de trabalho, a falta de formação continuada e as resistências às mudanças assim, o modelo de gestão escolar tem transitado entre dar conta de uma gestão democrática preceituada pela legislação educacional, a atender aos interesses do mercado, a partir das diretrizes da Nova Gestão Pública.

Conclusão

A gestão educacional no contexto das políticas públicas brasileiras revela um cenário marcado por uma tensão entre os princípios da democracia e as demandas da Nova Gestão Pública (NGP). Enquanto a legislação educacional estabelece diretrizes claras para uma administração participativa, colaborativa e inclusiva, a prática cotidiana ainda

reflete os desafios impostos pela lógica gerencialista, com sua ênfase na eficiência, produtividade e controle de resultados. Assim, a gestão educacional no Brasil encontra-se em uma encruzilhada entre o ideal democrático, presente na Constituição, na LDB e nos anseios de professores progressistas e as pressões do mercado impostas pela Nova Gestão Pública originada da pós democracia.

A análise dos textos produzidos por candidatos ao cargo de diretor escolar em Imperatriz/MA evidenciou que, embora haja um discurso apresentado para a valorização da participação e do coletivo, muitos elementos da NGP estão presentes, embora a maioria dos candidatos não demonstrasse uma compreensão a respeito deles. Dentre tais elementos estão as avaliações externas e padronizadas, que muitas vezes deslocam o foco da formação integral para a busca por resultados numéricos; a imposição de um currículo voltado ao desenvolvimento de competências e habilidades para atender ao mercado como o proposto pela BNCC e o DCTMA, em detrimento de um currículo flexível e pensado para a comunidade escolar. Assim, torna-se urgente, portanto, questionar esses modelos e reafirmar o compromisso com uma educação que respeite as especificidades locais e promova a formação integral, a inclusão e a cidadania.

Além do mais, a carência de formação continuada e os desafios da falta de recursos sejam eles financeiros, tecnológicos, materiais e/ou humanos pelas escolas públicas, dificulta o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa. É importante ressaltar que tais desafios não serão superados apenas pelos esforços individuais dos gestores, mas exigem políticas públicas que abarquem um compromisso coletivo com a transformação social.

Por fim, a pesquisa evidenciou que a gestão escolar democrática não é apenas uma questão técnica ou administrativa, mas, sobretudo, um ato político que demanda engajamento, reflexão crítica e uma postura ativa diante das pressões mercadológicas. Evidenciou ainda a necessidade de aprofundar investigações sobre as temáticas e, no contexto de Imperatriz/MA, sobre duas dimensões, a primeira sobre como os gestores locais interpretam e lidam com as demandas contraditórias de uma gestão que se quer democrática, mas que está permeada de princípios gerencialistas e a segunda, sobre como a comunidade escolar se envolve nos processos decisórios como a escolha de diretores e nos colegiados ao mesmo tempo que lidam com as pressões por resultados em avaliações externas e outros mecanismos próprios da NGP.

Referências

ARROYO, Miguel G. O Direito à Educação e a Nova Segregação Social e Racial – Tempos Insatisfatórios? **Educação em Revista**, *[S. l.]*, v. 31, n. 3, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/j/edur/a/TvhHNQd9rys6nwV9ghM9t9M/abstract/?lang=pt. Acesso em: 23 dez. 2024.

AZEVEDO, Janete. **A educação como política pública**. 3. ed. São Paulo: Autores Associados, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERTOCHI, Patrícia Ribeiro Tempesta. **A profissionalidade dos(as) diretores(as) escolares em tempos de Nova Gestão Pública**. 2021. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/15508. Acesso em: 20 dez. 2024.

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

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96.** Brasília, DF: Senado Federal. 1996.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014-2024:** Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

CASTELLS, Manuel. **Ruptura**: a crise da democracia liberal. Tradução de Joana Angélica d'Avila Melo. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da Educação Escolar.** Ministério da Educação. Brasília – DF, 2006.

FERNANDES, Alzilane Bento. **A Leitura no Documento Curricular do Território Maranhense**: uma análise discursiva. 2023. 72 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Letras, Universidade Federal do Maranhão, Balsas, 2023.

HAGE, Salomão Antônio Mufarrej; SILVA, Hellen do Socorro de Araújo; COSTA, Maria Conceição dos Santos. Formação de professoras e professores na Amazônia paraense: regulação, resistências e experiências contra hegemônicas. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 7, n. 16, 2020. Disponível em: https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/2949. Acesso em: 25 dez. 2024.

HORA, Dinair Leal da. Os sistemas educacionais municipais e a prática da gestão democrática: novas possibilidades de concretização. **Revista Iberoamericana de**

Educación, [S. l.], v. 43, n. 2, p. 1–11, 2007. DOI: 10.35362/rie4322335. Disponível em: https://rieoei.org/RIE/article/view/2335. Acesso em: 30 dez. 2024.

IMPERATRIZ. Conselho Municipal de Educação. Edital N° 002/2024. Edital de convocação, registro de candidatura para eleições gerais, nomeação e posse de gestores administrativo de escolas/creches municipais. Imperatriz, MA, 2024.

LAGARES, Rosilene; SOUSA, Adaires Rodrigues de; SILVA, Ronaldo Muniz; FONSÊCA, Francinete Ribeiro Ferreira. Por um projeto de formação continuada em política/gestão educacional com pressuposto histórico-crítico. **Revista Educação e Políticas em Debate**, *[S. l.]*, v. 13, n. 1, p. 1–19, 2023. DOI: 10.14393/REPOD-v13n1a2024-71030. Disponível em: https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/71030. Acesso em: 27 dez. 2024.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**: o neoliberalismo em ataque ao ensino público. Tradução Mariana Echalar. 1. ed. - São Paulo: Boitempo, 2019.

LIMA, Iana Gomes de; GANDIN, Luís Armando. Entendendo o estado gerencial e sua relação com a educação: algumas ferramentas de análise. **Práxis Educativa**, *[S. l.]*, v. 7, n. 1, p. 69–84, 2012. DOI: https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.7i1.0004. Disponível em: https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/3398. Acesso em: 23 nov. 2024.

MARANHÃO. **Documento Curricular do Território Maranhense**: para a Educação Infantil e o Ensino fundamental. Rio De Janeiro: FGV, 2019.

MELO, Lúcia de Fátima. O princípio da gestão democrática da escola básica no estado do Acre na consecução dos Planos Municipais de Educação e nas normativas legais próprias. **Interritórios**. Revista de Educação Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, BRASIL, v. 9, n. 18, 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social:** Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONEDERO, Juan Carlos. *¿Posdemocracia? Contra el pesimismo de la nostalgia*. Madrid: Editorial Popular, 2012.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley. Brasil século XXI: propostas educacionais em disputa. In: LOMBARDI, José Claudinei; SANFELICE, José Luis (org). **Liberalismo e educação em debate**. Campinas: Autores Associados, Histedbr, 2007. p. 205-224.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre William Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) Diretores(as). **RBPAE** - v. 33, n. 3, p. 707 - 726, set./dez. 2017.

PARO, Victor. **Eleição de Diretores:** a escola pública experimenta a democracia .2. ed. São Paulo: Xamã, 2003.

RANCIÈRE, Jacques. *O ódio à democracia*. Tradução de Luciano Martins. São Paulo: Boitempo, 2014.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, *[S. l.]*, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351. Acesso em: 18 ago. 2024.

SCHULTZ, D. O Projeto Político pedagógico na escola: analise dos PPP do Colégio Estadual Padre Chagas e Colégio Estadual do campo de Palmeirinha, pelo Pibidgeografia. IV Fórum das Licenciaturas/**VI Encontro do Pibid/II Encontro PRODOCÊNCIA – Diálogos entre licenciaturas: demandas da contemporaneidade.** UNICENTRO, Brasília, 2015.

SIQUEIRA, Carlos Eduardo Borges da Cruz; BARTHOLO, Tiago Lisboa. Os impactos da gestão democrática na escola pública: uma revisão sistemática. ***Jornal de Políticas Educacionais***. V. 14, n. 37, agosto, 2020.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

Licença: Copyright é retido pelo/a autor/a (ou primeiro co-autor) que outorga o direito da primeira publicação ao Jornal de Políticas Educacionais. Mais informação da licença de Creative Commons encontram-se em https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0. Qualquer outro uso deve ser aprovado em conjunto pelo/a/s autor/a/es/as e pelo periódico.