

É POSSÍVEL A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA? REFLEXÕES A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO

Marcilene Pelegrine Gomes
Universidade Federal de Goiás - UFG
professoramarcilene@ufg.br

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 da gestão democrática da escola pública. No Brasil, o ideário liberal de democracia incorporado na Constituição Federal de 1988 - CF, no processo de redemocratização do país na década de 1980, é alvo de ataques da extrema direita no sentido de abalar e desestruturar as instituições de Estado.

No âmbito educacional, a gestão democrática do ensino público, garantida tanto na CF de 1998, quanto 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 ataques e retrocessos em cenários locais e nacionais marcados pelo avanço das ideias e dos movimentos ultraliberais e neoconservadores. Nesse contexto, estudos acadêmicos, como de Cury (2007), Dourado (2020), Libâneo (2008), Lima (2018), 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, precisam ser lidos e difundidos nas universidades e instituições de educação básica.

Nessa perspectiva, o estudo aqui exposto reafirma a importância da apropriação dos estudos críticos no campo da gestão escolar com o objetivo central de refletir sobre os desafios para a gestão democrática (GD) da escola da rede estadual de Goiás no tempo presente (2024-2025), na medida em que, a formação continuada e as orientações para o trabalho dos diretores escolares estão alinhadas aos projetos e programas organizados pela Secretaria de Estado da Educação de Goiás - SEDUC em parceria com as organizações do terceiro setor (institutos e fundações). Trata-se de um estudo qualitativo de cunho bibliográfico, documental e de campo orientado pela seguinte questão-problema: em que medida é possível a efetivação da gestão democrática na escola pública

da rede estadual de Goiás no cenário em que os institutos e fundações do terceiro setor tem hegemonia na formação de diretores?

Contextualizando teórica e metodologicamente o tema-problema

Este estudo é o recorte de um projeto maior 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 (2025-2026)* em desenvolvimento pela Universidade Federal de Goiás. Por meio deste projeto pretende-se analisar, mediante um estudo de caso, a influência da parceria pública-privada entre a SEDUC Goiás e os institutos e fundações do terceiro setor nas concepções e na atuação de vinte (20) diretores escolares da região metropolitana de Goiânia (Anápolis, Aparecida de Goiânia, Trindade, Senador Canedo e Goiânia). O projeto tem como sujeitos da pesquisa os diretores escolares, eleitos de forma direta pela comunidade escolar no ano de 2023, para o mandato de dois (2) anos.

O trabalho de comunicação oral aqui apresentado sintetiza uma análise preliminar dos dados obtidos pelo estudo documental e de campo, focando, especificamente, em dados aprendidos em entrevistas com dez (10) diretores de escolas públicas, sendo dois (2) em cada cidade *locus* do projeto. 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 condições internas e externas às escolas que interferem na gestão, conforme aponta os estudos de Souza (2019).

O recorte foi verticalizado para o eixo de análise *3 Estudos e referências de gestão escolar* que, em grande medida, articula ao *2 Formação inicial e experiências de formação continuada*. Os diretores escolhidos como sujeitos da pesquisa apresentam, de forma geral, o seguinte perfil: seis (06) são do sexo masculino e quatro (04) feminino; sete (07) foram eleitos para o 1º mandato e três (03) para o 2º; seis (06) fizeram a formação inicial em universidades públicas de Goiás (UFG e UEG) e quatro (04) em instituições privadas (PUC Goiás, Padrão e UNIFAN); três (03) são graduados em Educação Física, dois (02) Matemática, três (03) Letras e dois (02) Pedagogia; com relação à experiência

na gestão, sete (7) foram diretores e três (03) atuaram na coordenação pedagógica da escola.

Para sistematização e análise qualitativa dos dados das entrevistas foi utilizado o apoio do *software webQDA*¹ por meio desta ferramenta digital foi possível apreender as palavras-chaves que sustentam os discursos dos diretores. Ao analisar as respostas à pergunta sobre quais conteúdos estudados em cursos de formação de diretores, realizados nos dois últimos anos, 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: competência; liderança; engajamento de pessoas; gestão de resultados; comunicação estratégica; inovação e dinamismo; IDEB; resolutividade de conflitos; escola eficaz; produtividade, eficiência, avaliação, comunidade escolar (Goiânia, 2025, EntrevistasEixo3D).

Essas e outras incidências possivelmente indicam 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 articulados a uma perspectiva gerencialista estruturantes na nova gestão pública - NGP (Freitas, 2016). A hipótese é de que as “capacitações continuadas” ofertadas pela SEDUC Goiás aos diretores, antes e depois da eleição, contribuíram para incidências desses conceitos.

É importante dizer que, conforme consta no Edital do Processo de Seleção de Diretores n. 001/2023 SEDUC/GO (Goiás, 2023), a realização e aprovação no curso de 40 horas ofertado pela Secretaria compõem as etapas a serem cumpridas pelo candidato a diretor. O curso foi desenvolvido pelo Instituto Península², 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.

¹ *webQDA (web Qualitative Data Analysis)* é um software que auxilia na análise qualitativa de dados não-numéricos e não estruturados, específico para investigação qualitativa em geral. O recurso propicia a análise de fontes de texto, imagem, vídeo, arquivos Word ou PDF.

² 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.”

Quando provocados 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. 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 concepções, orientações e procedimentos de gestão padronizados e plataformizados alinhados à lógica gerencialista estruturante da NGP e, em grande medida, distanciados das defesas históricas e progressistas da GD.

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 gestão democrática 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.

Os discursos dos diretores, mesmo quando afirmaram que leram Libâneo ou outros autores progressistas na graduação, estão alinhados aos conceitos, à semântica e as palavras-chaves dos projetos, programas e material instrucional utilizados nas formações e nas orientações da SEDUC, portanto, alinhadas às concepções e práticas do terceiro setor. 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 servem de alerta para se pensar os desafios da efetivação da gestão democrática da escola pública em Goiás e no Brasil. Pois, as parcerias público-privadas entre as secretarias de educação e o terceiro setor não estão presentes apenas em Goiás (Adrião, Domiciano, 2021).

Se, de fato, os conceitos/palavras-chaves que remetem à NGP, presentes nos discursos dos diretores, forem materializados na cotidianidade da gestão escolar, podem corromper os tempos-espacos 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 PPP, corroendo as perspectivas de efetivação da gestão democrática. No âmbito da GD, não basta garantir a eleição direta para os

diretores é necessário assegurar, na escola e fora dela, as condições e os meios para efetivação de concepções e práticas de gestão democrática na escola e na sociedade. Não há democracia quando a secretaria, assessorada por institutos, padroniza e platformiza os planejamentos de ensino, o currículo, a formação de professores e gestores, a avaliação da aprendizagem por meio de metas alheias à realidade da escola e seus sujeitos.

Considerações (nada) finais

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 auxilia a compreender que, contraditoriamente, as dificuldades sempre impulsionaram às lutas progressistas em defesa da educação e da escola pública.

Diante desta constatação, é pertinente acreditar, no horizonte das políticas públicas para educação básica, que, com desafios e contradições, ainda é possível pensar na efetivação da gestão democrática da escola, 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 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. É necessário, portanto, “esperançar” para não sucumbir ao fatalismo imobilizador que nos impede de pensar e agir para além da realidade empírica, imediata (Freire, 2016).

Referências

- Adrião, T., & Domiciano, C. A. (2021). Novas formas de privatização da gestão educacional no Brasil: as corporações e o uso das plataformas digitais. *Retratos Da Escola*, 14(30), 668–684.
- 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, L. F. 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, J. C. *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.

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

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.