

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

LEILA GALDINO DA SILVA

DESAFIOS E AVANÇOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA
NA EDUCAÇÃO: O CASO DO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ, RN

MACEIÓ – AL
2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

LEILA GALDINO DA SILVA

DESAFIOS E AVANÇOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA
EDUCAÇÃO: O CASO DO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ, RN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-graduação em Gestão Educacional da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

MACEIÓ – AL
2025

DESAFIOS E AVANÇOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: O CASO DO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ, RN

CHALLENGES AND ADVANCES IN THE IMPLEMENTATION OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN EDUCATION: THE CASE OF MOSSORÓ, RN

Leila Galdino da Silva

Tiago Leandro da Cruz Neto

RESUMO

Este artigo examinou a implementação da meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) e o modo como foi implementado na Lei nº 3.298, de 04 de agosto de 2015 (PME) Plano Municipal de Educação do município de Mossoró, estado do Rio Grande do Norte, Brasil. A pesquisa envolveu revisão bibliográfica, análise documental e revisão da legislação educacional. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) destacam a gestão democrática como um princípio fundamental do sistema educacional brasileiro. Em consonância com a meta 19 do PNE, o Plano Municipal de Educação (PME) de Mossoró apesar de favorecer o desempenho de alguns mecanismos para a promoção da gestão democrática, não cumpre o prazo estipulado no PME que favorece a consulta pública à comunidade escolar. Este estudo contribui para a compreensão da gestão democrática na educação e destaca a importância de políticas públicas que promovam a participação efetiva da comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão democrática, educação, políticas públicas, participação, Plano Municipal de Educação.

ABSTRACT

This article examined the implementation of Goal 19 of the National Education Plan (PNE) and how it was incorporated into Law No. 3.298 of August 4, 2015, which established the Municipal Education Plan (PME) of Mossoró, a municipality in the state of Rio Grande do Norte, Brazil. The research involved bibliographic review, document analysis, and a review of educational legislation. The Federal Constitution of 1988 and the Law of Guidelines and Bases of National Education (LDB) highlight democratic management as a fundamental principle of the Brazilian educational system. In line with Goal 19 of the PNE, Mossoró's PME, although it supports certain mechanisms for promoting democratic management, fails to meet the deadline established in the plan for ensuring public consultation with the school community. This study contributes to the understanding of democratic management in education and underscores the importance of public policies that foster effective community participation in school governance.

Keywords: Democratic management, education, public policies, participation, Municipal Education Plan.

Data de Submissão: 10/04/2025.

Data de aprovação: 12/05/2025.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta apontamentos sobre a implementação da gestão democrática na educação, com foco em um estudo de caso no município de Mossoró, no Estado do Rio Grande do Norte. Tem como objetivo apresentar ao leitor o resultado da investigação da implementação da meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE – 2014 – 2024), Lei nº 13.005 de 2014 bem como sua implementação na Lei nº 3.298, de 04 de agosto de 2015 (PME) Plano Municipal de Educação do município de Mossoró, Estado do Rio Grande do Norte, Brasil. É resultado das leituras e discussões realizadas durante o curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de Alagoas.

A democracia na educação é um dos pilares fundamentais para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária bem como o princípio da Escola Pública por ser uma instituição ancorada na ideia de que ela é de todos e para todos. No contexto educacional, não se limita apenas à realização de eleições para escolha de diretores escolares, mas envolve um conjunto de práticas e princípios que visam garantir a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos relacionados à educação, sejam eles administrativos ou pedagógicos.

A gestão democrática na educação é um conceito que vai além da simples administração escolar; trata-se de um modelo que coloca a participação, a autonomia e a descentralização como pilares da gestão e do trabalho escolar. Está preconizada e respaldada pelos marcos legais da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9.394/1996. Estes documentos supra-legais são a referência para as demais legislações e políticas formuladas no campo educacional brasileiro e como tais estabelecem a necessidade dos Sistemas Federais, Estaduais e Municipais de Educação garantir a gestão democrática como um dos seus princípios fundamentais.

Nesse contexto, Mossoró, município do Rio Grande do Norte, aprovou em 2015 o Plano Municipal de Educação (PME), através da Lei nº 3.298/2015. O plano estabelece metas e estratégias para a promoção de uma educação de qualidade, pautada na participação da comunidade escolar e na efetivação dos princípios democráticos.

Ao longo deste artigo, serão abordados os conceitos fundamentais da gestão democrática na educação, sua relevância para a construção de uma sociedade mais democrática e a importância da participação da comunidade escolar nesse processo. Além

disso, serão apresentadas as políticas públicas que influenciam a gestão democrática na educação, destacando a legislação que respalda essa abordagem.

O município de Mossoró, com seu Plano Municipal de Educação, servirá como um estudo de caso para analisar como esses conceitos são implementados na prática e quais os desafios e tendências enfrentados nesse processo. Serão discutidos também os resultados obtidos.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: DESAFIOS

O modelo da gestão democrática é um tema central no contexto educacional brasileiro e desempenha um papel fundamental na busca por uma educação de qualidade socialmente referenciada (CURY, 2002). No Brasil, este modelo de gestão é respaldado por dispositivos legais, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que asseguram a participação da comunidade na gestão das escolas. No entanto, a sua implementação efetiva ainda enfrenta desafios significativos. Outro desafio é a necessidade de garantir que a participação de todos os envolvidos seja efetiva e significativa. Isso requer a criação de espaços e mecanismos adequados para a discussão e tomada de decisões, bem como a promoção de uma cultura de diálogo e respeito mútuo (CURY, 2002).

A gestão democrática na educação é um conceito estabelecido fundamental que visa construir uma cultura de participação, alinhados a ordem democrática constitucional brasileiro, promovendo experiências pedagógicas que envolvam os membros da comunidade escolar na tomada de decisões relacionadas à escola (LUCK, 2007). Ela é respaldada por dispositivos legais no Brasil e consolidada no meio científico através de investigações e pesquisas que apontam limites, avanços e desafios.

Para Cruz Neto (2013; 2014) o modelo de gestão democrática na educação está ancorada nos princípios da participação, autonomia e descentralização como referências para as práticas de gestão seja na dimensão administrativa e pedagógica do trabalho escolar. É o modelo a ser ancorado pela escola pública por ser esta de todos e para todos. Portanto, não há outro modelo que não seja este que garanta a construção de um

trabalho escolar referenciado nos aspectos democráticos que possibilita a inclusão da diversidade e pluralidade social, pois, como o significado já nos apresenta: a Escola é “pública”.

Para compreender melhor a gestão democrática na educação e seus desafios, é importante analisar como essa abordagem se reflete na prática e como os princípios democráticos são implementados nas escolas. Conforme destacado por Cury (2002), a gestão democrática pressupõe a participação efetiva da comunidade escolar nas decisões que afetam a escola, incluindo a definição de políticas pedagógicas, a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a alocação de recursos.

No entanto, a implementação desses princípios nem sempre é uma tarefa simples. Como ressalta Luck (2007), a gestão democrática na educação enfrenta o desafio da resistência à mudança, tanto por parte de gestores escolares quanto de membros da comunidade escolar. Muitas vezes, há uma cultura arraigada de centralização decisória, na qual as decisões são tomadas de forma verticalizada, sem a devida consulta aos envolvidos. Superar essa resistência requer a promoção de uma mudança de mentalidade e a sensibilização para os benefícios da gestão democrática. Cruz Neto (2013) nos diz que tais resistências são melhor compreendidas quando observamos o contexto social e histórico de formação da sociedade brasileira onde a democracia esteve sempre golpeada por momento de ditaduras criando uma cultura social macro estrutural de valores relacionados ao autoritarismo, a não-participação da população e à centralização.

Outro elemento não menos importante no desafio à implementação e seu progressivo avanço da gestão democrática na educação está no avanço das ideias empresariais ancoradas no mercado. Para setores da sociedade brasileira como o movimento “Todos pela Educação”, o modelo empresarial deve ser tomado como referência para a gestão das escolas públicas. Nesse sentido autores como Andrade (2015) e Cêa (2023) entre outros que investigam os processos de empresariamento da educação, as políticas educacionais e a gestão nas escolas públicas têm tido cada vez mais tomado as feições do mercado nos processos de gerir o trabalho pedagógico, administrativos e de avaliação em detrimento àqueles referenciados pelo modelo de gestão democrática.

Em lugar da participação, decisões colegiadas e da descentralização, o autoritarismo por meio de decisões individuais e a centralização tem sido o espaço de formulação dos instrumentos de mecanismos da gestão escolar; a lógica, também, tem avançado por meio de currículos cada vez mais voltados para uma formação técnica de mão de obra que atenda as necessidade do mercado em detrimento de um currículo voltado para a formação múltipla dos estudantes nos seus aspectos filosóficos, políticos, sociológicos, técnicos, físicos e outros, com aponta o estudo de Cêa (2023) a respeito do empresariamento da Reforma do Novo Ensino Médio - Lei nº 14.945/2024; a valorização dos profissionais da educação em termo salariais tem sido ocupada pela ideia de competitividade, bônus e premiação; a avaliação em larga escala desconsidera aspectos fundamentais na formação do estudante como condições de estudo e trabalho; ou seja, a lógica do setor privado na educação tem colocado cada vez mais desafios para o modelo de gestão democrática da escola pública.

Por outro lado, setores da sociedade civil organizada como o “Campanha Nacional pelo Direito à Educação”, tem se colocado na resistência a tais desafios no movimento organizado pela consolidação e o progressivo avanço dos ideários da Gestão democrática, legalmente consolidado.

3.POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO: A LEGISLAÇÃO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

As políticas públicas de educação desempenham um papel fundamental na promoção da gestão democrática na educação, pois estabelecem diretrizes, princípios e normas que orientam o funcionamento das escolas e a participação da comunidade escolar. Nesta seção, apresentamos ao leitor como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) estabelecem a gestão democrática como modelo a ser implementado e garantido nos Sistemas Públicos de ensino.

A Constituição Federal de 1988 é um marco importante na garantia da gestão democrática na educação. No artigo 206, ela estabelece princípios fundamentais, como a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a pluralidade de ideias e concepções pedagógicas, e a gestão democrática do ensino público. Esses princípios refletem o compromisso do Estado brasileiro com a promoção de uma educação inclusiva e participativa.

A gestão democrática é abordada de forma mais detalhada na LDB, Lei nº 9.394/1996. Ela estabelece que a gestão democrática do ensino público é um dos princípios da educação brasileira. No artigo 14, recentemente reformulado (2023) a lei determina que os sistemas de ensino devem assegurar a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, como mecanismo de gestão democrática. Vejamos:

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

§ 1º O Conselho Escolar, órgão deliberativo, será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias:

I - professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares;

II - demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola;

III - estudantes;

IV - pais ou responsáveis;

V - membros da comunidade local.

§ 2º O Fórum dos Conselhos Escolares é um colegiado de caráter deliberativo que tem como finalidades o fortalecimento dos Conselhos Escolares de sua circunscrição e a efetivação do processo democrático nas unidades educacionais e nas diferentes instâncias decisórias, com vistas a melhorar a qualidade da educação, norteados pelos seguintes princípios:

I - democratização da gestão;

II - democratização do acesso e permanência;

III - qualidade social da educação.

§ 3º O Fórum dos Conselhos Escolares será composto de:

I - 2 (dois) representantes do órgão responsável pelo sistema de ensino;

II - 2 (dois) representantes de cada Conselho Escolar da circunscrição de atuação do Fórum dos Conselhos Escolares.

A recente reformulação da LDB (2023) traduz de forma mais explícita o papel dos conselhos escolares, trazendo avanços com a introdução dos fóruns dos conselhos escolares, o que representa, do ponto de vista legal, um marco significativo na ratificação da gestão democrática na educação brasileira. Essa mudança reflete os movimentos em defesa da escola pública e reconhecimento da necessidade de institucionalizar e consolidar mecanismos de participação da comunidade escolar no processo de decisão e gestão da educação.

Destacamos que antes dessa atualização, o processo de participação era mencionado genericamente onde os sistemas de ensino deveriam assegurar "a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola" e "a participação

das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes". Ademais, não detalha com clareza o papel, a estrutura ou a importância desses conselhos e fóruns na gestão democrática, deixava lacunas como: margens para interpretações limitadas, bem como, fragilizava a participação nos diversos sistemas de ensino do Estado Brasileiro.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação também estabelece que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) das escolas deve ser elaborado com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, conforme o artigo 12. O PPP é um instrumento fundamental para a definição das metas e ações da escola, refletindo os princípios da gestão democrática.

As políticas públicas de educação, como expressas na Constituição Federal de 1988 e na LDB, estabelecem as bases legais para a gestão democrática na educação brasileira. Elas reconhecem a importância da participação da comunidade escolar e da promoção de práticas democráticas nas escolas.

A efetiva implementação da gestão democrática na educação brasileira requer uma análise mais aprofundada das políticas públicas e de como elas se refletem nas práticas escolares. Para compreender melhor essa dinâmica, é necessário explorar como a Constituição Federal e a LDB interagem com a gestão democrática e quais são os desafios que surgem no processo de traduzir esses princípios em realidade.

Além disso, é crucial considerar que a gestão democrática na educação é uma questão complexa, que envolve não apenas a estruturação de órgãos colegiados, mas também a promoção de uma cultura participativa e a valorização das diversas vozes que compõem a comunidade escolar.

4. METODOLOGIA

Nesta seção, apresentamos a metodologia utilizada para conduzir a pesquisa sobre gestão democrática na educação no município de Mossoró, Rio Grande do Norte (RN). Utilizamos uma abordagem qualitativa, incorporando uma análise de documentos oficiais, revisão bibliográfica e revisão de estudos de caso locais.

Para tanto nos debruçamos sobre documentos oficiais do município de Mossoró relacionados à educação, incluindo o Plano Municipal de Educação (PME) e relatórios de avaliação e monitoramento do PME tomando como referência a meta 19 do PNE (2014 - 2024). Também, realizamos uma revisão bibliográfica específica, focando em estudos relacionados à gestão democrática considerando, também, estudos já validados pela comunidade científica da

área a respeito da educação no Rio Grande do Norte. Isso nos permitiu contextualizar nossa pesquisa local dentro do cenário estadual e nacional.

4.1 Resultados e análises

Nesta seção, apresentamos os resultados da pesquisa sobre a implementação da gestão democrática na educação em Mossoró, RN, especificamente relacionados à meta 19 do PNE (2014 -2024) e do PME (2015 -2025).

A meta 19 do PNE (2014 - 2024), estabeleceu:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Convém antes apresentar algumas considerações sobre esta meta a nível nacional. Conforme documento⁵ de análise do cumprimento das metas da Lei 13.005/2024 (PNE 2014 -2024) consolidado pelo movimento “Campanha Nacional pelo direito à educação”, a meta 19 não foi cumprida no prazo que seria o ano de 2016, tampouco foi cumprida até o final da década do PNE, ano de 2024. Para essa conclusão, o documento apresenta que apenas 10,5% dos diretores de escolas públicas, acessaram o cargo via processo seletivo, qualificado e eleição com participação da comunidade escolar. Também, que o percentual de colegiados intraescolares existentes nas escolas públicas brasileiras era de 41, 5%. Já o percentual de colegiados extraescolares existentes como Conselho Municipal / Estadual de Educação, Conselhos de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb, Conselhos de Alimentação Escolar e Fórum Permanente de Educação era de 99% nos Estados e de 85% nos municípios. 79% nos Estados e 65,9% são os percentuais de colegiados extraescolares que existem e recebem apoio de infraestrutura e formação.

O documento observa que a efetiva implantação da GD nos sistemas de ensino foi durante a década do PNE impedida por diversos fatores.

Em 2023, a maioria dos colegiados intraescolares sequer existia nas escolas públicas brasileiras. De todos os conselhos escolares, associações de pais e mestres e grêmios estudantis que deveriam existir em todas as escolas municipais, apenas 35% de fato existiam. (CAMPANHA EDUCAÇÃO, 2024)

O documento, também registra que nos últimos períodos do PNE, os colegiados extraescolares como o fórum nacional de educação, foi desregulamentado e só restabelecido com a revogação do Decreto nº 9.759/2019 em 1º de janeiro de 2023 e a reinstalação do Fórum Nacional de Educação no mês de abril, após revogação da Portaria 577/2017 pela Portaria 478, de 17 de março de 2023.

(...) o longo vácuo democrático que se iniciou com o Decreto Executivo de 26 de abril de 2017 e da Portaria 577/2017 impostos pelo governo de Michel Temer. Com isso, foi desmontado o Fórum Nacional de Educação (FNE), tornando-o submisso à decisão monocrática do MEC quanto à sua composição e, a partir disso, sem qualquer independência e legitimidade como espaço de deliberação. Tal ação representou um desmonte do modelo de participação e controle social para o monitoramento e a avaliação do Plano Nacional de Educação, prejudicando gravemente seu cumprimento. (CAMPANHA EDUCAÇÃO, 2024)

Nesse contexto, é que observamos o PME de Mossoró com suas diretrizes relacionadas à gestão democrática da educação, alinhadas com a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE). O PME foi aprovado pela Lei nº 3.298, de 04 de agosto de 2015. Quanto à meta, 19 ficou estabelecido:

Assegurar condições, no prazo de 1 (um) ano, para elaboração, aprovação e implantação da Lei de Gestão Democrática, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, por meio de eleições diretas, no âmbito das escolas públicas municipais, prevendo recursos e apoio técnico da União e do Estado.

Em 2023, sob pressão do Ministério Público para a implementação do que prevê a meta 19 do PME, a SME (Secretaria Municipal de Educação) publicou a inscrição de um processo seletivo para diretores das escolas municipais, mas limitou a seleção para seis escolas, alegando que precisava de tempo para observar se a experiência seria válida, e que aumentaria gradativamente o número de escolas. Foram elas: Escola Municipal Marineide Pereira da Cunha; E. M. Professor Antônio Fagundes; E. M. Genildo Miranda; E. M. Nono Rosado; E. M. Nossa Senhora das Graças; E. M. Professor Antônio Amorim.⁶

O processo seletivo exigiu dos candidatos: ser profissional da educação integrante da Carreira do Magistério do Sistema de Ensino Público Municipal de Mossoró; servidor efetivo ou em cargo comissionado na área de educação; ter experiência comprovada de três anos no efetivo exercício do magistério, suporte pedagógico ou atividades de gestão escolar (direção ou vice-direção) em estabelecimento de ensino público e apresentar certificação de Curso em Gestão Escolar, de no mínimo 80 horas ministrado por instituição credenciada. O Processo Seletivo consistiu em duas etapas: análise de currículo, de caráter classificatório e de

entrevista de caráter eliminatório. O município de Mossoró possui 96 escolas públicas municipais.

No que diz respeito ao envolvimento da comunidade escolar na gestão democrática, o PME de Mossoró prevê a criação de órgãos colegiados, como os Conselhos Escolares e os Grêmios Estudantis, e busca fortalecê-los, mas, assim como o documento do movimento em defesa da escola pública “Campanha Educação” aponta, os processos de consolidação dos órgãos colegiados intraescolares não se estabelecem em toda a rede municipal. Buscou-se esse dado com a Secretaria Municipal de Educação, porém a mesma não apresentou.

De acordo com Paro (2003), a eleição é essencial para garantir que os processos de escolha de diretores sejam conduzidos de acordo com os princípios da gestão democrática, com ampla participação da comunidade escolar. Quando um diretor é designado sem a participação da comunidade escolar – incluindo professores, alunos e responsáveis –, ele pode enfrentar dificuldades em engajar a equipe e alinhar as metas institucionais com as necessidades reais da comunidade, por sua vez seus compromissos tendem a reproduzir a relação clientelista e o compromisso político com quem lhe indicou e não com a comunidade escolar.

A indicação de gestores escolares por prefeitos eleitos afeta diretamente a construção da autonomia da escola, o clima organizacional e a tomada de decisões, pois o diretor indicado conforme pesquisas apontam (CRUZ NETO, 2008) pode ser pressionado a atender interesses externos. Fortalece vínculos centralizadores e autoritários em lugar da participação e da descentralização.

Mossoró tem em sua rede municipal de ensino o Conselho Municipal de Educação (CME), que iniciou seu funcionamento em 1998, vinculado à pasta da Educação, como um órgão consultivo, normativo jurisdicional, é composto por I - Representantes da Administração Pública municipal. II - Representantes da sociedade civil. A última eleição bienal ocorreu no ano de 2023 com vigência até 2025, instituído pelo inciso IX do art. 78 da Lei Orgânica Municipal, n. 1.110/1997. Foi observado que o CME subsidia diretamente a Secretaria de Educação, através da influência dos membros que são oriundos da própria secretaria.

Ao ser majoritariamente composta por membros ligados diretamente à estrutura burocrática da Secretaria de Educação, observa-se que pode haver um comprometimento na tomada das decisões já que na sua composição não há um equilíbrio de interesses. O CME

deveria funcionar como um espaço democrático de fiscalização, consulta e deliberação sobre políticas educacionais, mas, quando sua atuação está excessivamente vinculada aos interesses da Secretaria, há o risco de perda de pluralidade nas decisões e de redução da representatividade das diversas perspectivas da comunidade escolar.

Essa configuração pode dificultar a realização de análises críticas e a apresentação de demandas genuínas vindas da sociedade civil, dos educadores e dos pais. Para que o CME cumpra seu papel com eficácia, é fundamental que ele tenha uma composição mais diversa, garantindo a presença de representantes da sociedade civil e outros setores da comunidade escolar. Isso favorece uma governança educacional mais democrática e participativa, que não apenas subsidia, mas também traz perspectivas independentes e voltadas ao interesse público para as decisões da Secretaria de Educação.

Outro aspecto relevante observado durante a análise documental e dos dados coletados diz respeito à falta de regulamentação específica e atualizada sobre a eleição direta para gestores escolares. Embora o PME de Mossoró preveja a elaboração de uma Lei de Gestão Democrática, até o ano de 2023 tal legislação não havia sido efetivamente implementada. Essa lacuna normativa contribui para a manutenção de práticas clientelistas e impede o fortalecimento de uma cultura participativa nas unidades escolares. Sem um marco legal claro, as iniciativas pontuais, como o processo seletivo restrito realizado em apenas seis escolas, tornam-se frágeis e insuficientes para promover transformações sistêmicas e permanentes (PARO, 2003; CRUZ NETO, 2008).

Ademais, a ausência de mecanismos contínuos de formação política e pedagógica da comunidade escolar dificulta o engajamento efetivo nos processos colegiados e nas instâncias deliberativas. A consolidação da gestão democrática exige não apenas estruturas formais, como conselhos e grêmios, mas também a qualificação dos sujeitos envolvidos para o exercício de sua autonomia e participação crítica. Nesse sentido, observa-se a necessidade urgente de políticas públicas que promovam a formação continuada dos membros da comunidade escolar – docentes, estudantes, pais e gestores – com foco nos princípios da democracia participativa, da transparência e da corresponsabilidade na tomada de decisões educacionais (CURY, 2002; GADOTTI, 2000).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática na educação constitui um pilar essencial para o fortalecimento de sistemas educacionais eficazes e para a consolidação de uma educação de qualidade. Este artigo propôs-se a analisar a implementação da gestão democrática no município de Mossoró, RN, com base nas diretrizes do Plano Municipal de Educação (PME) e na meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE).

Os achados da pesquisa indicam que, embora o município tenha avançado em determinados aspectos, como a instituição de órgãos colegiados – a exemplo dos conselhos escolares e caixas escolares –, ainda persiste a ausência de eleições diretas nas escolas públicas, comprometendo o pleno exercício da gestão democrática. A eleição para cargos de direção escolar é reconhecida como ponto de partida para a consolidação de um modelo participativo, rompendo com estruturas historicamente centralizadoras e autoritárias que favorecem interesses individuais em detrimento do bem comum. Neste contexto, a escola pública deve ser entendida como espaço da coletividade, sendo a comunidade escolar seu sujeito protagonista.

Em consonância com a literatura analisada, observa-se que a gestão democrática é condição indispensável para o desenvolvimento de uma escola comprometida com a formação crítica dos estudantes. Essa formação não deve se restringir à preparação técnica para o mercado de trabalho, mas abranger dimensões amplas da vida social, cultural, filosófica e biológica, estabelecendo vínculos com o território no qual a escola está inserida. Para tanto, a efetiva participação da comunidade escolar torna-se imprescindível.

Os desafios evidenciados reforçam a urgência de promover a participação ampliada da comunidade, reconhecendo que a democratização da gestão educacional demanda ações concretas, como a implementação de eleições transparentes e processos seletivos equitativos para gestores em todas as unidades escolares da rede pública. Tais práticas asseguram que a escolha dos líderes escolares se dê com base em critérios justos e alinhados com a melhoria da qualidade da educação.

Nesse cenário, torna-se necessário o fortalecimento de políticas públicas locais que garantam a institucionalização da gestão democrática como eixo estruturante da administração educacional. Isso implica, por exemplo, na criação de normativas específicas que assegurem a eleição direta para gestores escolares em todas as unidades, bem como a regulamentação e o

funcionamento pleno dos conselhos escolares, associações de pais e mestres, e grêmios estudantis. Além disso, a ampliação do acesso à informação e à transparência na execução das ações educacionais fortalece o vínculo entre escola e comunidade, estimulando o sentimento de pertencimento e responsabilidade coletiva na condução dos rumos da educação pública.

Adicionalmente, torna-se essencial investir na formação continuada dos conselhos escolares, garantindo capacitações que promovam a autonomia e a atuação qualificada desses colegiados no acompanhamento e formulação de políticas educacionais. A valorização de espaços participativos destinados aos estudantes, como os grêmios, também deve ser estimulada, de forma a assegurar que suas vozes sejam ouvidas e consideradas nas decisões escolares, consolidando o protagonismo juvenil e a cultura da cidadania.

Por fim, é imprescindível reconhecer que a efetivação da gestão democrática ultrapassa os aspectos burocráticos e administrativos, envolvendo uma mudança cultural profunda no interior das instituições escolares. A superação de práticas autoritárias e o rompimento com estruturas hierárquicas rígidas são passos fundamentais para a constituição de um espaço educacional verdadeiramente participativo. A construção dessa nova cultura demanda tempo, formação continuada, escuta ativa e vontade política, pois só assim será possível transformar as escolas em ambientes de emancipação, onde a democracia se vive cotidianamente nas relações, nas decisões e nos projetos coletivos.

Dessa forma, os elementos aqui apresentados fornecem subsídios relevantes para o aprimoramento das políticas e práticas educacionais no município, contribuindo para a construção de uma escola pública mais inclusiva, transparente e orientada pela corresponsabilidade social. A gestão democrática, portanto, deve ser entendida como um processo dinâmico e permanente, cuja efetivação requer o engajamento de todos os sujeitos da comunidade educativa. Em Mossoró, há um potencial significativo para que o município se consolide como referência em gestão educacional democrática, desde que os dispositivos legais sejam efetivamente implementados, superando o campo das intenções e se materializando na prática cotidiana.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Senado Federal, 1996.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, DF: MEC, 2001c.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO. **Balanco do PNE (2014–2024)**. Disponível em: https://media.campanha.org.br/semanadeacaomundial/2024/materiais/Balanco_do_PNE_2024_da_Campanha_Relatorio_de_Metas_PPT.pdf. Acesso em: 14 nov. 2024.

CARVALHO, José Murilo de. **Mandonismo, coronelismo, clientelismo**: uma discussão conceitual. Dados, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, 1997.

CÊA, Glenda Santana dos Santos. **Parcerias público-privadas e reforma do ensino médio em Alagoas**: primeiras aproximações. Revista Espaço Pedagógico, v. 30, p. e14732, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5335/rep.v30i0.14732>. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/14732>. Acesso em: 10 jan. 2025.

CRUZ NETO, Tiago Leandro da. **Planejamento educacional e participação democrática: um estudo sobre a rede pública estadual de ensino em Alagoas (1999–2004)**. 2008. 207 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2008.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – RBPAE, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 163–174, jul./dez. 2002.

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

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial? 4. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1989.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 29. ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GADOTTI, Moacir (org.). **Paulo Freire**: uma biobibliografia. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 1996.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (orgs.). **Gestão da escola democrática**: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MOSSORÓ (Município). **Lei nº 3.298, de 4 de agosto de 2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação do Município de Mossoró, de duração decenal e dá outras providências. Mossoró, RN, 2015. Disponível em: <https://jom.mossoro.rn.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/jom315a.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2025.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 36, n. 132, p. 625–646, jul./set. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/NvQbjcqWFMxgRfLCTr3CLCJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 jan. 2025.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB**. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO, Theresa (orgs.). *Gestão, financiamento e direito à educação*. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2007. p. 35–49.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (Mossoró-RN). **Relatório de monitoramento do Plano Municipal de Educação – PME**. Mossoró, RN, 2017.