

GESTÃO DEMOCRÁTICA: O QUE NOS ORIENTA O DOCUMENTO REFERÊNCIA DA CONAE-2024¹

Arilene Maria Soares de Medeiros²

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

RESUMO

Este artigo é fruto de nossa participação na Conferência Livre da ANPAE Nordeste Rumo à CONAE-2024, que aconteceu em 11 de dezembro de 2023, via o canal YouTube da ANPAE. Nosso objetivo é analisar como a gestão democrática está sendo abordada no Documento Referência da CONAE-2024, incorporando, na medida do possível, dados que evidenciem a situação da região Nordeste quanto ao objeto em apreciação. Para elaboração desta reflexão, optamos pela análise documental do referido documento, associando a outras leituras mais pontuais acerca da gestão democrática. Os resultados demonstram que a gestão democrática aparece no Documento Referência como base de sustentação da defesa de uma educação pública, inclusiva e de qualidade referenciada para todos/as e, ao mesmo tempo, como um de seus eixos que demanda proposições e estratégias específicas. A partir de pesquisas já realizadas no Nordeste, a gestão democrática apresenta os piores índices no país. O Documento Referência da CONAE-2024 reflete avanços em termos da gestão democrática, principalmente, por reconhecer a necessidade de uma regulamentação específica válida no âmbito dos estados, municípios e Distrito Federal, a fim de assegurar a participação social nas eleições para escolha dos diretores escolares.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Educação Básica; Participação Social; Eleições.

DEMOCRATIC MANAGEMENT: WHAT GUIDES US IN THE CANAE-2024 REFERENCE DOCUMENT?

ABSTRACT

This article is the result of our participation in the Free Conference of ANPAE Northeast towards CONAE-2024, which took place on December 11, 2023, via the ANPAE YouTube channel. Our objective is to analyze how democratic management is addressed in the Reference Document of CONAE-2024, incorporating, as far as possible, data that highlight the situation of the Northeast region regarding the object under consideration. For the elaboration of this reflection, we chose the documentary analysis of the mentioned document, associating it with other more specific readings about democratic management. The results demonstrate that democratic management appears in the Reference Document as the foundation for advocating for a public, inclusive and quality education referenced for everyone, and at the same time, as one of its axes that requires specific proposals and strategies. Based on research already conducted in the Northeast, democratic management present the worst indices in the country. The Reference Document of CONAE-2024 reflects advancements in terms of democratic management, mainly by recognizing the

¹ O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

² Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Professora da Faculdade de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Mossoró, RN, Brasil. Endereço para correspondência: Rua Amaro Duarte, nº 411, ap. 401, Bloco A, Nova Betânia, Mossoró, RN, Brasil, CEP: 59.612-060. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8151-4382> E-mail: arileneemedeiros@uern.br.

need for specific regulations valid at the state, municipal and Federal District levels to ensure social participation in the elections for the selection of school directors.

Keywords: Democratic Management; Basic Education; Social Participation; Elections.

GESTIÓN DEMOCRÁTICA: ¿QUÉ NOS ORIENTA EN EL DOCUMENTO REFERENCIA

CONAE-2024?

RESUMEN

Este artículo es resultado de nuestra participación en la Conferencia Libre de la ANPAE Nordeste Dirección la CONAE-2024, que tuvo lugar el 11 de diciembre de 2023, a través del canal de YouTube de la ANPAE. Nuestro objetivo es analizar cómo se está abordando la gestión democrática en el Documento Referencia CONAE-2024, incorporando, en la medida de lo posible, datos que demuestren la situación de la región Nordeste respecto del objeto en consideración. Para preparar esta reflexión, optamos por un análisis documental del citado documento, asociándolo a otras lecturas más específicas sobre la gestión democrática. Los resultados demuestran que la gestión democrática aparece en el Documento Referencia como base para sustentar la defensa de una educación pública, inclusiva y de calidad para todos y, al mismo tiempo, como uno de sus ejes que demanda propuestas y estrategias específicas. Según investigaciones ya realizadas en el Nordeste, la gestión democrática tiene los peores índices del país. El Documento Referencia CONAE-2024 refleja avances en materia de gestión democrática, principalmente al reconocer la necesidad de una regulación específica válida en los estados, municipios y el Distrito Federal, a fin de asegurar la participación social en las elecciones para elegir directores escolares.

Palabras clave: Gestión Democrática; Educación Básica; Participación Social; Elecciones.

INTRODUÇÃO

Este artigo é resultado de nossa participação na Conferência Livre da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) Nordeste Rumo à Conferência Nacional de Educação (CONAE-2024), em dezembro de 2023, com o tema Educação como Direito Humano: formação docente, diversidade e gestão democrática, por meio do canal de interação virtual (Youtube da ANPAE), contando também com a participação das professoras da região: Márcia Ângela Aguiar (UFPE) e Zuleide Fernandes de Queiroz (URCA). A CONAE-2024 aconteceu em Brasília, no período de 28 a 30 de janeiro do mesmo ano, na qual foi debatido e aprovado o Documento Referência que irá subsidiar o novo Plano Nacional de Educação (PNE 2024-2034).

Do ponto de vista metodológico, consiste em uma análise documental a partir do Documento Referência da CONAE-2024. Toda análise documental pressupõe credibilidade, confiabilidade e autenticidade do documento, a explicitação do contexto de sua produção, os autores e/ou instituições envolvidas, natureza e lógica interna do texto (CELLARD, 2008), de modo a situar os/as leitores quanto ao documento escolhido para

apreciação. Nossa objetivo consiste em analisar como a gestão democrática está sendo abordada no Documento Referência da CONAE-2024, incorporando, na medida do possível, dados que evidenciem a situação da região Nordeste quanto ao referido objeto em discussão a partir das seguintes contribuições: Santos e Prado (2018); Souza (2019); Souza e Pierre (2018); Silva e Santos (2019), entre outros, bem como dos resultados apresentados no Anuário Brasileiro de Educação Básica (INEP, 2025).

Para essa Conferência Livre da ANPAE, coube-nos a responsabilidade de trazer as discussões em torno da gestão democrática, um tema que nos é muito caro e relevante porque fazemos dele, há mais de duas décadas, objeto de nossas pesquisas no âmbito da Faculdade de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Temos persistido e insistido no tema da gestão democrática porque acreditamos que a melhor forma de convivência social é a democrática. Estamos de acordo com Bobbio (2005) que democracia é a antítese de todas as formas de autoritarismo. Por isso, a construção de uma escola democrática passa pela renúncia de discursos, ações e relações que se constituem de maneira arbitrária e antidemocrática. A escola democrática não pode ser indiferente às diferenças. Aliás, ela só é democrática se estiver assentada no reconhecimento dessas diferenças. Do contrário, a democracia se esvai de nosso horizonte social, ético e educacional.

A democracia demanda participação/diálogo com/entre os diferentes. Ou seja, somente a democracia reconhece o “outro” como um sujeito que pode participar ativamente dos processos decisórios que, na verdade, não basta atuar/participar das decisões, precisa-se mesmo que contribua com a implementação das decisões coletivamente acordadas (Medeiros, 2007). Na mesma direção, Souza (2019) reforça que a democracia abraça as diferenças e potencializa o diálogo, as contradições. Assim, ele admite: “sem o diálogo, não há espaço para contradição, para o pensamento diferente, parar a diversidade de opiniões, o que significa que, sem contradição, sem diversidade, não há democracia (Souza, 2019, p. 3).

Para nós, a democracia jamais se configura como algo “pronto” e “acabado”, uma vez que é construção constante que depende das condições objetivas e subjetivas para acontecer, conforme assegura Fortuna (2000). Com as discussões que incorporam a

subjetividade, a gestão escolar democrática se complexifica, porque não é suficiente assegurar as condições objetivas de funcionamento dos conselhos e outros colegiados, nem propiciar o processo eleitoral para escolha dos diretores escolares, com a institucionalização e regulamentação dos processos democráticos, como o senso comum sugere geralmente, mas que tenhamos profissionais interessados em pô-la em prática. Tal complexificação decorre do fato de que os sujeitos (profissionais que atuam na escola e alunos que a frequentam) trazem consigo suas marcas identificatórias que são seus referenciais construídos na família, no seio social em que vive e na própria trajetória escolar, os quais concorrem também para a construção de uma gestão democrática. Em grande medida, discussões desta natureza permanecem pouco visíveis entre nós. Todavia, o fundamental é perceber que a subjetividade faz parte do cotidiano escolar, cujas práticas profissionais democráticas ou autoritárias são condicionadas por ela, quer tenhamos consciência ou não (Medeiros; Fortuna; Barbosa, 2006).

A história recente de nosso país nos fez entender que a democracia convive com sua própria vulnerabilidade, que pode estar hoje e amanhã não. A democracia – como processo e não como produto pronto e acabado – requer ações e relações cotidianas que sejam calcadas no diálogo entre/com os diferentes e nas possibilidades de cada um exercitar seu poder de fala e de decisão, principalmente, nos fóruns e colegiados que são convidados ou convocados a participar. “Se os indivíduos que compõem essas instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará democrático nessas ações coletivas” (Souza, 2009, p.125).

No Brasil e no mundo, a democracia vem sofrendo fortes ataques de uma ultradireita conservadora, inclusive, com anuência do próprio povo (Mounk, 2019; Levitsky & Ziblatt, 2018). No nosso país, foram quatro anos (2019 a 2022) de governo de extrema direita que fomentava o autoritarismo, o negacionismo da ciência, a desobediência constitucional, o discurso de ódio. Na educação, a introdução de iniciativas autoritárias se constituiu a principal marca, designadamente, quando defendia programas que inviabilizavam o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público (Brasil, 1988), como, por exemplo: o Programa Escola sem Partido – Projeto de Lei nº 867/2015; o Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares – PECIM, instituído pelo

Decreto no 10.004/2019 e revogado pelo Decreto nº 11.611/2023; Proposta do Homeschooling – Projeto de Lei nº 1338, de 2022. Tudo isso demonstra o quanto à Educação Básica sofreu com ameaças antidemocráticas, cujas soluções para os problemas “ideológicos” residiam no silenciamento do professor, no controle e na disciplina capazes de contenção da violência mediante intervenção militar e na responsabilidade dos pais pela condução da educação formal dos/as filhos/as. Para aprofundamento desses programas e propostas ficam como sugestões Penna (2017); Matos (2022) e Cunha e Lopes (2022).

Este artigo está organizado em torno de único tópico que é a gestão democrática no Documento Referência da CONAE-2024, prescrutando principalmente as proposições, os eixos e estratégias relacionados à matéria em apreciação. Nesse tópico, começamos com a análise preliminar do referido documento, que realça e explicita o contexto da produção do documento, os autores e entidades envolvidas, a confiabilidade do texto, a natureza e lógica interna do texto. Posteriormente, dedicamos à análise propriamente dita, a qual dialoga com os autores que discutem a gestão democrática em nosso país, com foco na região Nordeste.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO DOCUMENTO REFERÊNCIA DA CONAE-2024

O Documento Referência da CONAE-2024 consiste em um material escrito e público com 179 páginas, que circulou amplamente entre nós, para que ele fosse discutido nas conferências livres municipais, estaduais e regionais, como momento preparatório para a CONAE-2024. O texto está situado em um contexto de retomada democrática no Brasil, após golpe contra a Presidenta Dilma Rousseff em 2016, prisão do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva em 2018 e ascensão da extrema direita com a posse do Presidente Jair Messias Bolsonaro em 2019. Tudo fazia parte de um cenário social e político que cotejava explicitamente a volta à ditadura, em nome da ordem e do progresso. Em 2023, o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva retorna ao Palácio do Planalto pela terceira vez e convida a sociedade brasileira à retomada da democracia e do respeito aos direitos humanos no país.

O Documento Referência da CONAE-2024 se trata de um texto que envolve quarenta e sete órgãos e secretarias superiores vinculados ao Ministério da Educação, associações acadêmico-científicas e sindicais e outras entidades representativas no Brasil³. Representa ampla participação social em prol da educação brasileira e de sua qualidade. O conjunto de órgãos, associações e entidades sindicais envolvidos ratifica a autenticidade, confiabilidade e credibilidade do documento, sendo seu conteúdo inquestionável do ponto de vista social e educacional.

O documento está constituído por sete eixos que versam sobre aspectos da educação brasileira, em todos os níveis e modalidades, como forma de atender o direito à educação de todos/as mediante a instituição de uma política de Estado democrático e com financiamento necessário, conforme orienta o documento:

a CONAE 2024 indicará diretrizes, proposições, estratégias e ações concretas para as políticas de Estado, da educação básica e superior, orientadas para a inadiável instituição do SNE [Sistema Nacional de Educação] e regulamentação da cooperação federativa na educação (Brasil, 2023, p.11).

³ Associação Brasileira de Alfabetização – ABAlf; Associação Brasileira das Universidades Comunitárias de Educação Superior – Abruc; Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – Andifes; Associação Nacional de Pesquisa em Financiamento da Educação – Finedu; Associação Nacional de Política e Administração da Educação – Anpae; Associação Nacional de Pós-Graduandos – ANPG; Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação – Anped; Centro de Estudos Educação & Sociedade – Cedes; Comissão de Educação da Câmara dos Deputados; Comissão de Educação e Cultura do Senado Federal; Confederação Nacional de Pais de Alunos – Confenapais; Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação – CNTE; Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino – Contee; Conselho Nacional de Educação – CNE; Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – Conif; Conselho Nacional de Secretários de Educação – Consed; Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes; Federação de Sindicatos de Professores e Professoras de Instituições Federais de Ensino Superior e de Ensino Básico Técnico e Tecnológico – Proifes; Federação de Sindicatos de Trabalhadores de Universidades Brasileiras – Fasubra; Fórum Nacional dos Conselhos Estaduais e Distrital de Educação – Foncede; Fórum Nacional de Diretores de Faculdades, Centros, Departamentos de Educação ou Equivalentes das Universidades Públicas Brasileiras – ForumDir; Fóruns de Educação de Jovens e Adultos do Brasil – Fóruns EJA Brasil; Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep; Movimento Interfóruns da Educação Infantil do Brasil – Mieib; Secretaria de Articulação Intersetorial e com os Sistemas de Ensino – Sase; Secretaria de Educação Básica – SEB; Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização de Jovens e Adultos, Diversidade e Inclusão – Secadi; Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – Setec; Secretaria de Educação Superior – SESu; Secretaria Executiva Adjunta – SEA; Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior – SERES; Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência – SBPC; União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação – Uncme; União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – Undime; União Nacional dos Estudantes – UNE; Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – Crub; Central Única dos Trabalhadores – CUT; Confederação Nacional da Indústria – CNI; Comissão Técnica Nacional de Diversidade para Assuntos Relacionados à Educação dos Afro-Brasileiros – Cadara; Centro de Estudo das Relações do Trabalho e Desigualdades – Ceert; Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura – Contag; Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos – ABGLT; Associação Nacional das Universidades Particulares – Anup; Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino – Confenem; Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES; Associação Nacional de História – Anpuh; Associação Brasileira de Ensino de Ciências Sociais – Abecs; Associação Nacional pela Formação de Profissionais da Educação – Anfope; Fórum Nacional dos Coordenadores Institucionais do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência e Residência Pedagógica – Forpibid-RP; Associação Nacional de Educação Católica do Brasil – Anec.

Cada eixo do Documento Referência se desdobra em proposições e dessas são derivadas as estratégias. Essa é a lógica interna do texto, cuja natureza do documento é essencialmente política, no qual se projeta a educação do Brasil por uma década, demonstrando profunda coerência entre seus eixos e, consequentemente, proposições e estratégias. O quadro abaixo apresenta os eixos do documento para conhecimento e apenas os quantitativos referentes às posições e estratégias, porque não dá, nos limites deste artigo expor todas as proposições referentes a cada eixo do documento e, muito menos, as estratégias delas decorrentes.

Quadro 1: Eixos do Documento Referência da CONAE-2024

EIXOS	Quantidade de proposições	Quantidade de estratégias
I – O PNE como articulador do SNE e sua vinculação aos planos decenais estaduais, distrital e municipais de educação, em prol das ações integradas e intersetoriais, em regime de colaboração Interfederativa	Proposição 1 Proposição 2 Proposição 3 Proposição 4 Proposição 5 Proposição 6	18 estratégias 02 estratégias 06 estratégias 03 estratégias 05 estratégias 02 estratégias
Subtotal	06 proposições	36 estratégias
II – A garantia do direito de todas as pessoas à educação de qualidade social, com acesso, permanência, e conclusão, em todos os níveis, etapas e modalidades, nos diferentes contextos e territórios	Proposição 1 Proposição 2 Proposição 3 Proposição 4 Proposição 5 Proposição 6 Proposição 7 Proposição 8 Proposição 9 Proposição 10 Proposição 11	19 estratégias 11 estratégias 08 estratégias 03 estratégias 13 estratégias 12 estratégias 02 estratégias 03 estratégias 06 estratégias 18 estratégias 19 estratégias
Subtotal	11 proposições	114 estratégias
III – Educação, direitos humanos, inclusão e diversidade: equidade e justiça social na garantia do direito à educação para todos e combate às diferentes e novas formas de desigualdade, discriminação e violência	Proposição 1 Proposição 2	34 estratégias 42 estratégias
Subtotal	02 proposições	76 estratégias
IV – Gestão democrática e educação de qualidade: regulamentação, monitoramento, avaliação, órgãos e mecanismos de controle e participação social nos processos e espaços de decisão	Proposição 1 Proposição 2	12 estratégias 21 estratégias
Subtotal	02 proposições	33 estratégias

V – Valorização de profissionais da educação: garantia do direito à formação inicial e continuada de qualidade, ao piso salarial e carreira, e às condições para o exercício da profissão e saúde	Proposição 1 Proposição 2 Proposição 3	12 estratégias 25 estratégias 05 estratégias
Subtotal	03 proposições	42 estratégias
VI – Financiamento público da educação pública, com controle social e garantia das condições adequadas para a qualidade social da educação, visando à democratização do acesso e da permanência	Proposição 1	61 estratégias
Subtotal	01 proposição	61 estratégias
VII – Educação comprometida com a justiça social, a proteção da biodiversidade, o desenvolvimento socioambiental sustentável para a garantia da vida com qualidade no planeta e o enfrentamento das desigualdades e da pobreza	Proposição 1 Proposição 2 Proposição 3	22 estratégias 03 estratégias 11 estratégias
Subtotal	03 proposições	36 estratégias
Total	28 proposições	398 estratégias

Fonte: Elaboração própria a partir do Documento Referência CONAE-2024

O Documento Referência da CONAE-2024 se apresenta para a comunidade acadêmico-científica e educacional como um documento que comporta, em sua magnitude, sete (07) eixos, vinte e oito (28) proposições e trezentas e noventa e oito (398) estratégias, cabendo a **gestão democrática duas proposições e quinze estratégias que veremos mais adiante**. Neste documento, percebemos que a gestão democrática não se configura apenas como um dos eixos que o constitui, mas como um pilar que dá sustentação às discussões da educação brasileira laica, inclusiva e de qualidade referenciada em todos os níveis e modalidades.

Observamos que os sete eixos se entrelaçam na busca de uma educação articulada às grandes demandas educacionais em nosso país, as quais passam fundamentalmente pela necessidade de criação do Sistema Nacional de Educação (SNE), com a definição das atribuições colaborativas entre os entes federados, tendo em vista o fortalecimento do direito à educação, bem como de financiamento necessário. Assegurar tal direito para todos/as é o que mobiliza a proposição de um Plano Nacional de Educação (PNE) que preza por equidade e justiça social. Enfim, a defesa da democracia é condição *sine qua non* aos propósitos do novo PNE (2024-2034), porque sem democracia os avanços da educação pretendidos não serão atingidos.

É tarefa de todos e todas, portanto, reafirmar a defesa da democracia, da vida, dos direitos sociais e da educação e, neste contexto, de políticas democráticas de Estado, por meio da construção de um projeto de nação soberana e de

Estado Democrático, ancorado em um PNE fruto de amplo pacto social (Presidência da República, Ministério da Educação, Documento Referência CONAE-2024, 2023, p.14)

A educação se coloca como uma das possibilidades para a construção de uma “cultura democrática fundamental na efetivação de valores de respeito e tolerância, de solidariedade, de justiça social e ambiental, de sustentabilidade, de inclusão, e valorização da diversidade e pluralidade (Documento, 2023, p.14). Educação e democracia se imbricam na construção de uma sociedade mais justa e aberta às diferenças. Não podemos negar que as diferenças étnico-raciais, de crenças, de gênero, entre outras, nos constituem como nação. Por isso, é possível argumentar na direção de que democracia e educação não podem ser indiferentes às diferenças constitutivas do povo brasileiro.

Democracia é processo – entendido como forma de pensar e atuar – pelo qual os indivíduos se tornam livres para tecerem questionamentos acerca do mundo objetivo, subjetivo, normativo e participarem dos processos decisórios que lhes cabem. Essa compreensão de democracia nasce de nossa tese de doutoramento, quando vinculamos a necessidade de instituir uma nova racionalidade democrático-emancipatória no tecido da “teoria democrática da administração escolar” a partir da Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas (Medeiros, 2007). Nessa vinculação, a compreensão de democracia vai muito além da votação, da mera democracia representativa que é hegemônica no mundo, conforme discute Santos (2002).

Trata-se de uma democracia que se encarna nas relações sociais e intersubjetivas que são constitutivas dos indivíduos. Ou seja, estamos falando de uma democracia deliberativa, que se configura como meio que exige formação coletiva de opiniões e de decisões. Desse modo, não se exercita a democracia apenas estando presente. Ou seja, a não-participação como uma forma de participação, de acordo com a tipologia apresentada por Lima (2001) não entra nessa compreensão, porque a participação não é apenas estar presente, mas entrar e fazer parte do “jogo”, das discussões e dos processos decisórios. Consiste em uma democracia construída na efetiva participação que pode ser entendida como a capacidade argumentativa e deliberativa pautada nos interesses coletivos. Portanto, gestão democrática é construção cotidiana por meio da

qual os indivíduos são estimulados à participação nas discussões e, sobretudo, nas decisões que lhes são inerentes à sociedade e à escola.

Oliveira e Mourão (2025, p.2) admitem que no cenário educacional brasileiro a gestão democrática e participativa disputa espaço com a Gestão da Qualidade Total, de cunho neoliberal e gerencial. Por isso, a consolidação da gestão democrática e participativa tem sido desafiadora por duas razões básicas: 1) a começar pela coexistência de dois modelos de gestão que movimentam, em termos habermasianos, duas rationalidades (instrumental e comunicativa) distintas em seus propósitos e em suas perspectivas de coordenação da ação humano-coletiva no interior da escola; 2) pelos condicionantes internos e externos que vão, grosso modo, das condições de trabalho na escola aos econômicos, culturais e institucionais. Embora reconheçamos os enormes desafios que solapam a gestão democrática e participativa, haja vista a predominância da rationalidade instrumental que se manifesta pelas diversas formas de cobrança, de controle, competitividade e produtividade nas instituições de ensino, a gestão democrática e participativa continua a imprimir sua relevância “para a garantia do direito à educação pública socialmente de qualidade na particularidade brasileira, como possibilidade de democratização e transformação do cenário educacional e suas contradições” (Oliveira e Mourão, 2025, p.2). É a partir dessa compreensão que a gestão democrática ganha fôlego ao longo do Documento Referência da CONAE-2024.

No referido documento, a gestão democrática não limitada à representação, porque é possibilidade de democratização com a participação efetiva da coletividade nos processos de deliberação. Assim sendo,

a gestão democrática da educação pode ser entendida assim como uma política que induz a criação de espaço público de diálogo, análise, **deliberação e tomada de decisão coletiva**, tornando esse lócus em um ambiente propício e fundante para a vivência da democracia (Brasil, 2023, p.118, grifos nossos).

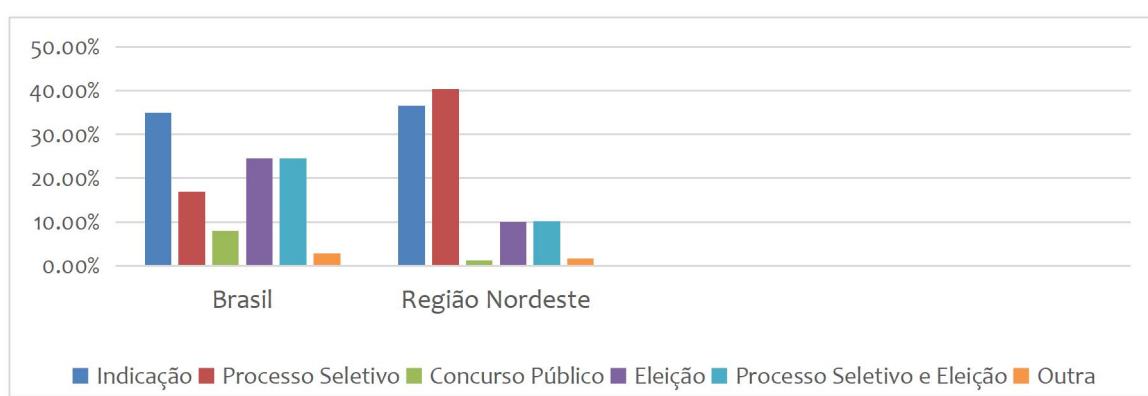
O espaço público aberto ao diálogo e, consequentemente, à deliberação das decisões é a esteira sob a qual a gestão democrática se fortalece. Não existe gestão democrática, quando as condições efetivas para o diálogo são refutadas pelas políticas educacionais e/ou pelos profissionais que atuam nos sistemas de ensino e nas instituições

de ensino. Estamos falando de algo mais complexo do que a mera escolha para diretores/as ou a mera existência dos colegiados. As eleições para diretores e a existência dos colegiados são importantes mecanismos que podem ou não fortalecer a gestão democrática na sociedade e nas escolas, conforme demonstram as pesquisas de Silva (2024) e Queiroz e Medeiros (2021). Tudo vai depender de como as ações e as relações são coordenadas no interior das instituições educativas: se para atender a rationalidade instrumental do Estado gerencial e neoliberal ou para a rationalidade comunicativa que visa a emancipação e autonomia dos sujeitos sociais (Medeiros e Freitas, 2025).

Em torno da gestão democrática, vale a pena dar um passo atrás e entender como o Plano Nacional de Educação – PNE Lei 13.005/2014 apresenta a Meta 19 que explicita a forma de como os diretores escolares devem chegar ao cargo, evidenciando a necessidade de destacar os critérios técnicos de desempenho associados à consulta pública da comunidade escolar, no período de dois anos após sua vigência (Brasil, PNE, 2014). Ou seja, pelas orientações do referido PNE, a forma de escolha dos diretores assume centralidade por expressar textualmente a própria meta, sem desconsiderar outras demandas relevantes que venham assegurar o fortalecimento dos colegiados, a participação da comunidade e autonomia das escolas.

Entre o que está posto no PNE 13.005/2024, com vigência até dia 31/12/2025, e o que efetivamente conseguimos avançar em termos de gestão democrática no Brasil e na região Nordeste, apresentamos os dados do Anuário Brasileiro da Educação Básica (2025) relacionados às formas de escolha do diretor escolar, para explicitar o alcance da Meta 19 no ano de 2024.

Gráfico 1: Formas de escolha dos diretores escolares no Brasil e no Nordeste – ano 2024



No Brasil e na região Nordeste, os dados refletem a manutenção do critério da indicação para escolha de diretores escolares, inclusive com uma pequena diferença nos percentuais de 34,8% e 36,6%, respectivamente. Significa que mais de um terço das redes públicas (estaduais ou municipais) do país e da região Nordeste opta exclusivamente por essa forma de escolha, a qual demonstra forte apego ao autoritarismo, ao clientelismo, contrariado o que prescreve a Meta 19 do PNE 13.005/2025. Em contrapartida, os dados mostram que a consulta pública da comunidade (eleição) está presente em 24,5% das redes de ensino do Brasil e em apenas 10% da região Nordeste. Ou seja, a forma de escolha que melhor representa a gestão democrática continua aquém das expectativas, principalmente no Nordeste que avança pouco nesse quesito fundamental à democracia e à participação na escola.

Outro dado importante que merece reflexão diz respeito ao critério de escolha por processo seletivo. Esse é o único critério em que os percentuais da região Nordeste ultrapassam os dados nacionais, ficando nessa ordem 40,4% e 16,9%. A opção dos sistemas ou redes de ensino pelo processo seletivo pode estar vinculado à condicionalidade de melhoria da gestão da Lei 14.113/2020 que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). No Art. 14 da referida lei, fica expresso no inciso I:

provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho (Brasil, 2020)

Observamos que a condicionalidade imposta pela lei do novo FUNDEB se relaciona à Meta 19 do PNE 13.005/2014, quando determina critérios de mérito e desempenho e da consulta pública com a participação da comunidade escolar, com algumas diferenças: na Meta 19 do PNE em vigência, a democratização do acesso ao cargo se dá pelos critérios técnicos de desempenho (processo seletivo) **ou** pela consulta pública (eleição); na Lei 14.113/2020, a consulta pública está condicionada aos critérios de mérito e desempenho. O processo seletivo é determinante. De qualquer modo, o conjunto dos dados reforça a

necessidade de persistir no debate em torno da gestão democrática e de seus mecanismos de democratização no interior da escola pública brasileira.

Voltando ao Documento Referência da CONAE 2024, apresentamos as proposições presentes que dizem respeito especificamente à gestão democrática, de acordo o quadro abaixo.

Quadro 2: Gestão Democrática no Documento Referência da CONAE-2024 – proposições e estratégias

PROPOSIÇÃO/EIXO	ESTRATÉGIAS
Proposição 4/Eixo 1 – aprovar, no congresso nacional, no prazo de dois anos, diretrizes e parâmetros nacionais de gestão democrática da educação válidas para os sistemas de ensino	<p>4.1. Assegurar, na regulamentação da gestão democrática, em cada esfera federativa, a existência de leis específicas, conforme diretrizes e parâmetros nacionais, dispondo sobre instâncias colegiadas, sobre a participação dos profissionais da educação e comunidade escolar e local nos processos de planejamento e gestão educacional e escolar, sobre o provimento em cargo ou função de gestor escolar que priorize profissionais da educação e comunidade escolar e local nos processos de planejamento e gestão educacional e escolar, sobre o provimento em cargo ou função de gestor escolar que priorize profissionais da educação e a escolha nominal com a participação direta da comunidade escolar, Incluindo professores, funcionários, estudantes, pais, mães ou responsáveis.</p> <p>4.2. Aprovar, em lei nacional, diretrizes e parâmetros para a gestão democrática na educação, assegurando princípios, processos, instrumentos e mecanismos mobilizados para estimular a participação e a constituição e fortalecimento das instâncias colegiadas e os instrumentos de participação, controle e fiscalização na gestão educacional, respeitando as diversidades regionais e socioculturais.</p> <p>4.3. Promover e garantir a gestão democrática em todos os sistemas de ensino, assegurando, inclusive, autonomia (pedagógica, administrativa e financeira) das instituições de educação básica, profissional tecnológica e superior.</p>
Subtotal	03 estratégias
Proposição 1/Eixo IV – aprovar em leis específicas a gestão democrática da educação pública, no âmbito dos estados, distrito federal e municípios, no prazo de 2 anos da vigência do PNE, visando a assegurar a participação social, em especial na eleição direta de dirigentes	<p>1.1. Garantir que a nomeação de diretores(as) se dê mediante eleição direta e com a participação direta e com a participação da comunidade escolar e educacional.</p> <p>1.2. Promover a formação para os/as conselheiros/as e fortalecimento dos conselhos, com destinação de recursos e oferta de condições de infraestrutura e de cursos de formação aos(as) conselheiros(as).</p> <p>1.3. Fortalecer e consolidar os fóruns permanentes de educação, tendo como função central o monitoramento, acompanhamento e a avaliação da execução do PNE.</p> <p>1.4. Garantir que os fóruns estaduais e fóruns municipais de educação tenham atribuições e composição semelhante ao do Fórum Nacional de Educação,</p>

educacionais e na composição de espaços coletivos e órgãos de deliberação e tomada de decisão.	<p>respeitando as especificidades de cada esfera e região.</p> <p>1.5. Consolidar a participação coletiva por meio da criação e fortalecimento dos grêmios, diretórios acadêmicos, da associação de pais e mães e também dos conselhos escolares.</p> <p>1.6. Fortalecer os conselhos estaduais e municipais, com dotação e local próprio de funcionamento.</p> <p>1.7. Garantir e respeitar a autonomia das instituições educativas, principalmente universitárias, institucional - acadêmica, financeira, reforçando a relevância da existência de espaços colegiados de deliberação e decisão coletiva.</p> <p>1.8. Criar mecanismos de transparência do uso dos recursos públicos, ou criação de portais eletrônicos de transparência para controle social dos recursos públicos.</p> <p>1.9. Criar condições objetivas e subjetivas para garantir a formação e valorização dos profissionais da educação, como: licença para qualificação, planos de carreira, jornada única de trabalho, pagamento de $\frac{1}{3}$ hora-atividade, salários dignos e o pagamento do piso nacional.</p> <p>1.10. Assegurar que as especificidades e as demandas da educação oferecida nas prisões, no campo, nas áreas remanescentes de quilombolas e indígenas sejam consideradas pelas redes de ensino.</p> <p>1.11. Garantir a oferta, a inclusão e a permanência dos(as) jovens que cumprem medidas socioeducativas na escola, bem como garantir a oferta de educação nas prisões.</p> <p>1.12. Criar mecanismos de participação social dos povos indígenas e dos quilombolas no planejamento e acompanhamento da educação escolar indígenas e dos quilombolas.</p>
Subtotal	12 estratégias
Total	15 estratégias

Fonte: Elaboração própria a partir do Documento Referência CONAE-2024, grifos nossos.

As proposições 4 e 1 dos eixos I e IV, respectivamente, dizem respeito à única matéria que é a regulamentação da lei própria da Gestão Democrática com parâmetros nacionais válidos no âmbito dos estados, municípios e Distrito Federal. Consideramos essa regulamentação como sendo a principal “novidade” do novo Plano Nacional de Educação (2024-2034) em torno da gestão democrática. De um lado, tal regulamentação é uma necessidade urgente, pois, percebe-se na prática o quanto os sistemas e redes públicas de ensino continuam resistentes às políticas que visam democratizar as formas de escolha dos diretores escolares. É por meio de diretores escolares indicados que as autoridades políticas locais mantêm as escolas sob o controle e o poder. De outro, há o

reconhecimento de que a gestão democrática não é apenas um problema de regulamentação (Lima, 2018). Dizendo de outro jeito, a regulamentação não basta por si mesma. Ela precisa ser associada à garantia das condições de trabalho; da formação continuada e valorização dos profissionais; do fortalecimento dos colegiados com vista a consolidação dos mecanismos de participação.

O Documento Referência da CONAE 2024 é claro ao assegurar a escolha do diretor via participação direta da comunidade escolar e uma regulamentação nacional nesse sentido poderá ser interessante na medida em que os sistemas e as redes de ensino resistem em manter formas de escolhas autoritárias e conservadoras. De qualquer modo, há diferenças substantivas entre o Documento Referência da CONAE 2024, a Meta 19 do PNE 13.005/2014 e a Lei 14.113/2020 a serem consideradas. Da participação direta da comunidade aos processos seletivos com ou sem a consulta pública, estão três perspectivas postas à mesa que merecem o devido aprofundamento no sentido de ratificar aquela que melhor se adequa ao princípio da gestão democrática do ensino público em nosso país.

Em se tratando do provimento ao cargo de diretor escolar no Nordeste, a situação é bastante preocupante, conforme já mencionamos com os dados do Anuário Brasileiro da Educação Básica (2025) . Os estudos de Santos e Prado (2018), em cinco estados da região: Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, demonstram que prevalece a indicação política na maioria dos municípios desses cinco estados, o que nos leva a inferir a presença do coronelismo na região mediante a escolha arbitrária dos/as diretores escolares.

Souza e Pires (2018), em seus estudos, demonstram que quatro estados da região Nordeste apresentam legislação específica para regulamentar a gestão democrática: Piauí, Rio Grande do Norte, Alagoas e Sergipe. Os autores identificam que a legislação do Rio Grande do Norte apresenta novidades em relação às demais analisadas, as quais dizem respeito à existência de uma Comissão Estadual Central de Gestão Democrática e Assembleias Escolares, considerada a maior instância de discussão e deliberação no âmbito das instituições de ensino. Em outro estudo, Souza (2019) a partir dos dados do SAEB de 2003 e 2015, ao trabalhar com um Índice de Gestão Democrática (IGD) que

considera três aspectos fundamentais: provimento ao cargo, conselho escolar e projeto político pedagógico, os resultados demonstram que a região Nordeste apresenta os piores índices.

Paro (1996) e Souza (2019) refletem sobre os mecanismos de acesso ao cargo de diretor escolar, destacando a eleição como mecanismo mais condizente com os princípios democráticos. Sabemos que as eleições são importantes e necessárias, mas elas não asseguram a democratização da gestão, conforme frisamos anteriormente. As eleições apresentam fragilidades e dificuldades no interior da escola pública (Silva, 2022). Os professores não estão dispostos ao pleito para assumirem a direção escolar. Precisamos prescrutar todas essas questões, pois, os enormes desafios que a escola pública enfrenta e a falta de valorização dos profissionais agudizam a precariedade das condições da tão propalada “gestão democrática”.

Consideramos importante uma lei específica para regulamentar a gestão democrática no Brasil, uma vez que são poucos os sistemas que buscam, de fato, imprimir práticas menos autoritárias. De fato, é uma forma que busca coibir, na medida do possível, a escolha clientelista dos profissionais. Entendemos que o diretor é um profissional da escola e não um preposto do poder político local. Na verdade, as demandas que cabem aos diretores/as atenderem não são as político-partidárias, mas as político-pedagógicas. Quanto a isso temos clareza, mas, torna-se difícil um diretor indicado politicamente ter essa compreensão (Lima, 2018; Souza, 2019).

Como já acompanhamos por mais de três décadas a promulgação da Constituição Federal de 1988 e por mais de duas décadas da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei Nº 9.394/1996), as quais resguardam a gestão democrática como princípio da educação e, quase nenhum avanço pelos governos municipais quanto à escolha dos/as diretores/as escolares, uma lei específica pode impulsionar esse processo. Esse é apenas um dos aspectos da democratização da gestão. Há outros, não menos importantes que cabe registrar aqui nessa reflexão, inclusive, para avançarmos nas discussões e nas proposições que dizem respeito à gestão democrática da escola pública:

- ✓ Assegurar as condições para participação dos professores e demais profissionais da educação, da comunidade local e escolar nas instâncias colegiadas. Os

Conselhos Escolares existem nas escolas brasileiras em mais de 84% delas (Souza, 2019), no entanto, as péssimas condições de funcionamento e de participação atestam suas fragilidades na perspectiva da gestão democrática como espaço de construção do diálogo e participação nas deliberações. São várias pesquisas realizadas no POSEDUC que apresentam as fragilidades dos Conselhos Escolares: Almeida (2023), Oliveira (2021), Gomes (2019), entre outras. Os Conselhos Municipais não são diferentes, conforme Souza (2013) e Fernandes (2024). Apresentam as mesmas fragilidades, porque atuam muito mais como braço direito das Secretarias Estaduais e Municipais do que instâncias colegiadas preocupadas com a efetiva participação de seus membros e com a qualidade social da educação.

- ✓ Acompanhar e assessorar as instituições que estão localizadas em territórios de alta vulnerabilidade social, pois, são nessas situações de vulnerabilidade social que a gestão escolar democrática menos encontra espaço, uma vez que o problema da violência, miséria e fome é imperativo, de acordo com Santos (2021) e Medeiros e Medeiros (2022).
- ✓ Reforçar as contribuições que as Universidades, com seus grupos de pesquisas e seus projetos de extensão, podem propiciar a formação continuada dos profissionais da educação e dos conselheiros (de Educação ou Escolar). Aqui cito três exemplos de projetos extensionistas, a exemplo do Projeto de Formação de Conselheiros Escolares (PROFCE), MobilizAção e Trilhas Pedagógicas, entre outros que acontecem no âmbito da UERN, são iniciativas importantes que ajudam no empoderamento dos conselheiros (Batista, 2020). Sem formação (inicial e continuada) sólida dos profissionais que atuam na gestão escolar, não é possível avançar na gestão democrática. Pois, as ideias estigmatizadas do que seja democracia precisam ser superadas, porque democracia não é “baderna”, nem “confusão” (Queiroz; Medeiros, 2021). Democracia é abertura ao diálogo entre/com os diferentes; é participação com envolvimento e responsabilidade deliberativa. Associar democracia à baderna e à confusão e, no mínimo, não ter desenvolvido noção razoável do que seja gestão democrática escolar.

- ✓ Criação de mecanismos de transparência administrativo-financeira é algo urgente nas escolas. A transparência é também uma característica da gestão democrática. Ela faz parte do controle social mais amplo que não dispensa a seriedade e responsabilidade dos órgãos responsáveis nos sistemas de ensino e nas escolas que aprovam e acompanham a aplicação dos recursos financeiros.

Por conseguinte, pensar a gestão democrática é (re)pensar as formas de condução nos sistemas e nas escolas. Precisamos deixar claro que a gestão democrática implica em uma concepção de educação voltada necessariamente à emancipação e à autonomia (Laval; Vergne, 2023).

REFLEXÕES FINAIS

Do nosso ponto de vista, o Documento Referência da CONAE-2024 retoma aspectos cruciais à educação pública, inclusiva e de qualidade referenciada para todos/as nos diferentes níveis e modalidades de ensino, aspectos que são históricos no debate nacional. Representa avanços em várias frentes: 1) necessidade de criação de um Sistema Nacional de Educação que seja capaz de atuar em prol da minimização das profundas desigualdades sociais e educacionais que atravessam o Brasil, com colaboração interfederativa; 2) ampliação do direito à educação para todos/as, com qualidade referenciada socialmente; 3) respeito à diversidade social, com efetiva inclusão dos negros, indígenas, quilombolas, deficientes na Educação Básica e Superior; 4) respeito à gestão democrática e estímulos às avaliações diagnósticas e avaliativas que superem às formas avaliativas estandardizadas que atendem aos preceitos da racionalidade instrumental vigente; 5) formação e valorização dos professores e dos demais profissionais da educação, sem descuidarmos da formação dos conselheiros (de Educação e Escolar) na perspectiva de uma atuação mais democrática e autônoma; 6) Financiamento adequado às grandes demandas educacionais de nosso país, porque sem recursos financeiros não há como avançarmos em uma educação pública de qualidade; 7) compromisso inadiável com a justiça social, desenvolvimento sustentável e enfretamento

das desigualdades e pobreza, reflete que encaminhamentos sociais mais amplos precisam ser levados a cabo à luz de políticas de Estado consistentes e democráticas.

Entendemos que um novo PNE, tomado por esses eixos estruturantes que buscam fortalecer a educação pública de qualidade, somente se tornará viável se tivermos governos (federal, estaduais e municipais), legisladores (federais, estaduais e municipais) democráticos, que enxerguem e defendam a educação como ação prioritária para o desenvolvimento da nação. Percebemos que a gestão democrática se apresenta no Documento Referência da CONAE-2024 como eixo e, ao mesmo tempo, proposições que carecem de estratégias específicas. Vimos também que a gestão democrática na/da escola pública, ainda, não está efetivamente consolidada, inclusive a região Nordeste apresenta baixos ÍGD quanto à escolha do diretor/a e ao funcionamento das instâncias colegiadas. Portanto, há muito o que se fazer em termos de gestão democrática.

Acreditamos que uma lei específica para regulamentar a gestão democrática precisa pontuar aspectos relacionados às condições físico-estruturais e de funcionamento, para que a exclusão não seja em decorrência dessas condições. Assegurar a estrutura adequada ao funcionamento dos órgãos colegiados (Conselhos, Grêmios Estudantis, Associações de Pais e Mestres) é uma necessidade, mas, as discussões não se esgotam nela, porque a gestão democrática requer também discussões em torno das condições subjetivas. A gestão democrática requer condições, valorização profissional e, sobretudo, interesse por parte de quem faz a escola pública acontecer cotidianamente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Maria Couto Cunha, Vice-Presidente da ANPAE-Nordeste pelo honroso convite, e à professora Maria Edgleuma de Andrade pela indicação do meu nome e aos demais diretores estaduais da ANPAE por terem acatado tal indicação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA (2023), L. S. de O. **Políticas gerencialistas e atuação de conselhos escolares em Unidades de Educação Infantil no município de Mossoró-RN.** 2023. 195 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2023. Disponível em:

<https://portal.uern.br/propeg/poseduc/wp-content/uploads/sites/10/2025/03/LUZITANA-SARAIVA-DE-OLIVEIRA-ALMEIDA.pdf> Acesso em 10 de março de 2024

AUGUSTO, G. de O. Representatividade dos pais e responsáveis de alunos em conselhos escolares: um estudo em Mossoró-RN. 2021. 191 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2023. Disponível em: https://www.uern.br/controledepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2019/arquivos/6604genicla%20Bobia_de_oliveira_augusto.pdf Acesso em 15 de março de 2024.

BOBBIO, N. Democracia. Liberalismo e democracia. 6.ed. São Paulo: Brasiliense, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Presidência República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em 08 de outubro de 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394/1996 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm Acesso em 08 de outubro de 2025.

BRASIL. Lei nº 13.005/2014 – Plano Nacional de Educação. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm Acesso em 08 de outubro de 2025.

BRASIL. Lei nº 14.113/2020 - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Presidência da República Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm Acesso em 08 de outubro de 2025.

BRASIL. Presidência Da República. Ministério da Educação. Conferência Nacional de Educação-2024. Documento Referência CONAE-2024 – Plano Nacional de Educação (2024-2034): Política de Estado de direito para a garantia da educação como direito humano, com justiça social e desenvolvimento socioambiental sustentável. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conferencias/conae-2024/documento-referencia.pdf> Acesso em 27 de novembro de 2023.

BRASIL. Presidência Da República. Secretaria Geral. Decreto Nº 10.004, de 5 de setembro de 2019. Institui o Programa Nacional das Escolas Cívico Militares. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10004.htm Acesso em 11 de março de 2024.

BRASIL. Presidência Da República. Casa Civil. **Decreto N° 11.611, de 19 de julho de 2023.** Revoga o Decreto nº 10.004, de 5 de setembro de 2019, que institui o Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares. Disponível em:
<https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Decreto-11611-2023-07-19.pdf> Acesso em 11 de março de 2024.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei n. 867/2015.** Disponível em:
<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=1050668> Acesso em 14 de dezembro de 2023.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et. al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Tradução: Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, p. 295- 316.

CUNHA, V. P. da; LOPES, A. C. Militarização da gestão das escolas públicas: a exclusão da atividade política democrática. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 43, e258252, 2022. Disponível:
scielo.br/j/es/a/QjXXtGBRt8JHqsyKn335nWK/?format=pdf&lang=pt Acesso em 04 de dezembro de 2023.

FERNANDES, V. V. da C. Conselho Municipal de Educação em Caicó-RN: da estrutura à participação. 2024. 168 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2024. Disponível em:
<https://portal.uern.br/propeg/poseduc/wp-content/uploads/sites/10/2025/03/VERACILDA-VALE-DA-COSTA-FERNANDES.pdf> Acesso em 10 de março de 2024.

FORTUNA, M. L. A. **Gestão escolar e subjetividade.** São Paulo: Xamã, 2000.

GOMES, R. de A. **Participação dos conselheiros no CMEI Amor de Mãe após pleito unificado SME-NATAL (2014 -2018).** 2019. 170 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2019. Disponível em https://www.uern.br/controledepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2017/arquivos/5149rosemeire_de_araujo_gomes.pdf Acesso em 27 de fevereiro de 2024.

LAVAL, C.; VERGNE, F. **Educação democrática:** a revolução escolar iminente. Tradução: Fabio Creder. Petrópolis, RJ: Vozes, 2023.

LEVITSKY, S.; ZIBLATT, D. **Como as democracias morrem.** Tradução: Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa:** uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.

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. Disponível:

scielo.br/j/er/a/YCPpdwGWZshhVyhjwpzHZtp/?format=pdf&lang=pt Acesso em 21 novembro de 2023.

MATOS, S. C. de. Homeschooling: muro de linguagem (in)formal que se opõe à escola. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, SP, v.22, p.1-16. Disponível: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8664885>. Acesso em 18 de fevereiro de 2024.

MEDEIROS, A. M. S. de; FORTUNA, M. L. de A.; BARBOSA, J. G. Gestão Escolar e formação do sujeito: três perspectivas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.22, p.109-123, 2006. Disponível: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaed/article/view/18724/10947> Acesso em 06 de março de 2024.

MEDEIROS, A. M. S. de. **Administração Educacional e racionalidade: o desafio pedagógico**. 1.ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

MEDEIROS, A. M. S. de. Democratização e mudanças práticas na gestão escolar. **Linhas Críticas**, Brasília, v.17, p. 137-150, 2011. Disponível: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/3692/3371> Acesso em 06 de março de 2025.

MEDEIROS, A. M. S. de. Democratização da gestão escolar: avanços e recuos. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v.7, p.347-360, 2013. Disponível: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/431/223> Acesso em 13 de fevereiro de 2024.

MEDEIROS, M. E. O. B.; MEDEIROS, A. M. S. de. Gestão escolar democrática e vulnerabilidade social. **Revista Práticas Educativas, Memórias e Oralidades**, v.4, p. e48747, 2022. Disponível: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/8747/8264> Acesso em 13 de fevereiro de 2024.

QUEIROZ, B. J. de.; MEDEIROS, A. M. S. de. Gestão democrática escolar à luz das idéias de Michel de Certeau. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.37, p.225-242, 2021. Disponível: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaed/article/view/104089/61616> Acesso em 12 de fevereiro de 2024.

MEDEIROS, A. M. S. de; FREITAS, T. M. A. Gestão escolar no contexto da educação básica: desafios e perspectivas. **Revista Educação e Emancipação**, São Luís//MA, v.18. e-24021, 2025. Disponível em: https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/reducacaoemancipacao/article/view/240_21/13961 Acesso em 06 de outubro de 2025.

MOUNK, Y. **O povo contra a democracia:** por que a nossa liberdade corre perigo e como salvá-la. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

OLIVEIRA, A. A.; MOURÃO, A. R. B. Gestão escolar democrática e participativa da educação pública no contexto brasileiro. **Revista Linguagem, Educação e Sociedade -LES**, v. 29, n.59, 2025. Disponível:
<https://periodicos.ufpi.br/index.php/lingedusoc/article/view/5691> Acesso em 05 de outubro de 2025.

PARO, V.H. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Xamã, 1996.

PENNA, F. de A. O Escola sem Partido como chave de leitura do fenômeno educacional. In: FRIGOTTO, G. **Escola “sem” partido:** esfinge que ameaça a educação e a sociedade. Rio de Janeiro: LPP, 2017, p. 144. Disponível em:
<https://professorescontraoescolasempartido.files.wordpress.com/2016/07/penna-2007-o-escola-sem-partido-como-chave-de-leitura.pdf> Acesso em 11 de fevereiro 2024.

SANTOS, B. S. **Democratizar a democracia:** os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, J. M. R. dos. **Avaliação e regulação da educação:** implicações do Mapa Educacional na cultura escolar. 2021. 123 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2021. Disponível em: <https://portal.uern.br/propeg/wp-content/uploads/sites/10/2025/03/JESSICA-MARINA-RODRIGUES-DOS-SANTOS.pdf> Acesso em 14 de abril de 2024.

SANTOS, I. M dos; PRADO, E. C. do. Gestão democrática no Nordeste: as formas de provimento do cargo de gestor escolar. In: Revista Retratos da Escola, v.12, n.24, nov./dez., 2018. Disponível em:
observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/api/assets/92602948-71d9-4e22-8f04-bb11f3cb982/ Acesso em: 18 de março de 2024.

SILVA, M. N. D. **A difícil democracia nas escolas públicas estaduais da 12ª DIREC-RN:** avanços e recuos nas eleições para diretores. 2022. 176 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2022. Disponível em: https://www.uern.br/controledepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2021/arquivos/7369mie_nakayama_dantas_da_silva.pdf Acesso em 03 de março de 2024.

SILVA, G.; SANTOS, I.M. (Orgs). **Políticas de gestão escolar no Nordeste brasileiro:** percursos, desafios e perspectivas. Maceió: EdUFAL, 2019. 186p.

SOUZA, A. R; PIRES, P. A. G. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. In: **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 65-87, mar./abr. 2018. Disponível: scielo.br/j/er/a/qLkpKmKtMCsK8gZY9yMN87H/?format=pdf&lang=pt Acesso em 03 de dezembro de 2023.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. In: **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez.2009. Disponível: <https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVkxxbhpGkqvcfkvkH/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 17 de novembro de 2023.

SOUZA, A. R. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. In: **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de janeiro, v.27, n. 103, p.271-290, abr./jun. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/jFQH8xLn3TRvn964X7HCD6f/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 10 de novembro de 2023.

SOUZA, A. S. **Estudo sobre a tomada de decisão no conselho municipal de educação em Mossoró-RN (1997-2010)**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2013. Disponível em: https://www.uern.br/controledepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2011/arquivos/3936allan_solano_souza.pdf Acesso em 21 fevereiro 2024

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Anuário Brasileiro da Educação Básica 2025. Disponível em <https://anuario.todospelaeducacao.org.br/2025/o-anuario.html> Acesso em 06 de outubro de 2025.

HISTÓRICO

Submetido: 19 de Mar. de 2024.
Aprovado: 30 de Ago. de 2025.
Publicado: 12 de Set. de 2025.

COMO CITAR O ARTIGO - ABNT:

MEDEIROS, A. M. S. de. Gestão democrática: o que nos orienta o Documento Referência da CONAE 2024? **Revista Linguagem, Educação e Sociedade - LES**, v. 29, n.61, 2025, eISSN:2526-8449.