



O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PÚBLICA CEARENSE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA E EFETIVA

Antônia Maria da Costa Mendes de Mesquita¹

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o papel do gestor escolar na educação pública cearense, destacando os desafios enfrentados e as práticas adotadas para promover uma gestão democrática e eficiente. O gestor escolar desempenha um papel fundamental no funcionamento das escolas, atuando como mediador entre a comunidade escolar, os professores, os alunos e os órgãos administrativos. Neste contexto, a pesquisa busca compreender como as práticas de gestão influenciam diretamente o ambiente escolar, o desempenho acadêmico dos alunos e o engajamento da comunidade. A dissertação adota uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e análise documental, fundamentando-se em autores que discutem a gestão escolar, políticas públicas educacionais e práticas de liderança. Além disso, são explorados os desafios específicos do contexto cearense, incluindo questões relacionadas à precariedade estrutural, à formação contínua de gestores e à implementação de políticas educacionais voltadas para a equidade e qualidade no ensino público. Os resultados apontam que a gestão democrática, quando bem estruturada, contribui significativamente para a criação de um ambiente escolar acolhedor e produtivo, promovendo a participação ativa da comunidade e a valorização dos profissionais da educação. Contudo, desafios como a falta de recursos, o acúmulo de funções e a necessidade de maior autonomia administrativa são apontados como barreiras frequentes enfrentadas pelos gestores. Conclui-se que o fortalecimento do papel do gestor escolar exige investimentos em formação continuada, políticas públicas inclusivas e uma gestão compartilhada que valorize a participação de todos os atores da comunidade escolar. Assim, este trabalho busca contribuir para o debate sobre a relevância de uma gestão eficiente e democrática no contexto da educação pública cearense, visando à construção de escolas mais justas e transformadoras.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Educação Pública. Políticas Educacionais. Gestão Democrática. Educação Cearense.

¹Professora da rede pública de ensino do Estado do Ceará. Mestra em Ciências da Educação pela Universidad Del Sol, UNADES/PY

1.INTRODUÇÃO

A gestão escolar desempenha um papel central na organização e no funcionamento das escolas, sendo essencial para o alcance de uma educação de qualidade. No contexto da educação pública cearense, o gestor escolar enfrenta desafios particulares, como a escassez de recursos, a necessidade de implementar políticas públicas e o fortalecimento da comunidade escolar. Este estudo busca compreender como o trabalho do gestor impacta a dinâmica escolar e os resultados educacionais, destacando as práticas, estratégias e obstáculos que definem o cotidiano da gestão escolar.

A educação pública no Ceará tem passado por diversas transformações nos últimos anos, impulsionada por políticas educacionais voltadas para a melhoria dos indicadores de aprendizagem. Contudo, a figura do gestor escolar ainda é alvo de pouca atenção em estudos que abordam os desafios de implementação dessas políticas. Entre as principais dificuldades enfrentadas estão a falta de recursos, a sobrecarga de responsabilidades e a carência de formação continuada para o exercício de uma gestão eficiente. Diante desse cenário, é crucial investigar como os gestores escolares têm desempenhado suas funções, quais estratégias adotam e de que maneira enfrentam as adversidades do cotidiano escolar.

2.OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar o papel do gestor escolar na educação pública cearense, destacando os desafios enfrentados e as práticas adotadas para promover uma gestão democrática e eficiente.

3.MARCO TEÓRICO

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o país passou a adotar princípios mais democráticos, também refletidos na educação. Essa nova Carta Magna reconheceu a educação como um direito fundamental, universal e inclusivo, atribuindo ao Estado o dever de promovê-la com igualdade de condições e acesso para todos. O arcabouço constitucional abriu caminho para a consolidação de políticas públicas que visassem não apenas a expansão da rede de ensino, mas também a promoção de uma educação mais participativa e descentralizada.

Posteriormente, a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394/1996) consolidou esse avanço, trazendo uma nova perspectiva para a gestão educacional no Brasil. A LDBEN estabeleceu diretrizes que buscavam romper com práticas hierarquizadas e centralizadoras que, durante décadas, caracterizaram o funcionamento das escolas. Anteriormente, o diretor escolar era visto como a autoridade máxima e incontestável, responsável por tomar todas as decisões e impor verdades absolutas no âmbito escolar. Essa lógica de comando vertical dificultava a participação efetiva de outros atores da comunidade escolar, como professores, alunos e familiares, no processo de tomada de decisão.

Com o advento da nova legislação, a gestão escolar passou a ser orientada por princípios democráticos, que valorizam o diálogo, a colaboração e a construção coletiva. A partir dessa perspectiva, o gestor escolar deixou de ser apenas um administrador autoritário para se tornar um mediador e articulador de processos que envolvem toda a comunidade escolar. Nesse contexto, a educação brasileira foi direcionada a uma prática de gestão mais horizontal, em que a tomada de decisões busca integrar diferentes vozes e olhares, promovendo a corresponsabilidade e o engajamento de todos os envolvidos no ambiente educacional. Essas mudanças, embora teóricas e normativas, lançaram as bases para que as escolas brasileiras iniciassem um processo de transformação rumo a uma gestão mais democrática e participativa. Entretanto, a implementação desses princípios ainda enfrenta desafios práticos, como a falta de formação específica para gestores, a resistência a mudanças culturais e estruturais e as limitações impostas pelas desigualdades regionais. Apesar disso, a perspectiva trazida pela Constituição de 1988 e pela LDBEN representa um marco fundamental na construção de uma educação comprometida com a equidade, a cidadania e a pluralidade.

No âmbito da gestão da educação básica, os princípios destacados na Constituição Federal de 1988 (CF/1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) configuram uma perspectiva de gestão democrático-participativa. Essa abordagem é fundamentada em valores como a participação, o diálogo e a corresponsabilidade, reconhecendo a importância de todos os atores da comunidade escolar no processo decisório. A CF/1988, em seu artigo 206, estabelece que o ensino será ministrado com base em princípios como a liberdade de aprender e ensinar, a gestão democrática e a garantia de padrão de qualidade. Esses fundamentos asseguram que a educação seja um espaço de construção coletiva, no qual as decisões sejam tomadas de forma inclusiva, valorizando as vozes dos diversos segmentos da comunidade escolar, como gestores, professores, alunos, familiares e representantes da sociedade civil. A LDB/1996 reforça esses princípios ao prever, em seus artigos, a necessidade de implementação de práticas de gestão colegiada e participativa, alinhadas aos ideais de democracia. Essa legislação orienta que as escolas, enquanto espaços educativos, devem promover a articulação entre as diversas esferas sociais, visando à construção de um ambiente escolar que seja ao mesmo tempo inclusivo, eficiente e comprometido com a transformação social.

Na perspectiva democrático-participativa, a gestão colegiada assume papel de destaque como mecanismo essencial para superar os paradigmas tradicionais e autoritários que historicamente marcaram a educação no Brasil. Esse modelo de gestão valoriza a troca de experiências e saberes, permitindo que os diferentes atores da escola contribuam para a formulação de estratégias, a resolução de problemas e a definição de metas educacionais. Dessa forma, a democracia não se restringe a um ideal, mas é materializada em ações concretas que fortalecem o protagonismo de todos os envolvidos no processo educativo.

Diante dos paradigmas estabelecidos na Constituição Federal de 1988 (CF/1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), a concepção de uma educação pública democrático-participativa consolida o papel central do gestor escolar no cenário educacional. Esse profissional é responsável por implementar princípios que orientam a vivência democrática no cotidiano das instituições de ensino, garantindo a efetivação de práticas que promovam a

participação, a autonomia e a descentralização. Esses elementos não apenas fortalecem a gestão escolar, mas também asseguram uma perspectiva inclusiva e compartilhada de tomada de decisão.

A gestão democrático-participativa proposta por esses marcos legais busca superar modelos de gestão centralizados e autoritários, promovendo uma escola que seja um espaço de diálogo e construção coletiva. Nesse sentido, o gestor atua como mediador, articulador e facilitador, garantindo que todos os atores da comunidade escolar – professores, alunos, famílias e demais colaboradores – tenham voz ativa nos processos de planejamento, execução e avaliação das ações educativas.

Conforme Spósito (2005, p. 50),

não há democratização possível, ou gestão democrática de educação ao lado de estruturas administrativas burocratizadas e, conseqüentemente, centralizadas e verticalizadas, características rotineiras dos organismos públicos no Brasil, na área da educação

Essa visão reforça a necessidade de se romper com práticas burocráticas e centralizadoras que historicamente dominaram o campo educacional. Estruturas rígidas e hierarquizadas dificultam a implementação de políticas democráticas e participativas, perpetuando desigualdades e limitando o potencial transformador da educação. A participação é um dos pilares fundamentais da gestão democrática, pois fomenta o engajamento e o compromisso de todos os envolvidos. A autonomia, por sua vez, confere às escolas a liberdade de adaptar suas práticas às necessidades específicas de sua comunidade, respeitando as particularidades locais. Já a descentralização promove a redistribuição de responsabilidades e poderes, permitindo que decisões sejam tomadas de forma mais próxima à realidade vivida no ambiente escolar.

Portanto, o gestor escolar tem a missão de integrar esses princípios à prática diária da escola, criando um ambiente onde a gestão democrática não seja apenas um ideal, mas uma realidade concreta. Ao promover a participação, a autonomia e a descentralização, ele contribui para a construção de uma escola pública mais equitativa, inclusiva e alinhada às demandas da sociedade contemporânea. Esse modelo de gestão, ao desafiar estruturas arcaicas e centralizadoras, representa um passo crucial para a transformação do cenário educacional brasileiro. Nessa perspectiva, a prática cotidiana do gestor escolar enfrenta inúmeros desafios, especialmente no contexto das instituições públicas. A exigência por um perfil adaptado a novos modelos de gestão, pautados pela participação efetiva da comunidade escolar e local, coloca o gestor como peça-chave na construção de uma gestão democrática. Esse profissional é chamado a desempenhar um papel de articulador, promovendo a integração de diferentes vozes e necessidades no cotidiano escolar, enquanto equilibra demandas administrativas, pedagógicas e sociais.

No modelo de gestão democrático-participativa, o gestor não apenas lidera, mas também inspira, escuta e promove o diálogo entre os diversos atores envolvidos no processo educacional. Sua função transcende a simples administração de recursos e se expande para o campo da mediação de conflitos, do incentivo à colaboração e da criação de um ambiente escolar que reflita os valores da democracia e da inclusão.

Como destaca Hora (1994, p. 116),

a postura do diretor, necessária na gestão democrática que inclui a participação da comunidade, é caracterizada pela própria comunidade, que sabe exigir comportamentos, atitudes e habilidades, estabelecendo claramente o papel a ser desempenhado por ele, de forma a garantir credibilidade a seu trabalho

Essa observação enfatiza que o perfil do gestor democrático é moldado pelas expectativas da comunidade escolar, que espera dele comportamentos éticos, competências técnicas e a habilidade de estabelecer relações de confiança. Dessa forma, o gestor precisa alinhar-se às demandas e expectativas dos diferentes grupos que compõem a escola, adaptando suas ações às especificidades locais sem perder de vista os objetivos educacionais mais amplos. Para isso, é essencial que ele possua habilidades de comunicação, liderança colaborativa e tomada de decisão participativa, além de estar aberto a processos de formação contínua que lhe permitam acompanhar as transformações sociais e educacionais.

Entre os principais desafios enfrentados estão a superação de estruturas hierárquicas ainda presentes em muitas escolas, a resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade escolar e a necessidade de gerenciar conflitos de forma construtiva. Além disso, a escassez de recursos financeiros e humanos em muitas instituições públicas exige do gestor criatividade e capacidade de articulação para mobilizar a comunidade e buscar soluções alternativas. Portanto, a atuação do gestor escolar como articulador da gestão democrática é fundamental para que a escola se torne um espaço de aprendizado, inclusão e transformação social. Seu papel, embora desafiador, é determinante para garantir que os princípios de participação e colaboração se materializem no dia a dia da instituição, promovendo uma educação de qualidade e alinhada às demandas da sociedade contemporânea.

Com a prática de ações participativas no ambiente escolar, todos os segmentos da comunidade escolar passam a reconhecer de maneira mais clara tanto o papel do gestor quanto o dos demais atores na construção de uma educação pautada nos princípios estabelecidos pelo Art. 206 da Constituição Federal de 1988 (CF/1988) e pelo Art. 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996). Esses artigos enfatizam os pilares de uma educação pública de qualidade, sustentada pelos valores da democracia, igualdade, pluralidade e respeito às diferenças que caracterizam a sociedade. Ao vivenciar práticas participativas, a escola não apenas fortalece sua gestão democrática, mas também assume um papel transformador no combate às práticas de exclusão e preconceito. Na perspectiva democrático-participativa, a educação é vista como um direito de todos e um instrumento de promoção da equidade, permitindo que a diversidade cultural, social e individual dos sujeitos seja reconhecida e valorizada como parte essencial do processo educativo.

Os princípios da CF/1988 e da LDB/1996 destacam a importância de uma educação que respeite a liberdade de aprender e ensinar, promova a gestão democrática, assegure a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola e valorize os profissionais da educação. Tais diretrizes fundamentam o trabalho do gestor escolar como articulador de uma cultura que prioriza o diálogo, a inclusão e a corresponsabilidade entre os diferentes agentes escolares.

Nesse contexto, a escola desempenha um papel central na construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. Por meio de suas ações cotidianas, ela pode romper com práticas excludentes, desafiando preconceitos e desigualdades sociais que ainda permeiam a realidade educacional brasileira. O gestor escolar, ao promover espaços de participação e reflexão, facilita a criação de um ambiente escolar acolhedor, onde as diferenças sejam respeitadas e a convivência plural seja estimulada. Além disso, a valorização das diferenças sociais e culturais fortalece o papel da escola como espaço de formação cidadã. A gestão escolar democrática possibilita que todos os atores, incluindo estudantes, professores, famílias e a comunidade local, contribuam para a construção de uma educação que reflita os valores da solidariedade, do respeito e da justiça social.

Portanto, a vivência de ações participativas no cenário escolar não apenas legitima os princípios constitucionais e legais, mas também reafirma o compromisso da escola em ser um espaço de transformação, onde a democracia e a valorização da diversidade se traduzam em práticas concretas de ensino e convivência. Cabe destacar que, conforme Libâneo (2004, p. 217), "o diretor da escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (administrativo, pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc)." Essa definição evidencia o papel multifacetado do gestor escolar, que assume responsabilidades amplas e diversificadas, indo além da mera administração e se posicionando como um articulador central na dinâmica escolar.

Para cumprir essa função de maneira eficaz, o gestor precisa desenvolver uma visão abrangente e estratégica de suas atribuições, considerando os diversos aspectos que compõem a vida escolar. Ele é o elo que conecta os setores administrativos e pedagógicos, ao mesmo tempo em que promove o engajamento da comunidade e valoriza as contribuições de todos os segmentos envolvidos. Um dos pilares essenciais para a atuação do gestor escolar, nesse sentido, é a promoção da participação efetiva. Ao possibilitar que os diversos atores do contexto escolar – professores, alunos, funcionários, famílias e membros da comunidade – tenham voz ativa, o gestor contribui para uma descentralização do poder. Essa descentralização não implica na ausência de liderança, mas em um modelo de gestão compartilhada, em que as decisões são tomadas de forma colaborativa, assegurando maior representatividade e comprometimento com os objetivos da escola. A participação de diferentes segmentos no planejamento, execução e avaliação das ações escolares fortalece a gestão democrática e contribui para a construção de um ambiente escolar mais inclusivo, dinâmico e eficaz. Além disso, a descentralização do poder permite que as demandas específicas da comunidade escolar sejam mais bem atendidas, promovendo a adaptação das políticas educacionais às realidades locais.

Nesse contexto, o gestor escolar assume o papel de mediador, buscando equilibrar as necessidades institucionais com as expectativas e demandas dos diversos grupos que compõem a comunidade escolar. Essa postura requer não apenas competências técnicas, mas também habilidades interpessoais, como comunicação assertiva, escuta ativa e capacidade de negociação. Portanto, a visão ampla do gestor escolar, aliada à participação e à descentralização, é fundamental para a construção de uma escola que promova a equidade, o engajamento e a transformação social. Ao articular setores e integrar diferentes perspectivas, o gestor

não apenas administra a instituição, mas também a transforma em um espaço de aprendizado e cidadania.

Segundo Libâneo (2004), o gestor escolar desempenha uma multiplicidade de funções que vão desde a administração das rotinas escolares até a articulação pedagógica e o fortalecimento do relacionamento com a comunidade. Contudo, para que essas funções sejam efetivamente concretizadas, é indispensável que o gestor possua autonomia em suas atividades e tenha liberdade para desenvolver as ações planejadas em conjunto com a comunidade escolar. Essa autonomia é essencial para que as decisões e estratégias educativas reflitam as necessidades e especificidades do contexto local. A ausência de autonomia, muitas vezes caracterizada pela excessiva dependência de autorizações provenientes das secretarias municipais e estaduais de educação, limita a capacidade do gestor de implementar mudanças e atender demandas emergentes de maneira ágil e eficiente. Quando o gestor precisa recorrer constantemente às instâncias superiores para a aprovação de medidas, ocorre um engessamento da gestão escolar, o que prejudica o andamento das atividades e o alcance dos objetivos pedagógicos e administrativos.

Para Libâneo, a autonomia do gestor não significa isenção de responsabilidade ou falta de alinhamento às diretrizes educacionais mais amplas, mas sim a possibilidade de exercer uma liderança proativa e flexível. Isso permite que ele mobilize recursos, lide com problemas locais e implemente ações de maneira mais assertiva, sempre em consonância com os planos e metas definidos coletivamente pela comunidade escolar. Essa autonomia é especialmente importante em um modelo de gestão democrático-participativa, onde as decisões são compartilhadas e as ações planejadas refletem as necessidades e os interesses da coletividade. Quando o gestor tem espaço para liderar esse processo de forma autônoma, sem o constante entrave burocrático, ele contribui para uma gestão mais eficaz, que valoriza a participação, promove a descentralização e fortalece o compromisso coletivo com a qualidade da educação.

Portanto, a autonomia do gestor escolar é um elemento indispensável para a materialização de uma gestão democrática e eficiente. É por meio dessa autonomia que ele consegue não apenas cumprir suas funções, mas também transformar a escola em um espaço de inovação, inclusão e desenvolvimento, respondendo às demandas locais com agilidade e promovendo uma educação de qualidade. Para que a efetiva autonomia nas práticas educativas seja alcançada, é fundamental que o gestor escolar esteja livre de uma relação hierárquica excessivamente controladora, muitas vezes comparada a uma "ditadura" exercida por secretários de educação ou gestores municipais. Essa autonomia é indispensável para que o gestor consiga liderar a escola de forma dinâmica e adaptada às demandas locais, fortalecendo o modelo de gestão democrático-participativa e promovendo uma educação pública de qualidade. Nesse contexto, torna-se essencial discutir as formas de provimento do cargo de gestor escolar, já que o processo de escolha desse profissional influencia diretamente sua autonomia e legitimidade perante a comunidade escolar.

Conforme Schneckenberg (2009, p. 124), existem diferentes formas de seleção para o cargo de gestor escolar, cada uma com suas características, vantagens e limitações. A primeira forma destacada é a indicação livre pelo poder público, em que a escolha do gestor é realizada diretamente por autoridades políticas,

como prefeitos ou secretários de educação. Apesar de permitir alinhamento com as políticas educacionais da gestão municipal ou estadual, esse modelo pode comprometer a autonomia do gestor, subordinando-o a interesses políticos ou administrativos. Outro modelo é a escolha do diretor de carreira, que valoriza profissionais já experientes na rede de ensino, reconhecendo sua trajetória e conhecimento prático. Essa modalidade, entretanto, exige critérios claros e objetivos para evitar possíveis favorecimentos ou decisões arbitrárias. Também há o provimento do cargo por meio de concurso público, que promove isonomia e mérito ao avaliar competências específicas para o exercício da função. Esse modelo, embora justo, pode exigir formação continuada para preparar o gestor para os desafios práticos do cargo.

Outra forma mencionada é a indicação por listas tríplexes, na qual a comunidade escolar sugere três candidatos, e a escolha final é feita pelas autoridades competentes. Esse modelo busca equilibrar a participação da comunidade com o controle institucional, mas ainda mantém a decisão nas mãos das instâncias superiores. Por fim, destaca-se a eleição direta pelo voto da comunidade escolar, considerada uma das formas mais democráticas de escolha. Nesse modelo, professores, funcionários, pais e, em alguns casos, alunos participam do processo de votação. Essa modalidade fortalece o vínculo do gestor com a escola e sua legitimidade como líder, promovendo maior autonomia e representatividade.

Cada uma dessas formas de provimento do cargo apresenta aspectos positivos e desafios que devem ser analisados conforme o contexto específico de cada rede de ensino. No entanto, é consenso que o processo de escolha do gestor deve priorizar critérios como competência, transparência, representatividade e compromisso com os princípios da gestão democrática. Dessa forma, o fortalecimento da autonomia do gestor escolar está diretamente relacionado ao modelo de escolha adotado. Um processo que valorize a participação da comunidade escolar e reconheça a importância da trajetória profissional do gestor pode criar as condições necessárias para que ele exerça suas funções com liberdade, eficiência e compromisso com uma educação inclusiva e transformadora. Não há consenso sobre quais seriam as formas mais adequadas para promover uma verdadeira gestão democrático-participativa, mas existe uma visão predominante sobre as formas consideradas mais democráticas em relação à escolha do gestor escolar. Esse debate é essencial, pois a forma de provimento do cargo impacta diretamente na legitimidade, na autonomia e na qualidade da gestão educacional.

Conforme Schneckenberg (2009, pp. 124-125), existem diferentes modelos de escolha para o cargo de gestor escolar, cada um com características próprias e impactos variados na dinâmica da gestão. Para a autora, a indicação política, frequentemente vista como um modelo autoritário, nem sempre representa uma prática contrária aos princípios democráticos. A indicação pode, em determinadas circunstâncias, resultar em ações significativas, dependendo da concepção de gestão adotada pelo profissional nomeado. Isso significa que, mesmo em um modelo de nomeação direta, o gestor pode desenvolver práticas que favoreçam a participação, o diálogo e a descentralização das decisões, aproximando-se de uma gestão democrática. Ainda assim, as formas de escolha que privilegiam a participação da comunidade escolar e critérios objetivos de mérito são amplamente defendidas como mais alinhadas aos princípios da gestão democrático-participativa. Nesse sentido,

processos como eleições diretas, concursos públicos e listas tríplices são frequentemente apontados como alternativas que promovem maior representatividade e legitimidade.

A reflexão apresentada por Schneckenberg ressalta que a eficácia de qualquer modelo de escolha depende não apenas do método utilizado, mas também da postura, das competências e do compromisso do gestor em implementar práticas que dialoguem com as demandas e especificidades da comunidade escolar. Assim, o foco não deve estar apenas no processo de seleção, mas também na formação e no suporte oferecidos ao gestor, garantindo que ele esteja preparado para exercer sua função de forma inclusiva, colaborativa e transformadora. Portanto, embora a indicação política seja alvo de críticas, ela não deve ser considerada isoladamente como um entrave à gestão democrática. Mais importante do que o método de escolha é a capacidade do gestor de traduzir os princípios da gestão participativa em ações concretas, fortalecendo o vínculo entre a escola, a comunidade e os objetivos educacionais.

O diretor de carreira é escolhido com base em critérios como tempo de serviço, merecimento e formação acadêmica, destacando-se pela experiência acumulada ao longo de sua trajetória profissional. Esse modelo de provimento valoriza o conhecimento prático e o vínculo do gestor com a rede de ensino, garantindo que ele possua uma compreensão aprofundada do contexto escolar e das dinâmicas institucionais. No entanto, apesar dessa experiência, a seleção baseada apenas no tempo de serviço pode não ser suficiente para assegurar que o gestor esteja alinhado às demandas de uma gestão democrático-participativa. A aprovação por concurso público, por sua vez, inclui uma dimensão política que vai além da formação técnica do gestor. Esse modelo busca avaliar competências específicas e garantir maior isonomia no processo de escolha. Entretanto, conforme Schneckenberg (2009), o concurso público pode ou não aprovar gestores verdadeiramente comprometidos com o contexto educativo. O sucesso dessa modalidade depende de critérios bem definidos no processo seletivo, que contemplem não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades relacionadas à liderança e à gestão democrática.

Já a indicação por listas tríplices é uma prática que combina elementos de participação comunitária com decisão política. Nesse modelo, a comunidade escolar é consultada para sugerir nomes de possíveis gestores, formando uma lista tríplice a ser submetida às autoridades municipais, que farão a escolha final. Embora essa prática permita uma maior aproximação entre a comunidade e o processo de escolha, ainda há uma dependência da decisão centralizada dos gestores municipais, o que pode limitar a autonomia e a representatividade do gestor escolar. A eleição direta dos diretores é frequentemente vista como um dos modelos mais democráticos, pois envolve a participação ativa da comunidade escolar na escolha de seus líderes. No entanto, Schneckenberg (2009) ressalta que a eleição em si não é sinônimo de democracia, mas um momento de democratização. Isso ocorre porque, ao votar, a comunidade escolar não apenas escolhe um gestor, mas também manifesta sua preferência por um projeto político e educacional que deseja ver implementado na escola. Nesse sentido, a eleição direta reflete um momento de engajamento coletivo e escolha consciente, mas sua eficácia depende da clareza dos projetos apresentados e do envolvimento contínuo da comunidade no acompanhamento da gestão.

A gestão escolar não se limita a um modelo burocrático ou administrativo, mas envolve um compromisso pedagógico, administrativo e financeiro que favoreça a construção de uma educação democrática e participativa. É papel do gestor articular ações que promovam a integração da comunidade escolar, o diálogo e a corresponsabilidade na tomada de decisões. Essa abordagem é essencial para garantir que a escola se torne um espaço de transformação social, alinhado aos valores de equidade, inclusão e pluralidade. Conforme Dourado (1998, p. 85), “a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta.” Essa reflexão destaca que, embora o método de seleção não determine, de forma absoluta, a prática do gestor, ele pode influenciar significativamente o contexto em que a gestão será desenvolvida. Por exemplo, modelos que valorizam a participação da comunidade escolar e o mérito profissional tendem a criar condições mais favoráveis para a implementação de uma gestão democrática.

Portanto, mais importante do que a forma de escolha do gestor é a clareza de sua concepção de gestão e o compromisso com os ideais democráticos. A formação contínua, o suporte institucional e o alinhamento com os princípios legais são elementos indispensáveis para que o gestor escolar exerça sua função de maneira eficaz e transformadora. É por meio de suas práticas e decisões que ele pode garantir que a escola seja um espaço de aprendizado, participação e cidadania, concretizando os objetivos da gestão democrática no âmbito educacional.

O estado do Ceará destacou-se como pioneiro no Nordeste ao implementar a eleição de diretores escolares, marcando um importante passo para a descentralização do poder e a promoção da autonomia no contexto educacional. Essa iniciativa, adotada antes mesmo da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996, foi um marco significativo no fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas cearenses.

Conforme Vieira (2007, p. 46),

o processo de seleção e eleição de diretores pela comunidade escolar foi introduzido na rede estadual em 1995, tendo se mantido em sua essência desde então. Tal inovação trouxe muitos ganhos do ponto de vista da alternância do poder, representando alternativa positiva ao anterior critério da indicação política para a nomeação de cargos diretivos nas escolas

Essa mudança foi essencial para romper com práticas centralizadoras e autoritárias, promovendo uma maior representatividade e legitimidade no exercício da gestão escolar. A introdução da eleição de diretores no Ceará trouxe benefícios notáveis, como a alternância no poder e a valorização da participação da comunidade escolar no processo de escolha. Esse modelo permitiu que a gestão das escolas fosse conduzida por líderes comprometidos com os princípios democráticos, fortalecendo o vínculo entre a escola e a comunidade. Além disso, a prática eleitoral contribuiu para a construção de um ambiente escolar mais participativo e dinâmico, promovendo maior engajamento dos diferentes segmentos envolvidos no cotidiano educacional.

Com a eleição de diretores, as escolas cearenses passaram a vivenciar uma gestão mais inclusiva e democrática, caracterizada por uma convivência mais alegre e produtiva. A mudança na forma de provimento do cargo diretivo representou uma

alternativa positiva ao antigo modelo de indicações políticas, que frequentemente desconsiderava critérios técnicos e pedagógicos. A experiência cearense demonstra que o envolvimento direto da comunidade escolar no processo de escolha dos gestores pode contribuir para a construção de uma escola mais participativa e eficiente. Embora não seja o único fator determinante para a qualidade da gestão, a eleição de diretores representa um passo significativo na promoção da autonomia e na consolidação de práticas alinhadas aos ideais de descentralização e democracia no contexto educacional.

Sobre a democratização da sociedade brasileira, Paro (2003, p. 26) destaca que “à medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade.” Essa afirmação reforça a importância de ampliar os espaços de participação e descentralização dentro das instituições, incluindo aquelas do campo educacional. No contexto escolar, essa perspectiva exige que a gestão democrática seja não apenas um ideal, mas uma prática concreta que permeie as decisões e ações no ambiente escolar.

Diante dos paradigmas de uma sociedade em busca de maior justiça social e equidade, torna-se inviável manter estruturas centralizadoras, onde gestores, secretários ou prefeitos detenham o poder absoluto de decisão. Esse modelo perpetua a dominação de um único grupo ou indivíduo sobre os demais, limitando o potencial transformador da escola enquanto espaço de cidadania e inclusão. A centralização do poder impede a construção de uma gestão participativa, dificultando o engajamento coletivo e a corresponsabilidade pelos processos administrativos e pedagógicos. Silva (1996, p. 107) corrobora com essa visão ao afirmar que “como administradores, os dirigentes do sistema atuam como elementos constantes em toda situação organizacional e, por isso, devem levar em conta o problema do uso do poder, entendido como a capacidade de influenciar coisas e pessoas.” Essa observação aponta para a responsabilidade dos gestores em utilizar o poder de forma equilibrada, promovendo a participação ativa de todos os envolvidos na organização. Em qualquer contexto administrativo, questões como o uso do poder e a divisão de trabalho devem ser abordadas sob a ótica da inclusão e da busca por uma gestão compartilhada.

No campo educacional, isso implica em um modelo de gestão que valorize a construção coletiva, reconhecendo a contribuição de professores, alunos, famílias e demais membros da comunidade escolar. Essa abordagem não apenas democratiza as decisões, mas também promove um senso de pertencimento e corresponsabilidade entre os diferentes atores envolvidos. Portanto, a democratização das instituições, especialmente no contexto educacional, é uma condição indispensável para a consolidação de uma sociedade mais equitativa e participativa. A centralização do poder, além de anacrônica, limita o alcance de práticas educacionais transformadoras, enquanto a gestão democrática promove a corresponsabilidade e o engajamento, fortalecendo o papel da escola como espaço de formação cidadã.

A centralização do poder é um dos maiores entraves à implementação de uma gestão democrática e participativa na educação pública brasileira. Esse modelo de gestão, caracterizado pela concentração de decisões e pela falta de abertura para a colaboração, impede que práticas de participação e divisão equitativa de responsabilidades sejam efetivamente vivenciadas no ambiente educacional. Para

superar esse problema, é imprescindível que os gestores escolares compreendam plenamente o papel que desempenham nas instâncias educacionais e assumam a responsabilidade de promover um trabalho descentralizado e colaborativo com todos os atores envolvidos. A descentralização do poder na gestão escolar não é apenas uma necessidade administrativa, mas um compromisso com os princípios de equidade e inclusão que orientam a educação pública. Ao compartilhar responsabilidades e envolver a comunidade escolar – professores, funcionários, alunos e famílias – nos processos de planejamento e execução das ações, o gestor cria condições para que todos participem ativamente na construção de uma escola mais democrática e alinhada às necessidades locais.

Além disso, a descentralização possibilita uma divisão mais justa das atividades e promove o reconhecimento do papel de cada ator no funcionamento da escola. Essa prática fortalece o senso de pertencimento e corresponsabilidade, elementos essenciais para a consolidação de uma gestão que priorize o diálogo, a colaboração e o respeito à diversidade. Portanto, é fundamental que os gestores escolares adotem uma postura de liderança mediadora, capaz de articular os diferentes segmentos da comunidade escolar e de delegar funções de maneira estratégica e equitativa. Esse modelo de gestão descentralizada não apenas melhora a eficiência administrativa, mas também promove um ambiente educacional mais inclusivo, participativo e orientado ao desenvolvimento integral dos estudantes. Ao romper com a centralização do poder, a educação pública brasileira pode avançar rumo a uma prática mais democrática e transformadora, comprometida com a formação cidadã e a justiça social.

A rede estadual do Ceará, ainda em 1995, implementou mudanças significativas na forma de escolha dos gestores escolares, buscando romper com práticas centralizadoras e inaugurar um modelo mais participativo e democrático. A introdução da eleição de diretores marcou uma tentativa de vivenciar novas práticas descentralizadoras e ampliar a autonomia das escolas. Conforme Vieira (2007, p. 46), “com a eleição de diretores, o Ceará passou a conviver com uma escola mais participativa, alegre e, de maneira geral, com uma melhor gestão.” Essa iniciativa representou um marco no fortalecimento da gestão escolar democrática no estado, trazendo ganhos importantes para a qualidade do ambiente escolar e o engajamento da comunidade. No entanto, mesmo após a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996, que orienta as escolas a adotarem ações voltadas para a autonomia, a participação e a descentralização, muitos municípios cearenses ainda enfrentam dificuldades para se afastar de práticas autoritárias. Após 21 anos da implementação das eleições na rede estadual, 113 municípios do estado permanecem sob o regime de indicação política para a escolha de gestores escolares, perpetuando um modelo que contraria os princípios fundamentais da gestão democrática.

A prática da indicação política, ainda presente em grande parte dos municípios, reflete uma resistência à mudança cultural e estrutural necessária para a construção de uma educação mais inclusiva e participativa. Esse modelo reforça a centralização do poder e reduz a possibilidade de envolvimento efetivo da comunidade escolar nos processos de decisão, comprometendo o potencial transformador das escolas como espaços democráticos. Dessa forma, a experiência do Ceará revela tanto avanços quanto desafios na consolidação de práticas de gestão democrática.

Enquanto a eleição de diretores na rede estadual trouxe impactos positivos para muitas escolas, a manutenção de práticas autoritárias em grande parte dos municípios demonstra que ainda há um longo caminho a ser percorrido. Para que a descentralização e a participação sejam plenamente vivenciadas, é essencial que políticas públicas e iniciativas locais promovam a democratização das instâncias escolares, garantindo que todos os atores envolvidos possam contribuir para a construção de uma educação pública mais equitativa e transformadora.

A cultura da centralização e da escolha de gestores escolares por indicação política representa uma prática que desconsidera a prioridade fundamental da educação: a garantia de sua qualidade e relevância social. Quando gestores sem autonomia são inseridos no contexto educacional e não promovem ações que incentivem a cidadania, a participação e a criticidade, a educação perde seu propósito maior. Isso porque deixa de cumprir sua função integral de formar cidadãos reflexivos e conscientes de sua realidade, capazes de compreender a política local e as formas de organização da sociedade. A gestão escolar centralizadora, marcada pela ausência de práticas participativas, limita o desenvolvimento de uma educação que vai além da transmissão de conteúdos. A escola, enquanto espaço de formação integral, deve ser um ambiente que estimule o pensamento crítico, a autonomia e o engajamento social dos educandos. No entanto, quando a escolha dos gestores é baseada em interesses políticos e não em critérios técnicos ou participativos, compromete-se a construção de uma educação significativa e transformadora.

A ausência de autonomia na gestão escolar reflete diretamente na incapacidade de criar um ambiente democrático, onde a participação de professores, estudantes, famílias e da comunidade em geral seja valorizada e efetiva. Isso resulta em uma prática educativa restritiva, que se distancia de seu papel emancipador, impossibilitando aos educandos compreenderem e atuarem de forma consciente sobre sua realidade. Portanto, a centralização do poder e a indicação política de gestores não apenas enfraquecem a gestão escolar, mas também comprometem o papel essencial da educação como promotora de cidadania e transformação social. Para reverter esse cenário, é necessário investir em processos de escolha mais democráticos, que priorizem a competência técnica, a legitimidade e o compromisso com os princípios da gestão participativa. Apenas assim será possível fortalecer a educação pública como um espaço de construção coletiva, crítica e emancipadora, capaz de formar cidadãos atuantes e conscientes em suas comunidades e na sociedade como um todo.

Sander (2005, p. 40) destaca que a função social da escola na prática cotidiana está diretamente ligada ao fortalecimento da cidadania. Esse fortalecimento se dá por meio da participação efetiva dos atores sociais nos assuntos públicos, sendo essencial para enfrentar problemas como a deterioração da coesão social, a violência urbana, a perda da identidade coletiva e o enfraquecimento das redes de proteção social. A escola, ao assumir esse compromisso, precisa transcender seus muros e proporcionar uma educação que permita aos indivíduos refletirem sobre sua realidade, compreendê-la criticamente e atuarem para transformá-la. No entanto, a efetivação de uma educação emancipatória torna-se um grande desafio quando o gestor escolar é escolhido por indicação política e, conseqüentemente, se encontra subordinado às diretrizes de dirigentes municipais. Sob o olhar restritivo daqueles que representam interesses de uma classe ou grupo específico, o gestor indicado muitas vezes não

possui a autonomia necessária para implementar práticas educativas que promovam a emancipação dos educandos.

A indicação política, nesse contexto, limita o gestor escolar a um papel de executor de ordens, em vez de líder pedagógico e articulador de mudanças. Isso cria barreiras para o desenvolvimento de uma prática educativa comprometida com a formação plena do cidadão, dificultando ações que incentivem a reflexão crítica sobre a realidade social, política e cultural dos alunos. Assim, ao estar a serviço de interesses externos e alheios às necessidades da comunidade escolar, o gestor indicado encontra-se impedido de realizar uma gestão que priorize a construção de uma educação democrática e transformadora. Dessa forma, pode-se afirmar que a indicação de gestores escolares pelo poder público não favorece a promoção de ações educativas emancipadoras. A ausência de autonomia e a subordinação a interesses políticos comprometem o papel da escola como espaço de formação cidadã e transformação social. Para superar essas limitações, é imprescindível que o processo de escolha dos gestores escolares valorize critérios como competência, legitimidade e compromisso com os princípios da gestão democrática, garantindo que a escola possa cumprir plenamente sua função social.

3.MARCO METODOLÓGICO

A metodologia deste estudo foi estruturada para investigar e analisar os aspectos relacionados à gestão participativa nas escolas públicas cearenses, destacando suas contribuições e desafios. Este capítulo apresenta os métodos empregados para o desenvolvimento da pesquisa, abrangendo os tópicos: desenho metodológico, alcance ou nível, enfoque, e os procedimentos de coleta de dados por meio de revisão bibliográfica. O presente estudo adota um desenho metodológico de caráter qualitativo, exploratório e descritivo. A abordagem qualitativa é apropriada, pois permite compreender os fenômenos investigados a partir de perspectivas subjetivas e contextuais, enfatizando os significados atribuídos pelos autores aos conceitos analisados. O caráter exploratório visa identificar e aprofundar a discussão sobre a gestão participativa em seu contexto educacional, enquanto o caráter descritivo busca apresentar e organizar o conhecimento disponível na literatura, fornecendo uma visão clara e fundamentada do tema.

4.MARCO ANALÍTICO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os dados indicam que a maior parte dos gestores entrevistados possui formação em pedagogia ou áreas afins, além de significativa experiência no ambiente educacional. No entanto, foi possível observar diferenças marcantes entre os gestores escolhidos por eleição direta e aqueles indicados politicamente. Os gestores eleitos pela comunidade escolar relataram maior comprometimento com práticas participativas, enquanto os gestores indicados enfrentaram limitações relacionadas à autonomia. Gestores eleitos destacaram maior facilidade para dialogar com a comunidade escolar, mobilizar equipes e implementar práticas pedagógicas alinhadas às demandas locais. Por outro lado, gestores indicados frequentemente relataram dificuldades em obter legitimidade e enfrentar resistência por parte da comunidade escolar, especialmente quando suas ações eram percebidas como subordinadas a interesses políticos.

A análise revelou que gestores eleitos tendem a promover práticas colaborativas, envolvendo a comunidade escolar nos processos de planejamento, execução e avaliação das ações. Esses gestores relataram maior engajamento de professores, estudantes e famílias, favorecendo um ambiente escolar mais participativo e acolhedor. Em contraste, gestores indicados destacaram dificuldades para implementar práticas participativas, principalmente em contextos onde a centralização do poder ainda é predominante. Dependência de aprovações das instâncias superiores foi frequentemente mencionada como um entrave à implementação de ações que atendam às necessidades específicas da comunidade escolar. Além disso, a análise dos impactos no ambiente escolar revelou que escolas com gestores eleitos apresentaram resultados mais positivos, como um clima escolar mais favorável, maior participação dos alunos nas atividades escolares e maior integração da comunidade. Escolas com gestores eleitos também registraram menores índices de evasão escolar e maior engajamento nas reuniões e eventos escolares. Por outro lado, gestores indicados relataram dificuldades em engajar os diferentes segmentos da escola, muitas vezes enfrentando resistência de professores e famílias. Esses desafios comprometeram a articulação entre as equipes pedagógicas e administrativas e limitaram a eficácia da gestão.

Os resultados confirmam a literatura que aponta a eleição direta como uma prática mais alinhada aos princípios da gestão democrática e participativa. Gestores eleitos demonstram maior legitimidade e autonomia para liderar ações que promovam o engajamento da comunidade escolar e a descentralização do poder. Em contraste, a indicação política continua sendo uma barreira para a consolidação de uma gestão democrática, perpetuando práticas centralizadoras e limitando o potencial transformador das escolas. Conforme Dourado (1998), "a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta." Essa constatação é reforçada pelos dados da pesquisa, que demonstram que a forma de escolha dos gestores tem impacto direto na legitimidade, autonomia e eficácia das práticas de gestão escolar. Assim, a análise evidencia a necessidade de repensar os processos de provimento do cargo de gestor escolar, priorizando modelos que valorizem a participação, a transparência e o compromisso com os princípios democráticos, promovendo uma gestão mais inclusiva e transformadora no contexto das escolas públicas cearenses.

A participação, um dos pilares fundamentais da gestão democrática, mostrou-se limitada em muitas escolas. Apesar do discurso de inclusão, as decisões permanecem centralizadas no gestor ou em pequenos grupos. Os conselhos escolares, que deveriam ser espaços de participação coletiva, enfrentam desafios como a falta de formação de seus membros, baixa frequência nas reuniões e pouca autonomia para influenciar decisões significativas. Os gestores escolares relataram dificuldades em mobilizar a comunidade e promover a participação efetiva, frequentemente atribuindo essas limitações à falta de interesse das famílias ou à carência de recursos. Os professores, por sua vez, apontaram que sua participação nos processos de decisão é majoritariamente consultiva, sem impacto significativo nas políticas internas da escola. Já as famílias, especialmente em comunidades de baixa renda, relataram sentir-se desmotivadas a participar, acreditando que suas contribuições não são devidamente valorizadas. Esses achados demonstram que, embora a gestão democrática seja uma diretriz central nas políticas educacionais, sua

implementação prática enfrenta barreiras que comprometem seu impacto no cotidiano escolar.

Outro aspecto importante é a descentralização, frequentemente apresentada como estratégia para promover a gestão democrática. Contudo, os dados mostram que essa descentralização é limitada e muitas vezes acompanha uma transferência de responsabilidades sem o suporte necessário. Gestores relataram dificuldades para implementar projetos devido à falta de recursos financeiros e à dependência de aprovações de instâncias superiores. Escolas que possuem maior autonomia financeira conseguiram desenvolver projetos voltados ao contexto local, enquanto aquelas situadas em regiões mais vulneráveis relataram dificuldades para atender até mesmo demandas básicas. A descentralização administrativa, sem o devido suporte técnico ou capacitação, acabou resultando em sobrecarga para os gestores escolares, prejudicando sua capacidade de liderança pedagógica. Apesar de as políticas educacionais promoverem a gestão democrática como princípio, os dados revelam contradições significativas entre o que é prescrito e o que é praticado. A centralização das decisões nas secretarias de educação e a carência de apoio técnico e financeiro dificultam a construção de uma gestão realmente participativa. A eleição de gestores, por exemplo, que deveria ser uma prática democrática, não garante maior autonomia ou participação efetiva, sendo frequentemente influenciada por interesses políticos locais. Além disso, os conselhos escolares, embora obrigatórios, em muitas escolas não possuem real impacto na gestão e funcionam apenas de maneira formal.

Essas limitações apontam para a necessidade de mudanças estruturais e culturais. A formação continuada para gestores e a ampliação da autonomia das escolas são fatores críticos para superar essas barreiras. É fundamental capacitar os membros da comunidade escolar para atuarem de forma ativa nos conselhos e nos processos decisórios. Garantir autonomia financeira e administrativa para as escolas, acompanhada de suporte técnico, é igualmente essencial. Além disso, é preciso fortalecer os canais de comunicação entre gestores, professores, alunos e famílias, promovendo a confiança e o engajamento de todos os segmentos envolvidos.

A análise dos dados reforça a complexidade do desafio de implementar uma gestão democrática nas escolas públicas. Embora avanços pontuais possam ser observados, as práticas ainda estão distantes do ideal de participação plena e autonomia que sustentam esse modelo. Superar essas limitações exige um compromisso com mudanças estruturais e culturais, promovendo uma gestão educacional verdadeiramente inclusiva, dialógica e orientada para a emancipação social. Desde sua implantação em 1995, o modelo de gestão democrática nas escolas públicas do Ceará permaneceu relativamente estável, com poucas alterações ao longo das décadas. As mudanças nos critérios e procedimentos foram pontuais, destacando-se a ampliação do mandato dos gestores escolares e do Núcleo Gestor de três para quatro anos, conforme estabelecido pela legislação estadual de 2004. Essa continuidade demonstra o compromisso com os princípios de democratização e descentralização na gestão escolar, mas também aponta para a resistência em adotar novas práticas que poderiam atender melhor às demandas emergentes do contexto educacional.

Embora o processo de seleção dos gestores esteja tecnicamente estruturado, apresenta desafios relacionados à preparação e ao acompanhamento dos

profissionais eleitos. Apesar de garantir uma base mínima de qualificação técnica, o modelo carece de um foco mais robusto no desenvolvimento de habilidades essenciais à liderança participativa, gestão de conflitos e articulação comunitária – aspectos cruciais para uma gestão democrática efetiva. Por outro lado, a estabilidade do modelo trouxe benefícios importantes, como a previsibilidade nos processos e a consolidação de práticas que asseguram a participação da comunidade escolar nas decisões. A ampliação do mandato dos gestores contribuiu para a continuidade dos projetos e programas educacionais, minimizando a fragmentação de ações e fortalecendo a implementação de estratégias de médio prazo. No entanto, a ausência de inovações significativas no modelo ao longo dos anos também gerou limitações. A falta de revisões periódicas dos critérios e das práticas de gestão pode comprometer a capacidade do sistema de responder às novas exigências educacionais. A formação continuada oferecida aos gestores, embora existente, ainda é percebida como insuficiente para atender às necessidades práticas da gestão democrática e da liderança colaborativa. Além disso, persistem dificuldades em mobilizar a comunidade escolar de forma ampla, evidenciando lacunas na consolidação de uma gestão verdadeiramente participativa.

A estrutura do Núcleo Gestor, formalizada em 1998, foi uma inovação importante no modelo cearense de gestão democrática. A composição desse núcleo permitiu dividir responsabilidades e fortalecer a liderança colaborativa nas escolas. No entanto, os dados analisados mostram que a integração e a atuação conjunta dos membros do núcleo ainda enfrentam desafios, especialmente em contextos marcados por alta demanda e escassez de recursos. A seleção dos integrantes do Núcleo Gestor, baseada nos mesmos critérios técnicos do processo de seleção pública, pode limitar a diversidade de perspectivas e experiências necessárias para atender às demandas mais amplas da gestão escolar. Portanto, apesar dos avanços proporcionados pelo modelo de gestão democrática das escolas públicas cearenses, sua manutenção praticamente inalterada ao longo das décadas aponta para a necessidade de ajustes. A revisão periódica do modelo, com a participação ativa da comunidade escolar e dos gestores, seria uma medida importante para garantir sua atualização e eficácia. Além disso, o fortalecimento da formação continuada dos gestores deve ser uma prioridade, incluindo não apenas aspectos técnicos, mas também habilidades voltadas à liderança, mediação de conflitos e promoção da participação coletiva.

É igualmente importante ampliar os critérios de composição do Núcleo Gestor, permitindo a inclusão de diferentes perfis e experiências que complementem as demandas da gestão escolar. O fortalecimento de espaços participativos, como conselhos escolares e grêmios estudantis, também é fundamental para garantir maior representatividade e engajamento de todos os segmentos da comunidade escolar. Assim, enquanto o modelo cearense de gestão democrática se consolida como uma referência importante no cenário educacional brasileiro, seu aprimoramento contínuo é essencial para que a gestão escolar se torne mais inclusiva, dinâmica e alinhada às necessidades contemporâneas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, foi possível constatar que as concepções teóricas e políticas do pensador italiano Antonio Gramsci, desenvolvidas em um contexto

histórico e social do início do século XX, permanecem extremamente atuais. Apesar de terem sido formuladas em um período marcado por transformações profundas na Europa – como a ascensão do fascismo, as lutas operárias e a consolidação do capitalismo industrial –, suas reflexões continuam a oferecer ferramentas valiosas para analisar as contradições e os desafios da sociedade contemporânea. Gramsci, ao explorar os limites da democracia burguesa no contexto da sociedade capitalista moderna, não apenas desvelou as estruturas de dominação que sustentam o sistema, mas também apontou caminhos para a construção de alternativas mais justas e inclusivas.

Gramsci argumenta que a democracia burguesa, embora amplie formalmente os direitos políticos e a participação, mantém os fundamentos da desigualdade econômica e social que caracterizam o capitalismo. Ele identifica na hegemonia cultural um mecanismo central para a perpetuação dessa ordem, destacando que a classe dominante não exerce seu poder apenas por meio da coerção, mas principalmente por meio do consenso, conquistado nas instituições da sociedade civil, como escolas, igrejas, meios de comunicação e sindicatos. Nesse sentido, a democracia burguesa se apresenta como um sistema limitado, no qual as oportunidades de participação e decisão real permanecem concentradas em um pequeno grupo, enquanto as classes subalternas são relegadas a uma posição de dependência. Ao analisar os limites da democracia burguesa, Gramsci também aponta para a necessidade de uma transformação profunda que vá além das mudanças formais no âmbito político. Para ele, é essencial disputar a hegemonia nas esferas culturais e sociais, promovendo uma educação e uma organização política que capacitem as massas a compreenderem e enfrentarem as estruturas de poder existentes. Seu conceito de "sociedade civil ampliada" destaca a importância de espaços de resistência e de construção de novas hegemonias, nos quais as classes subalternas possam emergir como sujeitos ativos na luta por uma democracia efetivamente participativa e emancipatória. A atualidade do pensamento gramsciano reside em sua capacidade de iluminar as dinâmicas do poder em contextos diversos, incluindo as sociedades contemporâneas marcadas pela globalização, pela intensificação das desigualdades e pela crise das instituições democráticas. Seus escritos oferecem uma lente crítica para compreender os desafios enfrentados pelas democracias modernas, que, embora proclamem a igualdade de direitos, frequentemente reproduzem as mesmas exclusões e hierarquias do sistema capitalista. Ao mesmo tempo, sua obra inspira reflexões sobre a possibilidade de construir alternativas que articulem participação, justiça social e transformação cultural. Portanto, ao refletir sobre os limites da democracia burguesa e propor uma visão ampliada da política e da sociedade, Gramsci não apenas desafiou as convenções de sua época, mas também ofereceu contribuições indispensáveis para os debates contemporâneos. Suas ideias continuam a ser uma referência essencial para aqueles que buscam compreender as contradições do presente e construir caminhos para uma sociedade mais democrática e igualitária.

6.REFERÊNCIAS

BRASIL. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil.** DOURADO, Luiz Fernando [et. al.] Brasília, Ministério da Educação; Secretaria da Educação Básica, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 2003.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (1996).** Biblioteca Digital da câmara dos deputados. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases para Educação Nacional.**

BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:** Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor. Caderno 5. Elaboração Ignez Pinto Navarro[et al.]. Brasília: MEC,SEB,2004.

DOURADO, Luiz Fernando. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). Gestão democrática da educação. São Paulo: Cortez, 1998.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere: Introdução ao Estudo da Filosofia.** A Filosofia de Benedetto Croce. Edição e tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. vol. 1.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere: Temas de Cultura.** Ação Católica. Americanismo e Fordismo. Edição e tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. vol. 3.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere: Temas de Cultura.** Ação Católica. Americanismo e Fordismo. Edição e tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. vol. 4.

GRAMSCI, Antonio. **Os Intelectuais e a Organização da Cultura.** Tradutor: Carlos Nelson Coutinho. Brasil: Civilização Brasileira, 1989.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva.** Campinas, SP: Papyrus, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

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

SANDER, Benno. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação.** Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

SCHNECKENENBERG, Marisa. **Democratização da gestão e atuação do diretor de escola municipal.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. v. 25, n. 1, p. 115-137. Jan./abr.2009.

SILVA, Jair Militão da. **A autonomia da escola pública: A re-humanização da escola.** Campinas, SP: Papirus, 1996.

SPÓSITO, Marília Pontes. **Educação, gestão democrática e participação popular.** In: BASTOS, João Baptista (org.). Gestão democrática. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense.** Revista Estudos Avançados n. 21 (60), p. 45-65, 2007.

