

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO NO CONTEXTO LOCAL: conflitos e pressões
na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, MS**

**EDUCATION MANAGEMENT IN THE LOCAL CONTEXT: conflicts and Pressures
in the Municipal Education System of Campo Grande, MS**

**GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CONTEXTO LOCAL: conflictos y Presiones en la
Red Municipal de Educación de Campo Grande, MS**

Adão Luiz de Jesus Almiron¹ 0009-0006-4306-7741
Regina Tereza Cestari de Oliveira² 0000-0001-5500-7478

¹ Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande/MS. Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil, CEP: 79091-834. E-mail: adaoalmiron@hotmail.com

² Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. CEP: 79117-900. E-mail: reginacestari@hotmail.com

RESUMO

Esta pesquisa busca refletir sobre a gestão das escolas da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande (REME/CG), capital do estado de Mato Grosso do Sul (MS), região Centro-Oeste do Brasil. Assim, o objetivo do artigo é discutir a gestão democrática, definida como princípio na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no âmbito das escolas, no período de 2018 a 2022, após a aprovação e sanção da Lei que institui a Gestão Democrática e a eleição de diretores escolares na REME/CG. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, fundamentada na produção científica sobre o tema e na análise de fontes documentais, com consultas, sobretudo, nas páginas eletrônicas da Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande, MS, além de entrevistas semiestruturadas com gestores escolares da REME/CG. O referencial teórico abrange categorias como gestão democrática e gestão gerencial. A pesquisa busca contribuir para a compreensão de como, em um movimento de caráter transnacional, marcado pelo neoliberalismo e por processos de mercantilização determinados significados como autonomia e participação de segmentos escolares, associados à gestão democrática, foram absorvidos e incorporados ao discurso gerencialista orientado pelos princípios da Nova Gestão Pública. Tais princípios enfatizam a eficiência e responsabilização dos gestores escolares pelos resultados, os quais incidem em instrumentos de regulação e controle que tendem a desconsiderar as decisões coletivas no contexto local.

Palavras-chave: gestão escolar; gestão democrática, gestão gerencial; regulação; Rede Municipal de ensino.

ABSTRACT

The study seeks to reflect on management of schools in the Municipal Education System of Campo Grande (REME/CG), capital of the state of Mato Grosso do Sul (MS), in the Central-West region of Brazil. The aim of this paper is to discuss democratic management, defined as a principle in the 1988 Constitution of the Federative Republic of Brazil, within the scope of schools, in the period from 2018 to 2022, after the approval and enactment of the Law that establishes Democratic Management and the election of school principals in REME/CG. This is a qualitative research, based on scientific production on the subject and on the analysis of documentary sources, with consultations, above all, of the electronic pages of the Municipal Education Secretariat of Campo Grande, MS, in addition to semi-structured interviews with school managers of REME/CG. The theoretical framework encompasses categories such as democratic management) and managerial management. This research seeks to contribute to the understanding of how, in a transnational movement marked by neoliberalism and commodification processes, certain meanings such as autonomy and participation of school segments, associated with democratic management, were absorbed and incorporated into the managerial discourse guided by the principles of New Public Management. These principles emphasize the efficiency and accountability of school managers for results, which affect regulatory and control instruments that tend to disregard collective decisions in the local context.

Keywords: school management; democratic management; managerial management; regulation; Municipal Education System.

RESUMEN

Esta investigación busca reflexionar sobre la gestión de las escuelas en la Red Municipal de Educación de Campo Grande (REME/CG), capital del estado de Mato Grosso do Sul (MS), en la región Centro-Oeste de Brasil. El objetivo de este artículo es discutir la gestión democrática, definida como un principio en la Constitución de la República Federativa de Brasil de 1988, en el ámbito de las escuelas, en el período de 2018 a 2022, después de la aprobación y promulgación de la Ley que establece la Gestión Democrática y la elección de directores de escuela en REME/CG. Se trata de una investigación cualitativa, basada en la producción científica sobre el tema y en el análisis de fuentes documentales, con consultas, sobre todo, de las páginas electrónicas de la Secretaría Municipal de Educación de Campo Grande, MS, además de entrevistas semiestructuradas con gerentes escolares de REME/CG. El marco teórico abarca categorías como la gestión democrática y la gestión gerencial. Esta investigación busca contribuir a la comprensión de cómo, en un movimiento transnacional marcado por el neoliberalismo y los procesos de mercantilización, ciertos significados como la autonomía y la participación de los segmentos escolares, asociados a la gestión democrática, fueron absorbidos e incorporados al discurso gerencial guiado por los principios de la Nueva Gestión Pública. Estos principios enfatizan la eficiencia y la rendición de cuentas de los gestores escolares por los resultados, lo cual afecta a los instrumentos de regulación y control que tienden a ignorar las decisiones colectivas en el contexto local.

Palabras-clave: gestión escolar; gestión democrática; gestión gerencial; regulación; Red Municipal de Educación.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo discutir a gestão democrática, definida como princípio na Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988, no âmbito das escolas da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande (REME/CG), no período de 2018 a 2022, após a aprovação e sanção da Lei que institui a Gestão Democrática e a eleição de diretores escolares na REME/CG.

No que se refere ao percurso metodológico, trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de análise bibliográfica, com base em literatura relevante à temática, além de análise documental. Compreende-se que “os documentos são importantes, em graus variados e expressam determinações históricas que estão no cerne da documentação pesquisada” (Evangelista; Shiroma, 2019, p. 99).

A afirmação das autoras remete ao pensamento gramsciano de que se “toda linguagem contém os elementos de uma concepção de mundo e de uma cultura”, portanto, “a partir da linguagem de cada um, é possível julgar da maior ou menor complexidade da sua concepção de mundo” (Gramsci, 1987, p. 13).

Com base nesse entendimento, foram examinadas fontes disponíveis nas páginas eletrônicas da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) de Campo Grande-MS. Além disso, foram realizadas entrevistas de caráter semiestruturado, que combinam perguntas com respostas abertas (Ferreira, 2014), com sete diretores escolares da REME/CG (identificados como Diretor Escolar 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7), um de cada região urbana - Anhanduizinho, Bandeira, Centro, Imbirussu, Lagoa, Prosa e Segredo - após a aprovação do Comitê de Ética (Parecer CAAE n. 6.286.966, de 6 de setembro de 2023). As entrevistas foram conduzidas presencialmente, nos meses de setembro e outubro de 2023, gravadas e posteriormente transcritas (Almiron, 2025).

O recorte temporal, de 2018 a 2022, corresponde ao ano da aprovação da lei que dispõe sobre Gestão Democrática e eleição de diretores escolares e o mandato de quatro anos dos diretores escolares eleitos, que ocorreu de 9 de janeiro de 2019 a 31 de dezembro de 2022, na REME/CG.

É importante mencionar que Campo Grande é um município localizado no Estado de Mato Grosso do Sul (MS), na Região Centro-Oeste do Brasil, é a capital do estado. Possui uma população de 898.100 habitantes e densidade demográfica de 111,11 habitantes por quilômetro quadrado, tendo como municípios limítrofes: Jaraguari, Nova Alvorada do Sul, Ribas do Rio Pardo, Rochedo, Sidrolândia e Terenos. Dois distritos fazem parte do município: Anhanduí e Rochedinho (IBGE, 2022). Em 2022, atendeu 77.137 estudantes de ensino fundamental em 91 escolas urbanas e em oito escolas na área rural (INEP, 2023). Além disso, o município conta com Sistema e Conselho Municipal de Educação (Almiron, 2025).

Diante do exposto, o artigo está organizado em três seções. A primeira corresponde à Introdução, que situa o tema e apresenta o percurso metodológico. A segunda discute a

reforma do Estado no Brasil e a emergência da concepção gerencial, consubstanciada no ideário da Nova Gestão Pública (NGP), em um movimento de caráter transnacional, marcado pelo neoliberalismo e pelos processos de mercantilização. A terceira analisa o processo de materialização da gestão democrática na esfera local, com ênfase na concepção de diretores escolares, sendo seguida pelas Considerações Finais.

MOVIMENTO DE REGULAÇÃO TRANSNACIONAL E O CONTEXTO BASILEIRO

Ao refletir sobre o tema da gestão da educação faz-se necessário, inicialmente, considerar que a mobilização dos segmentos representativos da sociedade civil na luta contra a ditadura civil-militar (1964-1985), foi importante para a incorporação de avanços no texto da Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988). Esse contexto histórico-político marcou o processo de redemocratização do país e possibilitou a afirmação de princípios fundamentais voltados à ampliação dos direitos sociais, entre eles, o direito à educação e à gestão democrática do ensino público.

Como analisa Cury (2002), a ordem jurídica de caráter democrático impôs-se como um todo, incluindo a área educacional, a partir da CRFB de 1988, que consagrou princípios fundamentais à democracia e à educação democrática. Segundo o autor, essa ordem constitucional representou tanto uma ruptura com o que vigorava até então quanto uma nova forma de se propor a gestão da coisa pública.

Nesse sentido, a CRFB incorporou importantes reivindicações da área educacional. Entre elas, destaca-se o princípio inédito da gestão democrática do ensino público, previsto no art. 206, inciso VI, o qual deve orientar a educação brasileira (Brasil, 1988). Como princípio da educação nacional, é presença obrigatória em instituições escolares públicas, configurando-se mediante o diálogo e participação por meio da qual a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade (Cury, 2007).

É importante frisar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n. 9394/96, em seu art. 3º, inciso VIII, reafirma a gestão democrática do ensino público, na forma da lei e da legislação dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. O art. 14 da LDBEN estabelece, entre os princípios da gestão democrática: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação da

comunidade escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

A participação configura-se como um mecanismo que possibilita limitar determinados tipos de poder e superar certas formas de governo, ao assegurar a manifestação de diferentes interesses e projetos no âmbito da organização, bem como viabilizar sua concorrência democrática na influência sobre o processo de tomada de decisões, como analisa Lima (1998).

Essa compreensão mostra-se oportuna, na medida em que propicia relacioná-la à participação dos segmentos representativos da sociedade brasileira, especialmente dos educadores, na luta pela redemocratização, com vistas a limitar e suplantando a forma de governo ditatorial (1964-1985).

No entanto, quando a CRFB de 1988 foi promulgada, intensos ventos provenientes da Inglaterra, dos Estados Unidos, da Austrália e do Chile, sopraram em direção contrária aos direitos sociais claramente proclamados, contando, ainda com o apoio de parte da elite dirigente do país (Cury, 2013).

Esse movimento insere-se em um processo mais amplo de neoliberalização que, de acordo com Harvey (2012, p. 13) abrange muita “destruição criativa”, tanto dos antigos poderes e das estruturas institucionais – “chegando mesmo a abalar as formas tradicionais de soberania do Estado” – quanto das “divisões do trabalho, das relações sociais, da promoção do bem-estar social, das combinações de tecnologias, dos modos de vida e de pensamento, das atividades reprodutivas, das formas de ligação à terra e dos “hábitos do coração”. Trata-se de um processo em que o “bem social” é concebido como resultado da maximização do alcance e da frequência das transações de mercado, procurando enquadrar todas as ações humanas no domínio do mercado (Harvey, 2012).

Na década de 1990, essa influência gerou mudanças políticas e administrativas e provocou a reforma do Estado, expressa no documento denominado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado durante o primeiro mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), sob a coordenação do ministro Luís Carlos Bresser Pereira (Brasil, 1995).

A reforma do Estado assenta-se nos pressupostos do neoliberalismo, que apregoa o redimensionamento do papel do Estado, no sentido de torná-lo mais produtivo e eficiente, atribuindo-lhe reponsabilidade pela crise econômica sob o argumento de que teria expandido os seus gastos para se legitimar e atender às demandas sociais, o que provocou uma crise

fiscal. Ademais, ao regulamentar a economia, o Estado restringiria a livre iniciativa (Peroni; Oliveira; Fernandes, 2009).

O PDRAE indicou à administração pública a substituição do modelo burocrático pelo modelo gerencial (Brasil, 1995). A perspectiva gerencial - denominação que decorre da centralidade atribuída à gestão empresarial e aos instrumentos de política e administração, apresentados sob a lógica da pós-burocracia (Lima, 2021), difundida pela Nova Gestão Pública (NGP), que passou a orientar as mudanças nas práticas e nas estruturas administrativas do setor público.

Vale reafirmar, conforme argumentam Verger & Normand (2015), que se trata de um programa do setor público que aplica conhecimentos e instrumentos da gestão empresarial para a administração pública, com vistas à sua racionalização. As medidas associadas à NGP, disseminadas globalmente, foram incorporadas por diversos países, centrais e periféricos, e passaram a integrar, inclusive, a agenda educativa internacional. Nesse processo, discursos e instrumentos gerenciais, ao serem reformulados e reinterpretados em contextos nacionais e locais, influenciaram as reformas do Estado e suas organizações. Entre as principais recomendações, destacava-se a redefinição do papel do Estado, que, em vez de atuar diretamente como provedor de serviços públicos, deveria concentrar-se no fortalecimento de alternativas de regulação, avaliação e distribuição de incentivos, por meio de parcerias público-privadas e diferentes formas de contratualismo com provedores autônomos.

Viseu (2014), esclarece que, nesse processo, entre os novos instrumentos de regulação, também designados por “pós-burocráticos”, estão: a contratualização e os prêmios; as boas práticas, que descrevem sob a forma de prescrição ou orientação o procedimento adequado; as estatísticas e os novos instrumentos de gestão que fornecem uma mensuração automatizada de dados quantitativos; assim como a avaliação de indivíduos, objetos, práticas e organizações.

De modo geral, a solução estaria associada à nova gestão e à atuação de novas lideranças voltadas à reforma da educação, à racionalização das organizações e à garantia da qualidade e da performatividade, tomando como referência as práticas das empresas privadas e a lógica da racionalidade econômica (Lima, 2021). Divulga-se, nesse processo, a ideia de reconhecimento e valorização de uma maior (suposta) autonomia atribuída aos gestores escolares, que traduz, no entanto, “o relativo afastamento (induzido pela ideologia dominante) em relação ao corpo profissional docente (e respectiva identidade coletiva) e a assunção cada vez mais explícita de uma nova identidade gerencialista” (Afonso, 2018, p. 333).

Nesse contexto, emergiram de forma congruente novos significados de autonomia, descentralização e participação “transitando dos debates em torno da democracia para as agendas da meritocracia e da competitividade, sob o lema de uma revolução empreendedora”, como analisa Lima (2021, p. 6).

Assim, na avaliação de Arruda e Colares (2025), a NGP abrange os diferentes níveis e esferas de governo, especialmente no âmbito das políticas sociais. Sua execução ocorre em contextos marcados por contradições e por determinações econômicas e históricas, de modo que sua implantação é necessariamente mediada por esse conjunto de fatores e não se configura de forma imparcial ou neutra em relação a essas condições.

No campo educacional, apesar da mobilização de educadores em defesa do princípio constitucional da gestão democrática, procedimentos associados à racionalidade gerencial foram progressivamente incorporados, impulsionados pelas diretrizes do PDRAE e assimilados por gestores da educação pública, do Ministério às escolas, sob o argumento da busca por um Estado supostamente eficiente e orientado a resultados, com redução de custos e otimização de recursos (Oliveira; Duarte; Clementino, 2017).

Evidencia-se, assim, a tensão entre a gestão democrática, entendida como um processo político-pedagógico coletivo (Souza, 2025), e a adoção de instrumentos gerenciais. Compreende-se que a gestão democrática tem objetivos maiores na educação; por isso ainda se busca entender as exigências e desafios trazidos por essa inserção constitucional, como afirma Cury (2002). É nesse sentido que buscamos discutir essas questões em nível local, na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande - MS, com base na concepção dos diretores escolares, nas seções seguintes.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E AS ESPECIFICIDADES LOCAIS: ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesse contexto, com base no conceito de Lima (2014), a gestão democrática das escolas constitui uma complexa categoria político-educativa, uma construção que assume feição política na busca de sua autonomia, por meio da participação democrática dos atores escolares numa perspectiva de construção sociocomunitária. Ela se estabelece mediante processos de decisão, relações de poder, práticas educativas e de produção de conhecimento, direitos ao exercício da cidadania democrática e participação ativa dos profissionais da educação e da comunidade em geral.

Nas palavras do autor:

[...] a participação na decisão emerge como uma dimensão central da gestão democrática das escolas, não apenas do fenômeno de participação ativa que são típicos dos processos de organização e mobilização democráticas, mas também porque a participação verdadeira exige mais do que acesso a informação e o direito de ser informado, a publicidade democrática dos atos, as propostas e sugestões (Lima, 2014, p. 1072).

Nesse sentido, a gestão democrática é compreendida a partir de três dimensões principais: eleição, colegialidade e tomada de decisões. Esta última representa o âmago da democracia e, em decorrência, não há democracia onde não há participação da comunidade escolar. É essa grandeza político-participativa decisória que confere sentido e substância às demais amplitudes (Lima, 2014).

Essas dimensões orientaram as reflexões, principalmente no que se refere aos relatos dos entrevistados, os diretores escolares, - termo reconhecido no Brasil (Souza *et al.*, 2023) -. Compreende-se a gestão escolar como mediação para realização de fins escolares – a construção, pela educação, de sujeitos humano-históricos - e no processo de trabalho escolar (ação pedagógica), conforme conceitua Paro (2015).

No entanto, elementos da perspectiva gerencial presentes na REME/CG, conforme estudos de Almiron (2025), remetem a 2002, quando o governo municipal de Campo Grande, sob a gestão de André Puccinelli (2001-2004), do então Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), firmou parceria com o Instituto Ayrton Senna (IAS), por meio do Programa “Escola Campeã”. Como resultado, contratou-se a Fundação Luís Eduardo Magalhães para desenvolver um curso, voltado à preparação de professores candidatos à função de diretor escolar da REME/CG. O curso tinha como objetivo avaliar conhecimentos técnicos, pedagógicos e as competências dos interessados, com vistas à Certificação Ocupacional. Posteriormente, os aprovados comporiam um banco de candidatos, a partir do qual seriam indicados para a função de diretor escolar.

Em 2007, no governo municipal de Nelson Trad Filho (2005-2012), também do PMDB, acrescentou-se às atribuições do diretor escolar o Termo de Compromisso, destinado a aferir os resultados do trabalho do diretor escolar em relação às metas estabelecidas pela SEMED, reforçando a manutenção do modelo gerencial adotado na política de gestão da REME/CG (Almiron, 2025).

Conforme o autor, a indicação permaneceu como a forma utilizada para o provimento da função de diretores escolares nos anos de 2014 e 2015, períodos marcados por incertezas

na política local devido à troca de prefeitos e secretários de educação, nos mandatos de Alcides Bernal (2013-2014; 2015-2016), do Partido Progressista (PP) e de Gilmar Olarte (2014-2015), também do PP (Almiron, 2025).

As discussões sobre a instituição da Gestão Democrática na REME/CG ganharam espaço no processo de elaboração do Plano Municipal de Educação (PME) 2015-2025, aprovado por meio da Lei n. 5.565/2015 (Campo Grande, 2015), em consonância com o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (PEE-MS) 2014-2024, estabelecido pela Lei n. 4.621, de 22 de dezembro de 2014 (Mato Grosso do Sul, 2014) e com o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, instituído pela Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014 (Brasil, 2014).

Os debates culminaram em uma proposta defendida durante a campanha política do então candidato a prefeito de Campo Grande - MS, Marcos Marcelo Trad, do Partido Social Democrático (PSD), cuja gestão (2017- 2022), implementou a proposta após a sua eleição (Oliveira; Conde, 2020).

Em 2018, foi aprovada a Lei n. 6.023/2018, que institui a Gestão Democrática e a eleição de diretores escolares na REME/CG por meio do voto direto, substituindo a indicação realizada pelo Poder Executivo ao longo dos anos. No ano de 2019, tomaram posse os primeiros diretores eleitos pelas comunidades escolares (Almiron, 2025).

A Lei n. 6.023/2018 interrompeu, portanto, o ciclo de indicação de diretores escolares pelo Poder Executivo ao estabelecer a eleição como critério para escolha de diretores na REME/CG.

Sobre a eleição em relação a outras formas de provimento da função de diretor escolar (indicação, certificação ocupacional), os entrevistados explanaram suas concepções conforme relatos mantidos em sua íntegra a seguir:

Diretor escolar1: *Sim, porque a eleição deu aos diretores autonomia e segurança para agir dentro da escola. O diretor eleito tem os órgãos colegiados que deliberam conjuntamente para contribuir para a melhoria da educação. Com a eleição e conselhos, rompeu-se com as deliberações que só vinham do órgão central.*

Diretor escolar2: *A gente fica mais tranquila, pois há um respeito muito grande que eles têm após a eleição, e têm a confiança na direção para que organize tudo. Aumenta a responsabilidade do diretor porque muitas pessoas acreditaram nele, não foi o prefeito que indicou, o diretor tem o respaldo da comunidade que quer o diretor ali, quer que ele fique ali. Por parte do diretor este quer demonstrar para a comunidade que eles não estavam errados quando a escolheram. Quando o prefeito coloca alguém há outros interesses. Acredito que indicado sou representante do prefeito.*

Diretor escolar3: *É na autonomia do gestor em decisões junto com os parceiros, alunos, professores, pais, APM, Conselho Escolar. Quando o diretor se desvencilha das indicações políticas de ter que ficar “batendo palmas” ou aceitando situações políticas que muitas vezes o diretor não concordava. Com a eleição o diretor passa a ter mais voz e vez. Ainda precisamos avançar para ter autonomia da gestão, mas em relação a diferença era que nós éramos amarrados em algumas situações engessadas, hoje temos mais liberdade de falar de trabalhar na escola em que fomos eleitos pela comunidade, não foi imposto. Por ser eleito tem apoio de todos.*

Diretor escolar4: *Dentre estes três, me sinto mais seguro para trabalhar, mais aberto para ideias e criar projetos com a eleição, pois com a eleição não coloca o diretor, depois tira, deixando-o inseguro. A eleição dá segurança de estar como diretor. Você sabe que tem um período e se planeja para aquele período. Tem a possibilidade de continuar se quiser. Uma garantia de trabalho, você sabe que não vão te tirar a qualquer momento. Tem como planejar e ter a certeza “que vai dormir e acordar diretor” pelo tempo de mandato [...] a gente sabe que foi a comunidade que colocou a gente lá isso dá garantia de que o trabalho a desenvolver tem aprovação.*

Diretor escolar5: *Não sinto esta diferença, porque aqui sempre houve participação de todos os segmentos da escola.*

Diretor escolar6: *Em alguns aspectos sim, em outros não, apesar de ser uma gestão democrática nós trabalhamos em uma Rede, assim temos que seguir o que esta Rede determina ficando poucas coisas para a gestão da escola decidir, então acho que ainda não se constitui uma gestão democrática, pois a Rede altera a qualquer momento até o calendário escolar, outras coisas vêm padronizadas. Acredito que está em processo para uma gestão democrática, mas ainda não.*

Diretor escolar7: *A eleição é o melhor processo, pois você tem toda a aprovação da sua comunidade, por indicação o diretor não tem respaldo nenhum, já passei por administrações difíceis que somente pelo trabalho que desenvolvo na escola que me seguiu, mas foi um período de insegurança, de tensão.*

Os relatos indicam, em sua maioria, o que afirma Lima (2014), ou seja, que o processo de eleição é o mais próximo de ser democrático, pois a comunidade vota, escolhe, participa e decide. Trata-se de uma opção coerente, porque é na eleição que se vincula o projeto da gestão à especificidade da escola. A eleição favorece a combinação entre práticas democráticas diretas e representatividade nas escolas, uma vez que estudantes, professores, pais, técnicos e a comunidade geral, participam do processo de escolha.

Além disso, a eleição de diretores escolares constitui uma experiência democrática relevante no espaço escolar. De modo geral, os relatos indicam que, embora tenham ocorrido diferentes formas de discussão, o processo eleitoral movimentou as escolas durante o período de eleição. Esse momento incentiva a participação de estudantes e pais na gestão, promove o exercício do voto entre os estudantes – para alguns alunos, pela primeira vez -, e valoriza o Conselho Escolar como colegiado representativo na unidade escolar.

A escolha do diretor por meio de eleição, conforme evidenciam os relatos, é significativa por possibilitar uma “perspectiva política de oportunizar novas relações democráticas”. Contudo, por si só não é suficiente, especialmente quando dissociada de outras dimensões necessárias à criação de espaço, oportunidade e igualdade entre os cidadãos (Cury, 2002).

A referida Lei n. 6.023/2018 define no art. 1º, parágrafo único: “O órgão colegiado na Rede Municipal de Ensino é o Conselho Escolar”, sendo este a “instância máxima de decisão nas unidades de ensino”, conforme estabelece o art. 7º da legislação (Campo Grande, 2018).

O Conselho Escolar, presente na REME/CG desde 2009, deve ser composto pelos seguintes representantes: dois da coordenação técnico-pedagógica, dois professores, dois servidores administrativos, três pais, três alunos acima de 14 anos e o diretor, na qualidade de membro nato. Todos os representantes devem ser eleitos por seus pares, por voto secreto, para o mandato de dois anos (Campo Grande, 2009).

Observa-se, portanto, a presença de todos os segmentos representativos da escola, incluindo os estudantes no âmbito do Conselho Escolar. Nesse sentido, como analisa Souza (2009, p. 133), “[...] a participação na vida política é um elemento importante que se aprende na prática democrática”, ou seja, por meio da gestão da escola e das relações com os diferentes segmentos que compõem a unidade escolar.

Cury (2007, p. 493) contribui com essa reflexão ao afirmar:

A escola é uma instituição de serviço público que se distingue por oferecer o ensino como um bem público. Ela não é uma empresa de produção ou uma loja de vendas. Assim, a gestão democrática é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira em razão de seus fins maiores postos no artigo 205 da Constituição Federal (Cury, 2007, p. 493).

No âmbito das escolas, outros grupos com a participação de segmentos da comunidade escolar foram identificados pelos entrevistados como órgãos colegiados: a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Conselho de Professores. Assim expuseram:

Diretor escolar1: *Temos a APM que age como unidade executora, o Conselho Escolar composto com todos os segmentos da escola, professores, pais, alunos e funcionários, abrange todos os segmentos e deliberam junto com o diretor e fiscaliza. O Conselho de professores também é um órgão deliberativo que contribui com as questões mais próximas aos alunos. Atuam de forma separada considerando suas funções. Contudo quando se faz uma reunião, sempre chamam-se os presidentes dos outros grupos. Deliberam juntos, mas cada um na sua função. O Conselho não se envolve com os recursos e a APM mas com questões financeiras. As reuniões acontecem conforme o calendário escolar que determina a obrigatoriedade das reuniões por bimestre [...].*

Diretor escolar2: *Na escola, os órgãos colegiados trabalham juntos como se fossem um, sabendo a diferença de cada um. As decisões são feitas com a participação dos dois com atas específicas. A comunidade é chamada para as reuniões através de bilhetes que são enviados pelos alunos, ou grupos de Whatsapp.*

Diretor escolar4: *Conselho de Professores, APM, Conselho Escolar, se reúnem uma vez por mês ou bimestre, discutem as prioridades conforme a necessidade, pois temos a dificuldade de trazer todos os membros, não dá quórum. É a correria do dia a dia, ou as pessoas não quererem mesmo, por levar tempo, tem que participar de reunião, assinar documentos, ir ao Banco, cartório, isso leva tempo e eles acham um desgaste muito grande. Eles querem chegar, encontrar a escola toda pronta funcionando e não querem participar daquilo que é de interesse. O que eles fazem é questionar aquilo que pode faltar como básico, a merenda, água ventilador. Contudo o que é de direito, cidadania, eles não querem porque não veem vantagem para eles.*

Diretor escolar5: *Nós temos a APM, o Conselho Escolar e se reúnem bimestralmente, previsto em calendário para decidir sobre as demandas da escola resolvendo as questões financeiras, pedagógicas e administrativas [...] as comunicações são efetuadas por meio de bilhete, convocação pelas redes sociais e nas acolhidas dos alunos. Os pais não entram na escola, mas participam verbalizando solicitações, ou mensagem pelo Whatsapp.*

Observa-se que há uma dicotomia entre as decisões: a responsabilidade financeira cabe à APM (unidade executora)¹, enquanto as questões pedagógicas são atribuídas ao Conselho Escolar, ainda que, em algumas escolas, as reuniões ocorram de forma conjunta. Esse arranjo pode provocar certa fragmentação na tomada de decisões dentro da escola, caso as decisões não sejam coletivas.

Ainda, é importante considerar que a participação não deve ser entendida como uma conquista meramente formal, em que as pessoas passam a integrar, de forma impositiva. Pelo contrário, na escola, uma poderosa agência de socialização, as práticas de participação contribuem para a democratização da gestão de escolas públicas (Lima, 2014).

Nesse cenário, chama-se a atenção, nas respostas dos entrevistados, para a compreensão da participação dos pais ou responsáveis nas atividades da escola, conforme relatos a seguir.

Diretor escolar3: *A dificuldade que a escola enfrenta se dá porque a maioria dos alunos são de bairro, é uma escola mais central e os alunos vêm de escolas ao redor, utilizam passe de estudantes. Para trazer os pais para a escola é difícil, eles trabalham o dia todo, precisam se deslocar sem um carro, precisam de ônibus. Convencer estes pais a virem para a escola à noite de ônibus não é fácil. Aqui a escola é de pais não presentes, os contatos são via telefones, WhatsApp. Se comunicam com a escola, porém não conseguem vir. Questionam via telefone sobre o funcionamento, as festas, mas não comparecem porque estão longe [...]*

¹ Unidades executoras (UEX), são organizações da sociedade civil em que o FNDE utiliza para fazer repasse dos recursos financeiros diretamente às escolas públicas pelo Programa Dinheiro Direto na Escola PDDE (PDDEWeb). Disponível em: <https://www.fnnde.gov.br/pdde>. Acesso em: 10 set. 2024.

Acredito que os pais não estão habituados a ter a gestão democrática, ainda não entenderam que podem e devem dar sugestões sobre as dificuldades que a escola enfrenta para que eles possam ajudar. Eles ainda têm a ideia que a escola é do diretor, não amadureceram o suficiente para entender que a escola é de todos, onde todos têm voz e vez.

Diretor escolar6: *Como a escola está em uma região central a dificuldade é que a comunidade compareça nas reuniões, os pais matriculam os filhos nesta unidade porque trabalham na região central, mas deixam e pegam no horário de aula, para trazê-los é muito difícil. Aqui é sempre com agenda e horários muito definidos. Às vezes precisa reagendar, mudar data de reuniões [...] Os que fazem parte do Conselho e da APM, quando solicitados eles comparecem, os demais na entrega de notas, ou quando é algo envolvendo trabalho voluntário para ajudar a escola, eles se prontificam.*

Diretor escolar7: *Falta de compromisso mesmo, percebo que até nas reuniões de pais eles estão deixando, eram muito mais participativos, eles deixaram de vir, não sei se é o trabalho, se são as informações que chegam pelas redes sociais, que faz com que eles não sintam necessidade em vir para a escola [...] Nós temos alguns que são participativos, mas a maioria não, o trabalho da escola é divulgação, comunicação, mas acredito que seja o trabalho.*

Pode-se apreender dos relatos que os diretores escolares percebem a complexidade das relações democráticas e identificam as condições de vida das pessoas, mostram a diversidade e as contradições inerentes a um país com história marcada pelo autoritarismo e pela desigualdade social e educacional. Além disso, os diretores compreendem que o uso das redes sociais, no caso o WhatsApp, tem facilitado a comunicação com os pais que não podem estar presentes na escola.

De todo modo, há uma tentativa de diálogo com os pais, ainda que limitada a uma única forma de comunicação. Essa comunicação pode abrir espaço para a contradição, para a diferença e para a pluralidade de opiniões, o que indica que, sem contradição, sem diversidade, não há democracia, como afirma Souza (2019).

A participação dos diferentes segmentos na gestão da educação e da escola precisa levar em conta, segundo Souza (2025, p.131), “quem são os sujeitos que participam, de que lugar vêm e com quais responsabilidades sobre o processo educacional agem”, conceito que denomina de “especificidade das funções” ou papéis desempenhados pelas pessoas chamadas à gestão democrática. O autor acentua que a riqueza advém dos olhares e percepções dessas pessoas, que são de lugares diferentes e que possuem funções específicas distintas diante do processo educativo, sendo isso muito importante para garantir a construção e a oferta de alternativas para escolhas democráticas.

No que se refere à autonomia como participação na tomada de decisões, dimensão fundamental da gestão democrática, os entrevistados descreveram como as orientações da

Secretaria Municipal de Educação chegam às escolas e sobre a articulação do diretor escolar com a SEMED. Assim expuseram:

Diretor escolar1: *As orientações específicas chegam na escola através de [Comunicação Interna] CI, as questões pedagógicas são seguidas pelo currículo da REME, também através das formações coletivas. Tem um setor da Secretaria que acompanha o trabalho do diretor e da gestão, outro do setor do pedagógico.*

Diretor escolar2: *A Rede tem uma linha a seguir com regras, mesmo com autonomia a escola precisa ter muita responsabilidade.*

Diretor escolar3: *Temos hoje um atendimento de excelência na escola, entendendo que existem leis, legislação e o órgão central está para ajudar a escola e não a escola a serviço do órgão central. Os acompanhamentos são feitos através das superintendências de gestão, cada escola tem um técnico que constantemente vem a escola e conversa com o diretor, faz os registros e acompanha os trabalhos. O acompanhamento da SEMED é para o diretor da escola, o que a gestão está fazendo. A Secretaria tem os representantes de cada setor na escola acompanhando o trabalho do diretor.*

Diretor escolar4: *O acompanhamento através da Secretaria na prestação de contas na comunidade escolar e a todos os segmentos da escola, principalmente o pedagógico é necessário. Todo o acompanhamento na minha opinião não tira a autonomia do diretor, pois precisa cuidar. Nós fazemos aquilo que a Secretaria orienta, pois temos que prestar contas.*

Diretor escolar5: *A Secretaria faz monitoramento das ações do diretor bimestralmente por uma técnica do departamento de gestão da SEMED, que acompanha as ações pedagógicas, financeiras e administrativas e, para isso, utiliza atas, relatórios, mas também oferece apoio à direção.*

Diretor escolar6: *A Secretaria orienta a unidade escolar, sempre de um dia para o outro, sem um planejamento, levando a gestão a se adequar rapidamente. Acredito que a Secretaria deveria passar para a gestão o que eles querem para aquele semestre para a gente estar preparado para aquilo e não como vem ocorrendo, chegam as orientações e para fazer com prazos curtos, como para entregar documentos, isso interfere no processo administrativo e de uma gestão democrática [...]. Sim, tem uma orientação de que tudo que for realizado na escola tem que ser informado à Secretaria com antecedência, para o departamento específico, para que seja autorizado, uma palestra, uma festa, um evento. A gestão então é monitorada por estas questões.*

Diretor escolar7: *Acredito que a SEMED observa se a escola está cumprindo as determinações aí eles não interferem. Quando precisa de suporte pedagógico tem uma equipe que comparece na escola. Sou muito de perguntar para realizar, com certeza, qualquer coisa que não sei ligo na Secretaria para ser orientada. A Secretaria Municipal de Educação avalia o trabalho pedagógico através de relatórios, visitas periódicas, orientando e direcionando o trabalho conforme o caminhar da Rede. Quanto às decisões, estão ultimamente organizando encontros para troca de experiências conforme a necessidade da Rede.*

Os procedimentos mencionados pelos entrevistados como - orientações sem planejamento prévio, necessidade de autorizações para atividades pedagógicas, alterações no calendário escolar e interferências nos currículos -, indicam decisões centralizadas pelo órgão central, sem a participação efetiva das escolas.

Esses procedimentos corroboram o que afirma Afonso (2018) ao analisar a realidade portuguesa: os diretores escolares podem se confrontar com dilemas e tensões decorrentes das diversas pressões e expectativas, internas e externas, advindas de uma pluralidade de atores, individuais e coletivos. O autor acentua que, embora os diretores, enquanto gestores escolares, desenvolvam seu trabalho em contextos nacionais diversos, eles se encontram em situações, em grande medida, semelhantes, pois “estão claramente pressionados ou condicionados pelos princípios dessa nova gestão pública que definem ou reconfiguram as suas funções” (Afonso, 2018, p. 335).

Os conflitos e pressões internas podem ser identificados nos relatos dos entrevistados, especialmente no que se refere ao monitoramento das ações do diretor, com ênfase na prestação de contas à Secretaria Municipal e consequente responsabilização, apesar do colegiado escolar ser a instância colegiada máxima nas escolas da REME/CG. Tal situação sugere que a gestão pública local ainda utiliza estratégias alinhadas aos pressupostos da gestão gerencial.

Evidencia-se, portanto, uma tensão entre a centralização das decisões por parte da SEMED e o desejo de uma gestão escolar mais participativa e democrática, na qual todos os segmentos da escola possam ser ouvidos e participem ativamente da tomada de decisões. Essa dimensão é essencial à gestão democrática associada à eleição e à colegialidade, que, conforme Lima (2014), continuam amplamente desvalorizadas como pilares da gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão apresentada neste artigo buscou discutir, de forma específica, sobre a gestão democrática no âmbito das escolas da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande - MS, tomando como referência a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, na qual a gestão democrática é apresentada como um princípio da educação escolar pública.

Em contraposição a esse princípio, especialmente durante a década de 1990, com a Reforma do Estado, no contexto do neoliberalismo, a concepção gerencial ganhou força fundamentada em princípios e instrumentos da gestão empresarial e consubstanciada no ideário da NGP. Essa concepção passou a tensionar a regulação do trabalho da gestão escolar, em uma lógica global, com o propósito de elevar os níveis de eficiência e eficácia até o contexto local.

Nesse sentido, determinados significados, como autonomia do trabalho pedagógico e

participação de segmentos escolares, associados à gestão democrática, foram absorvidos pela concepção gerencialista, voltados, entre outros aspectos, à prestação de contas e à responsabilização, com ênfase na ideologia meritocrática. Assim, essa concepção diferencia-se da concepção de gestão democrática, baseada nas dimensões históricas, como a eleição, a colegialidade e a tomada de decisões coletivas.

Cabe reforçar que a gestão democrática da escola não é apenas, nem sobretudo, um problema organizacional e de gestão, mas antes, “uma questão central ao processo de democratização da educação, de expansão e realização do direito à educação, de possibilidade de educar *para* e *pela* democracia e a participação (Lima, 2018, p. 26, grifos do autor).

Observou-se que os procedimentos e instrumentos que configuram o gerencialismo são incorporados na gestão escolar da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande - MS, e produzem medidas de regulação que aumentam os dispositivos de controle externo, avaliação e determinação de práticas educativas. Esses instrumentos tendem a desconsiderar as decisões coletivas no âmbito das escolas.

Conclui-se que, apesar de se constatar a eleição para diretor escolar, por meio do voto secreto e direto, e a presença do colegiado escolar - instrumentos de gestão democrática-, os procedimentos gerenciais podem minar as formas coletivas de participação e a organização do trabalho dentro da escola, comprometendo, assim, os processos pedagógicos de aprendizado da gestão democrática.

Como alerta Souza (2025), o que caracteriza esse processo como um ciclo democrático não se resume apenas à participação das pessoas em cada uma de suas fases, mas está relacionado à forma como essa participação ocorre e às condições que a tornam possível (Souza, 2025).

Vale acrescentar, conforme o autor, mais um elemento que deve ser levado em consideração relacionado à gestão democrática: o acompanhamento das decisões, ou seja, a análise dos encaminhamentos e a avaliação, que constituem as fases seguintes e finais do ciclo processual da gestão. Esse acompanhamento vai além de uma tarefa técnica de administradores, sendo denominado “controle social”.

As relações democráticas, portanto, exigem reflexão sobre as possibilidades reais de sua efetivação. Caso contrário, corre-se o risco de se tratar apenas de uma “democracia estética”, na qual as pessoas atuam na esfera pública fazendo escolhas como ações que se bastam em si mesma (Cury, 2002). Esse cenário exige reflexão, debate, autocrítica, crítica e

participação na tomada de decisões, tendo em vista a realização do direito à educação, um direito juridicamente protegido assegurando a cidadania e os direitos humanos (Cury, 2025), declarado na Constituição Federativa do Brasil de 1988.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. O diretor enquanto gestor e as diferentes pressões e dilemas da prestação de contas na escola pública. **Roteiro**, Joaçaba, Edição Especial, p. 327-344, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.18593/r.v0i0.17538>. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/17538>. Acesso em: 2 ago. 2024.

ALMIRON, A. L. J. **Autonomia da gestão das escolas na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande - MS (2018-2022)**. 2025. 129 f. Tese (Doutorado em Educação) — Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, MS, 2025. Disponível em: <https://site.ucdb.br/uploads/01d21048-6dc7-4c23-ad5f-5659f304bd87.pdf>. Acesso em: 20 set. 2025.

ARRUDA, E. P.; COLARES, M. L. I. S. A gestão da educação de tempo integral no município de Santarém/Pará e sua relação com a Nova Gestão Pública. **Revista Exitus**, Santarém/PA, v. 15, p.1 -29, e025022, 2025. DOI: <https://doi.org/10.24065/re.v15i1.2804>. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/2804>. Acesso em: 20 out. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**, 5 out., 1988. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 out. 2025.

BRASIL. **Lei n.º 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 20 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação-PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, 1995.

CAMPO GRANDE. Decreto nº 10.900, de 13 de julho de 2009. Dispõe sobre a implantação dos Conselhos Escolares nas Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande. **Diário Oficial de Campo Grande**. Ano XII, n. 2.827, Campo Grande, 14 jul. 2009.

CAMPO GRANDE. Lei nº 5.565, de 23 de junho de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação do Município de Campo Grande - MS e dá outras providências. **Diário Oficial de Campo Grande**. Ano XVIII, n. 4.299, Campo Grande, 24 jun. 2015.

CAMPO GRANDE. Lei n. 6.023, de 15 de junho de 2018. Institui a Gestão Democrática e dispõe sobre a eleição direta para diretores das escolas da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande - MS. **Diário Oficial de Campo Grande**. Ano XXI, n. 5.265, Campo Grande, 18 jun. 2018.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 163-174, 2002. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol18n22002.25486>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25486>. Acesso em: 20 nov. 2025.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 483-495, 2007. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol23n32007.19144>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19144>. Acesso em: 20 nov. 2025.

CURY, C. R. J. Sentidos da educação na Constituição Federal de 1988. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 195-205, 2013. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol29n22013.43518>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/43518>. Acesso em: 20 nov. 2025.

CURY, C. R. J. Sistema Nacional de Educação: um desafio em andamento em face das condicionalidades para a educação pública a partir das redes políticas e ideológicas instauradas no âmbito da sociedade política e civil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 41, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol41n12025.151401>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/151401>. Acesso em: 10 dez. 2025.

DIRETOR ESCOLAR 1. **Entrevista concedida a Adão Luiz de Jesus Almiron**. Campo Grande. MS, 2023. Gravação em áudio e transcrição.

DIRETOR ESCOLAR 2. **Entrevista concedida a Adão Luiz de Jesus Almiron**. Campo Grande. MS, 2023. Gravação em áudio e transcrição.

DIRETOR ESCOLAR 3. **Entrevista concedida a Adão Luiz de Jesus Almiron**. Campo Grande. MS, 2023. Gravação em áudio e transcrição.

DIRETOR ESCOLAR 4. **Entrevista concedida a Adão Luiz de Jesus Almiron**. Campo Grande. MS, 2023. Gravação em áudio e transcrição.

DIRETOR ESCOLAR 5. **Entrevista concedida a Adão Luiz de Jesus Almiron**. Campo Grande. MS, 2023. Gravação em áudio e transcrição.

DIRETOR ESCOLAR 6. **Entrevista concedida a Adão Luiz de Jesus Almiron**. Campo Grande. MS, 2023. Gravação em áudio e transcrição.

DIRETOR ESCOLAR 7. **Entrevista concedida a Adão Luiz de Jesus Almiron**. Campo Grande. MS, 2023. Gravação em áudio e transcrição.

EVANGELISTA, O.; SHIROMA, E. Subsídios teórico-metodológicos para o trabalho com documentos de política educacional: contribuições do marxismo. In: CÊA, G; RUMMERT, S.

M.; GONÇALVES, L. (Org.). **Trabalho e educação: interlocuções marxistas**. Rio Grande: Ed. da FURG, 2019. p.83-120.

Publicado em 4 set. 2021. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/8vv1sec>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FERREIRA, V. S. Artes de entrevistar: composição, criatividade e improvisação a duas vozes. In: TORRES, L. L.; PALHARES, J. A. **Metodologia de investigação em ciências sociais da educação**. Vila Nova de Famalicão, Portugal: Edições Húmus, 2014. p.167-195.

GRAMSCI, A. **Concepção dialética da história**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.

HARVEY, D. **O neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Ed. Loyola, 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2022**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 20 mar. 2024.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Censo da Educação**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acesso em: 24 jun. 2023.

LIMA, L. C. **A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar: Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1988)**. 2 ed. Braga: Universidade do Minho, 1998.

LIMA, L. C. A Gestão Democrática das Escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302014142170>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/smG9JRgD8PjyNyMyZMRXf7H/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2025.

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.57479>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/YCPpdwGWZshhVyhjwpzHZtp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2025.

LIMA, L. C. Máquinas de administrar a educação: dominação digital e burocracia aumentada. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 42, p. e249276, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES.249276>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/PyfCP4xcqHvTKm6M3TPsB4h/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei n. 4.621, de 22 de dezembro de 2014**. Aprova o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/ms/lei-ordinaria-n-4621-2014-mato-grosso-do-sul-aprova-o-plano-estadual-de-educacao-de-mato-grosso-do-sul-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 20 abr. 2023.

OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. W. B.; CLEMENTINO, A. M. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos (as) diretores(as). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 707-726, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol33n32017.79303>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/79303>. Acesso em: 20 out. 2025.

OLIVEIRA, R. T. C.; CONDE, E. I. L. M. Gestão democrática da educação: tensões no processo de elaboração da lei em um município de Mato Grosso do Sul. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S. l.], v. 14, n. 42, p. 1-20, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5380/jpe.v14i0.74218>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/74218>. Acesso em: 20 out. 2025.

PARO, V. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PERONI, V.; OLIVEIRA, R. T. C.; FERNANDES, M. D. E. Estado e Terceiro Setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação brasileira. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 761-778, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000300007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/3hCRykScyQK57qF4NtpkPQk/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2025.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVkxxbhpGkqvckvkH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2025.

SOUZA, A. R. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601470>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/jFQH8xLn3TRvn964X7HCD6f/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2025.

SOUZA, A. R.; OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Como os estados e os municípios capitais no Brasil regulamentam as competências do diretor escolar. **Práxis Educativa**, [S. l.], v. 18, e21069, p. 1-19, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.18.21069.030>. Disponível em: https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/pt_BR/article/view/21069. Acesso em: 20 out. 2025.

SOUZA, A. R. **Norberto Bobbio e a gestão democrática da educação no Brasil**. Ponta Grossa, Ed. UEPG, 2025.

VERGER, A.; NORMAND, R. Nueva gestión pública e educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de um modelo de reforma educativa global. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 625-646, jul.-set., 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152799>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/fQMzP4tSXyBjFKrwmHZsVYB/?lang=es>. Acesso em: 20 out. 2025.

WISEU, S. Revisitando o debate sobre o público e o privado em educação: da dicotomia à complexidade das políticas públicas. **Ensaio**: avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, v. 22, n. 85, p. 899-916, out./dez. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362014000400003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/Kv5GvcYVF4z79tYjZFKdZFj/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2025.

Histórico Editorial

Submetido: 14 de março de 2026.

Publicado: 01 de agosto de 2026.

Minicurrículo

Adão Luiz de Jesus Almiron

Doutor em Educação pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Professor efetivo e Diretor Escolar na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande - MS (SEMED).

Grupo de pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação (GEPPE).

Contribuição de autoria: Conceituação, curadoria de dados, investigação, metodologia, análise formal e redação.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3953638324401094>

Regina Tereza Cestari de Oliveira

Doutora em Educação pela Unicamp. Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado, Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), Campo Grande, MS, Brasil.

Coordenadora do Grupo de pesquisa Políticas Públicas e Gestão da Educação (GEPPE) do Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado da UCDB. Bolsista produtividade do CNPq.

Contribuição de autoria: Conceituação, análise formal, supervisão, redação e revisão.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6569293985017211>

COMO REFERENCIAR – ABNT

ALMIRON, Adão Luiz de Jesus; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari. Gestão da educação no contexto local: conflitos e pressões na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, MS. **Revista Exitus**, Santarém/PA, v. 16, e026025, 2026. <https://doi.org/10.24065/re.v16i1.3164>

COMO REFERENCIAR - APA

ALMIRON, A. L. de J., & OLIVEIRA, R. T. C. (2026). Gestão da educação no contexto local: conflitos e pressões na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, MS. *Revista Exitus*, 16, e026025. <https://doi.org/10.24065/re.v16i1.3164>

Licença de Uso

Licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esta licença permite compartilhar, copiar, redistribuir o manuscrito em qualquer meio ou formato. Além disso, permite adaptar, remixar, transformar e construir sobre o material, desde que seja atribuído o devido crédito de autoria e publicação inicial nesta revista.