

OS MECANISMOS DO PROCESSO DE ESCOLHAS DE GESTORES/AS NAS ESCOLAS PÚBLICAS: UMA LEITURA VIA LEGISLAÇÃO EDUCACIONAL

THE MECHANISMS OF THE PROCESS OF SELECTING MANAGERS IN PUBLIC SCHOOLS: AN ANALYSIS THROUGH EDUCATIONAL LEGISLATION

José Francisco Rocha Simão

Mestre em Educação pela UFT

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0020873902467516>

Email: josefrsimao@gmail.com

Resumo: O processo de escolha de gestores/as escolares em unidades públicas é necessário, tal processo deve ser organizado por meio de critérios democráticos e especificações técnicas previstas em edital público, no qual, a comunidade escolar manifesta sua vontade de forma popular. O objetivo tem o viés de investigar os mecanismos da escolha de diretores/as das escolas públicas no aspecto legislação educacional. Trata-se de uma pesquisa de cunho metodológico, baseada em análise documental e bibliográfica, abordando a gestão democrática que deve ser seguida pelos sistemas de ensino. Neste percurso, a Constituição Federal de 1988 traz, no artigo 206, inciso VI, a questão da gestão democrática no sistema de público de ensino. A Lei de Diretrizes e bases (LDB), de 1996, no artigo 3, inciso VIII, especifica necessidade a gestão democrática nas escolas na forma da lei nos entes federativos. No entanto, os mecanismos de escolha se encontram ainda influenciados por arranjos de gestores públicos e questões políticas. Nesse sentido, não se cumpri o que determina a legislação educacional.

Palavras-chave: Educação. Gestor escolar. Gestão democrática. Legislação.

Abstract: The process of choosing school managers in public schools is necessary. This process must be organized using democratic criteria and technical specifications laid down in a public notice, in which the school community expresses its will transparently. The aim is to investigate the mechanisms for selecting headmasters in public schools in accordance with educational legislation. This is a methodological study, based on documentary and bibliographical analysis, addressing the democratic management that must be followed by education systems. Article 206, item VI of the 1988 Federal Constitution addresses the issue of democratic governance in the public education system. The 1996 Law of Guidelines and Bases (LDB), in Article 3, Item VIII, specifies the need for democratic management in schools in the form of a law in the federative entities. However, the choice mechanisms are still influenced by public management arrangements and political issues. In this sense, the educational legislation is not being complied with.

Keywords: Education. School administrator. Democratic management. Legislation.

Introdução

A gestão democrática é um percurso que abrange diversas vertentes nos contextos educacional, social e político. No âmbito da educação, apresenta inúmeras discussões e interpretações. Conforme Alves e Alves (2010, p. 259),

A gestão da educação pública tem ganhado destaque no cenário nacional e tem sido objeto de vários estudos, em especial, diante do desafio de se fazer cumprir o estabelecido pela Constituição Federal de 1988 (CF/1988), no art. 206, ou seja, o exercício da gestão democrática. Decorridos mais de vinte anos da promulgação da CF/1988, há muitos problemas para concretizar esse princípio constitucional, principalmente ao se dimensionar o seu alcance não somente à unidade escolar, mas também à gestão dos sistemas de ensino e das políticas educacionais, em todas as esferas da administração pública.

Nesse sentido, a concepção dos autores dialoga diretamente com a realidade atual, pois, decorridos mais de vinte anos da promulgação da CF/1988, ainda persistem muitos problemas para concretizar esse princípio constitucional. Tais desafios ficam mais claros quando se considera que a gestão democrática deve envolver não só a escola, mas também os sistemas de ensino e as políticas educacionais, em todas as esferas da administração pública. Existe, ainda, uma grande pressão do sistema político sobre os governos em suas diferentes esferas, que, ao gerir a educação básica no Brasil, fazem arranjos e estabelecem parâmetros de administração que não se alinham com a gestão educacional democrática descrita nos fundamentos legais.

É nesse contexto de tensões e desafios que se destaca a importância da escola, como um espaço dedicado ao ensino e à aprendizagem das pessoas e contribui para a formação pessoal e social dos educandos. Segundo Cardoso, Lagares e Lopes (2023.p.8):

Com relação a educação pública e ao direito à educação de qualidade a gestão democrática da escola pública deve ser compreendida como elemento que subsidia a qualidade da educação enquanto direito de todos, com a participação de todos.

A escola é uma instituição social com fins educacionais, responsável por promover os conhecimentos culturais, históricos, linguísticos, matemáticos e outros saberes necessários à formação das pessoas em ambientes educacionais que respeitam os fundamentos, princípios e objetivos da educação, contribuindo para a formação de uma sociedade mais cidadã e provida de diversos saberes.

Para que essa missão se efetive, a atuação dos profissionais da educação torna-se fundamental. Uma vez que são os professores e professoras que levam os educandos a desenvolverem essas competências, que possibilitam os estudantes atuarem como cidadãos reflexivos e produtores de atitudes voltadas à melhoria social para si e para outros sujeitos. Esses aspectos estão relacionados com a gestão escolar, com ações de apoio aos trabalhos dos professores com seus alunos.

Sobre gestão educacional, Lagares e Araújo (2020, p. 190) dizem que “a democratização da gestão da educação e da escola exige participação em uma perspectiva crítica nos espaços e mecanismos de gestão, envolvimento de todos nas discussões, nas tomadas de decisão, evitando privilégios e garantindo direitos.” Tal pressuposto pode lembrar a gestão escolar que deve acontecer de forma democrática e com a participação dos estudantes, comunidades e professores conforme denota as legislações em educação, a exemplo da LDB. Isso procede evitar indicações de pessoas aos cargos de modo não eletivo.

Com base nessa concepção, na presente pesquisa, o objetivo consiste em: investigar os mecanismos da escolha de diretores/as das escolas públicas sob a ótica da legislação educacional. Quanto à forma metodológica, configura-se como uma pesquisa de análise documental e

bibliográfica com base nas informações extraídas de documentos, leitura complementar em livros e artigos que abordam o tema. A justificativa baseia-se em uma leitura crítica e reflexiva acerca do tema, ou seja, o modo de como deveria acontecer a escolha do gestor escolar.

Metodologia

A presente pesquisa básica tem proposta metodológica dividida em duas etapas. A primeira consiste em estudos de revisão de literatura bibliográfica, com análise de informações acerca da gestão escolar democrática, inclui bases referências com foco na temática de estudo, incluindo periódicos de revistas, a exemplo da Revista Humanidades e Inovação e outras bases referenciais. Complementam essa etapa, leituras de livros que fundamentam a discussão apresentada neste texto.

A segunda etapa, foca na legislação educacional que trata da gestão democrática nas escolas públicas da educação básica. Para essa fase, realizou-se leitura de artigos de leis relacionados à gestão escolar, como o artigo 206 da Constituição Federal e o artigo 3º da LDB. De igual modo, a leitura e a observação da meta 19 do Plano Nacional de Educação, que também indica diretrizes e articulações para que se tenha o processo escolar de forma democrática nos espaços das unidades públicas de ensino.

Tais relações permitiram uma configuração na qual se abrangem as políticas educacionais atreladas à legislação que trata da educação básica. Os fundamentos teóricos reforçam a necessidade de haver a participação popular da comunidade escolar, de modo democrático, nos trâmites decisórios para a escolha dos gestores escolares.

Referencial teórico

A escola constitui-se como uma instituição social e um espaço de interações entre os seus sujeitos, dedicada ao ensino e aprendizagem. Exerce papel fundamental na formação pessoal e social dos educandos. Segundo Lück, (2009, p.20),

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação.

Na concepção acima, a finalidade da escola ultrapassa a mera transmissão de conteúdos formais. Ao afirmar que a instituição escolar deve cultivar e transmitir valores sociais elevados, ressalta a função ética e cultural da educação, orientada para a formação integral dos educandos. Essa perspectiva se relaciona com os fundamentos legais brasileiros, como o artigo 205 da Constituição Federal de 1988, que define a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa, ao preparo para o exercício da cidadania e à qualificação para o trabalho. De forma similar, articula-se ao artigo 2º da LDB (Lei nº 9.394/1996), que atribui à educação o desenvolvimento de valores de solidariedade humana e respeito ao bem comum.

Em consonância dos princípios legais, a gestão escolar que deve seguir princípios da Constituição Federal que, no art. 206, dispõe que, o ensino deverá ser ministrado com base em diversos princípios, dentre as quais destaca-se, no inciso VI, a “gestão Democrática do ensino público, na forma da lei”, o que requer processos transparentes e participativos, com a escolha de diretores por meio de edital público, seleção e votação via de comunidade escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Lei 9.394/1996 confere em seu art. 3º, inciso VIII, “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal” (Brasil, 1996, p.3). Tal descrição, condiz com a gestão democrática e autonomia pedagógica nas escolas, algo importante e de relevância para

que haja decisões e ações escolares de forma mais participativa e autônoma. Nesse sentido Brito (2013, p. 45).

Alcançar um processo de gestão democrática da escola significa, portanto, a conjugação de distintas ferramentas, estratégias, instrumentos formais, como a eleição de diretores, a constituição do conselho escolar, a descentralização financeira, dentre outros.

Na perspectiva do autor, a gestão democrática da escola não se resume a um conceito abstrato ou a uma simples diretriz normativa; trata-se de um processo concreto, que exige a conjugação de diferentes mecanismos e práticas institucionais.

Nessa mesma linha de pensamento, ao considerar a aplicação prática desses mecanismos, evidencia-se que, dentro dos ambientes escolares, é necessária uma gestão participativa, coletiva e democrática, que atenda aos princípios da impessoalidade, eficiência, transparência e compromisso social, articulando os diversos segmentos da comunidade escolar em favor de trabalhos pedagógicos mais direcionados ao atendimento dos educandos e às demandas dos docentes.

Nesse contexto, os planejamentos são importantes recursos para nortear os passos que uma empresa ou instituição governamental pretende alcançar. Do mesmo modo, esse pressuposto se aplica para uma escola pública da educação básica. Nas palavras de Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p.24): “Um plano diz respeito a uma ideia que se pretende colocar em prática, tanto do ponto de vista de iniciativas individuais quanto de ações coletivas”. Tais aspectos denotam, no sentido público, decisões coletivas voltadas para o bem comum. No âmbito escolar, implica o atender bem os educandos com educação de qualidade.

Em continuidade, os mesmos autores destacam que “o planejamento é uma atividade própria dos governos e é feito de acordo com um conjunto de orientações definidas em lei”. Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p.26). As escolas públicas, nesse sentido, por meio de suas secretarias de educação, devem assegurar o cumprimento das legalidades que amparam a educação, seguindo, por exemplo, Plano Nacional da Educação/ PNE, Plano Estadual da Educação/ PPE e Plano Municipal da Educação/PME, além disso, devem observar o Projeto Político- Pedagógico (PPP) da escola e diretrizes institucionais, como a LDB.

Nas palavras de Botelho e Silva (2022, p.5), “a gestão democrática nas escolas pode ser vista como uma possibilidade de estimular mais autonomia pedagógica aos diretores/as”. A escola é uma instituição que se rege por normas legais e é amparada por um sistema de educação vinculado a um ente federativo, quando relacionada a serviços públicos de forma gratuita destinado a educação de pessoas (LIBÂNIO,2008). Todavia, não existe uniformidade entre as escolas. Os educandos, os docentes e colaboradores formam o organismo vivo dentro do espaço escolar, o que requer o pensamento de mais autonomia e proatividade para a escola conforme a sua realidade (PARO, 2010).

O plano de gestão do diretor denominado de Plano de Gestão Escolar (PGE), tem um período específico para acontecer, ou seja, o devido planejamento deve ser executado no prazo que dura a gestão do diretor. Tal pressuposto demanda uma série de procedimentos, como nomeação do diretor pelo governo ou um edital público para a escolha de diretores ou gestoras. Segundo os autores: Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p.34), “PGE é relevante no início de qualquer gestão. Ele representa o alinhamento estratégico da visão e das ações do/a diretor/a e seu grupo de gestão escolar”. Em um campo mais especificado, existem dimensões que requerem atenção na elaboração e execução do PGE, conforme descrevem Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 37):

Gestão pedagógica análise de resultados educacionais, Gestão pedagógica planejamento de ações pedagógicas, Gestão participativa processos coletivos de decisões e ações, Gestão de Infraestrutura administração de serviços e recursos.

Essas dimensões ressaltadas, desvelam que a atuação do gestor escolar é multifacetada e exige competências diversificadas para além da esfera pedagógica. Nesse sentido, o cargo da

função de gestor escolar envolve a gestão de: pessoal, financeira, pedagógico, avaliação e índices de resultados. Dados esses fatores, as condições dimensionam para haja a qualidade da educação dos alunos atendidos no estabelecimento escolar, ou seja, a garantia e o desenvolvimento dos discentes.

Dourado (2007, p. 940) afirma que:

Pensar a qualidade social da educação implica assegurar um processo pedagógico pautado pela eficiência, eficácia e efetividade social, de modo a contribuir com a melhoria da aprendizagem dos educandos, em articulação à melhoria das condições de vida e de formação da população.

A perspectiva do autor supera uma visão meramente tecnicista de qualidade, ao articular o desempenho escolar às demandas sociais mais amplas, reconhecendo a escola como espaço de transformação e não apenas de reprodução de conteúdos. Assim, assegurar qualidade social significa garantir que a educação contribua de forma concreta para a construção de uma sociedade mais justa, democrática e solidária.

Assim, ao considerar que a qualidade social da educação vai além de indicadores técnicos e está diretamente ligada às condições reais de aprendizagem e de vida dos estudantes, torna-se essencial que a gestão escolar tenha um caráter colaborativo e contínuo. A atuação do diretor ou da diretora e de sua equipe precisa estar alinhada a essa visão ampliada de qualidade, realizando análises frequentes, acompanhando resultados e ajustando estratégias para que as ações planejadas contribuam de fato para a transformação social e para a construção de uma escola comprometida com a justiça, a democracia e a solidariedade. Nesse processo, destaca-se a importância do trabalho conjunto com professores e demais servidores, analisando constantemente os diferentes cenários e utilizando os recursos disponíveis para monitorar e melhorar a qualidade do ensino, registrando os resultados positivos e aprimorando aqueles que não atingirem o esperado (DOURADO, 2007).

Nesse cenário, a gestão escolar torna-se um ponto importante quanto as suas ações pedagógicas e administrativas. No Brasil (1996), conforme a LDB de 1996 no artigo 15, os sistemas devem assegurar autonomia e prerrogativas administrativa às unidades de ensino.

Tal prerrogativa confere, como exemplo, ao Município de Palmas, o requisito de elaborar normas para que as escolas públicas tenham autonomia administrativa, financeira, de recursos humanos e pedagógicos por meio de gestores escolares. Tais indícios indicam que a gestão escolar deve seguir um ato democrático para a escolha da função de gestor/a escolar. Todavia, seguindo a legislação educacional vigente federal, estadual ou municipal.

No estudo de Silva (2024, p.318), a gestão democrática na educação tem a: “concepção de gestão que busca a participação efetiva de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, incluindo os gestores, os professores, os estudantes, os profissionais da educação, os pais e a comunidade em geral”. Diante do exposto, cabe ao sistema de ensino oportunizar a participação popular na escola para aferir decisões por meio de propostas e planos de gestão escolar, na condição dos sujeitos que se dispõem a assumir tais compromissos por meio de processo de eleição para o cargo de diretor/a de escola.

A pesquisadora Silva (2024) menciona a concepção de gestão democrática como algo fundamental e necessária, baseada em princípios de transparência, participação de sujeitos escolares e descentralização administrativa escolar, requer ainda, o planejamento, o diálogo, a cooperação, a pluralidade e a autonomia escolar.

Outro aspecto do/a gestor/a escolar consiste nele como personagem de suma importância na escola contemporânea, este, com seu papel, pode estabelecer relações e ações para atender à comunidade na escola, uma função inserida e tendo o objetivo de formação integral dos alunos que estão sob sua guarda. Uma forma de gerir melhor a escola como um gestor é a busca por formação na área em que atua, aprimorando-se. Estas formações podem ser desde cursos de curta duração até mesmo especializações.

Nessa perspectiva de aprimoramento e organização do trabalho pedagógico, torna-se imprescindível mencionar o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, documento que orienta as ações da gestão e serve como referência para alinhar as práticas educacionais aos objetivos institucionais.

O projeto político pedagógico ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentados da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. Veiga, (2002, p.02).

Na percepção da autora, o PPP, ao ser construído coletivamente, rompe com práticas tradicionais e burocráticas, substituindo a lógica do mando impessoal por uma organização mais participativa e horizontal.

Nessa mesma direção, compreende-se que o PPP, precisa ser elaborado de forma coletiva, pois sua essência está justamente em orientar as ações da escola a partir de uma construção ampla, envolvendo diferentes atores da comunidade escolar. Devido ao seu grau de importância, deve-se garantir harmonia quando ele se relaciona com as competências de cada participante do processo escolar.

Dentro deste contexto, remete o trabalho do/a gestor/a escolar para coordenação da execução de trabalhos de modo amigável em prol do processo escolar. O PPP é um instrumento relevante na vida escolar, pois possibilita inclusive a elaboração do plano de gestão de escolar dos/as diretores/as escolares. O Projeto Político Pedagógico/PPP deve descrever a realidade da escola, o tipo de comunidade que atende e, conjuntamente, os educandos. Esses são passos importantes de um gestor para agregar informações no seu Plano de Gestão Escolar/GPE.

A gestão da escola

A Gestão é uma tarefa que engloba diversas funções, o ato da liderança, de organizar metas, verificar a aplicação de recursos financeiros, gerenciar pessoas, acompanhar os objetivos de avaliação do planejamento e de ensino e responder demandas sociais da comunidade para com os educandos, dentre outras, são ações de gestores e gestoras escolares.

Ao tratar do papel da gestão no contexto educacional, é importante compreender a amplitude de suas responsabilidades e a centralidade que exerce no desenvolvimento das instituições de ensino. Nesse sentido, Lück (2009, p. 23) destaca que:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos

No conceito do autor, a gestão escolar precisa ser dinâmica e estratégica, conectando a dimensão administrativa à pedagógica, sempre com vistas à melhoria da qualidade da aprendizagem e ao cumprimento da função social da escola.

Conforme Brito (2013, p.152),

A comunidade é sempre tida como parte integrante de tudo o que diz respeito à escola, ou seja, todo o reconhecimento é compartilhado, é dedicado ao trabalho em conjunto, visando ao bem-estar de todos e não apenas aos interesses de um grupo minoritário.

Contexto em que o desempenho da comunidade no espaço escolar é uma forma de movimentar a escola para passos seguros, ou seja, reuniões escolares, projetos pedagógicos, conselhos e outras demandas. A participação desse público não pode ocorrer somente em datas

específicas e comemorativas.

No sentido de compreender a gestão democrática, Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p.17) mencionam, “a gestão escolar refere-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino, situando-se na esfera micro, quando comparada à gestão educacional”. Tal fato relaciona-se ao entendimento de que a escola é uma parte integrante de um sistema de ensino, mas que pode agir de forma autônoma respeitando as instâncias às quais está vinculada.

Outro aspecto importante para compreender a gestão escolar é o reconhecimento de que ela se constitui pela participação de diferentes atores que integram a comunidade escolar. Sobre isso, Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 17) descrevem esses membros como:

Professores, alunos e outros membros da comunidade escolar: funcionários que trabalham na escola, docentes que ocupam cargos diretivos, famílias e integrantes da área geográfica onde se localiza a escola.

Cada membro tem um papel dentro da escola, daí a necessidade do diálogo e a participação de todos em situações que envolvem toda a escola. A Constituição Federal descreve a educação como um direito de todos. Artigo 205,

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Brasil (1988, p. 1)

A propositura configura ações e participação destes nos seguimentos que demandam o papel da escola.

Na unidade de ensino, a gestão está subdividida em outras áreas, uma delas a parte financeira, que oportuniza à escola gerir e movimentar ações internas. O financeiro está relacionado a compra e pagamentos de insumos e materiais necessários para o funcionamento dos departamentos escolares. Segundo Cruz, Bachtol e Silva (2017, p.23), para

[...] gerir financeiramente uma escola pública é necessário que haja, organização, planejamento, criatividade, iniciativa, empenho, fidedignidade e transparência no recebimento, na aplicação e na prestação de contas de todos os recursos direcionados às escolas públicas do país.

A gestão financeira é fundamental para assegurar os recursos materiais e as condições necessárias ao bom funcionamento da escola. Trata-se de um setor que viabiliza diversas atividades e que, por isso, deve ser acompanhado de forma atenta e contínua pelo gestor e por sua equipe financeira.

Resultados

Nas palavras de Dourado (2012, p.75), “as eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido a modalidade considerada mais democrática pelos movimentos sociais, inclusive dos trabalhadores da educação em seus sindicatos”. Nesse contexto histórico, marcado pela atuação de movimentos sociais de professores e professoras que buscam validar ações diante das fortes políticas de governança na área da educação, evidenciam-se avanços já conquistados, mas não completamente implementados no sistema de ensino, apesar do que estabelece a legislação educacional. Conforme ressaltam Oliveira, Moraes e Dourado (2011, p. 4)

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na

construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

A efetiva participação popular na comunidade escolar é importante no processo de escolha de gestores escolares. As discussões e decisões relevantes devem ser deliberadas em conjunto. Tal propósito mesura a gestão democrática e prática de deliberar as tomadas de decisão.

Consoante Botelho e Silva (2022, p.2), “segundo a literatura da área, o papel do diretor escolar estaria diretamente associado ao fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas”. Este pressuposto, reflete a autonomia e a democracia para com a escola sob a gerência de um gestor, que deve exercer a função conforme as normativas legais. Tais requisitos não podem passar despercebidos no processo de escolha de diretores de escolas públicas.

A gestão escolar, estar correlacionada aos cuidados do/a gestor/a ou diretor/a e sua equipe gestora, (coordenação pedagógica, orientação educacional, coordenador financeiro, secretário escolar, docentes e seus auxiliares). Dadas tais descrições, cumpre-se o processo relacionado à eleição dos gestores nas escolas de educação básica por meio de edital público, com normas e aspectos técnicos para que os candidatos devem cumprir.

Nesse contexto, ao considerar a amplitude das responsabilidades atribuídas ao gestor, é fundamental reconhecer também a dimensão administrativa e financeira de sua atuação, que se materializa no gerenciamento dos recursos recebidos pelas unidades de ensino. As escolas recebem recursos financeiros do Fundeb e de outras fontes e programas governamentais, possuem contas bancárias, contratam fornecedores, processam bens, recursos didáticos e pedagógicos e prestam contas de seus gastos por meio do gestor. Este elabora relatórios de suas ações administrativas, gerencia pessoas e promove educação para atender os alunos matriculados em seus bancos escolares, evidenciando a relevância do cargo de gestor escolar.

O cargo de diretor/a escolar é de grande importância, pois o professor que assume essa função tem a possibilidade de avaliar, de forma mais ampla, as inúmeras situações da escola, podendo intervir de maneira direta para promover melhorias. Como exemplo, no município de Palmas/TO, existe a Lei nº 2.238, de 19 de janeiro de 2016, que normatiza o Plano Municipal de Educação com vigência de 2015 a 2025, que em sua meta 15 trata da gestão escolar.

Assegurar, no prazo de 1(um) ano, a aprovação da lei com regulamentação da gestão democrática e as condições para sua efetivação no âmbito das unidades educacionais públicas, em regime de colaboração com o Estado e a União, a realização do processo de escolha de gestor(a) escolar(a) mediante associação de critérios técnicos de mérito e desempenho à consulta pública e prevendo recursos financeiros, apoio técnico e formação para os colegiados municipais da educação, grêmios estudantis e conselhos escolares. Prefeitura de Palmas (2016, p.31).

Compete ao município, por meio da Secretaria Municipal de Educação, realizar as articulações técnicas e necessárias que validem o processo eleitoral de diretor escolar. Nesse processo, cabe a participação de: estudantes, do conselho municipal de educação, de professores, da comunidade e do sistema educacional. Tal cargo remete à responsabilidade pela gestão da escola, na qual se deve trabalhar de forma democrática e com autonomia para gerir recursos financeiros e não financeiros, para isso o gestor deve ter um planejamento articulado, detalhado, objetivo, flexível e executável.

No contexto brasileiro, a gestão democrática é um princípio orientador das políticas educacionais e está prevista em diversos instrumentos legais. Um exemplo marcante encontra-se no Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), cuja Meta 19 estabelece o compromisso de:

Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União. Brasil (2014, p. 83).

Versa-se, neste item, sobre a importância da gestão escolar e o entendimento de que o processo de gestor deve passar pelo mérito da consulta pública à comunidade escolar, ainda, é preciso que esse processo seja conduzido com rigor técnico em todos os sistemas de ensino básico escolar, por meio de edital público, sendo assegurado por leis e atos oficiais que garantam a veracidade e o cumprimento do regimento vigente das políticas educacionais. A estratégia 19.6 do PNE, descreve que:

Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares. Brasil (2014, p. 84).

Essa orientação demonstra que a gestão democrática vai além da representatividade formal, propondo um modelo de escola onde a deliberação coletiva se torna prática cotidiana.

Entende-se que o plano de gestão escolar é um ato construído de modo participativo. Nesse contexto, a estratégia 19.7 da meta de número 19 do PNE (BRASIL, 2014, p.84) destaca que, no espaço escolar, deve-se: “favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino”. Trata-se de uma reflexão importante e necessária para que haja mais direcionamento nas atividades escolares, de modo que o trabalho desenvolvido no espaço da escola e no processo educacional esteja atrelado às funções de uma gestão com mais proatividade.

O Plano Estadual de Educação do Tocantins, implementado pela lei nº 2.977, de 8 de julho de 2015, descreve na meta 22,

Assegurar, em regime de colaboração com a União, recursos e apoio técnico, para, no prazo de 1 (um) ano de vigência deste PEE/TO, efetivar a gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos e a consulta pública a comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas estaduais.

O exposto na meta, reforça o princípio da gestão democrática como eixo estruturante da administração escolar. Ao determinar que, em regime de colaboração com a União, sejam garantidos recursos e apoio técnico para efetivar a gestão democrática no prazo de um ano, o plano evidencia a necessidade de condições concretas para que esse princípio se materialize no cotidiano das escolas.

No ano de 2024, por meio do edital público nº 02 de 27/09/2024/ Unitins e Seduc/TO (2024) ocorreu a escolha para gestores escolares das escolas estaduais no Tocantins. O processo, conduzido pela Secretaria de Educação e a Universidade Estadual do Tocantins, consistiu em três etapas para os candidatos: avaliação de competência técnica (prova objetiva), elaboração de plano de gestão escolar e entrevista. Todavia, o edital que normatiza o processo não descreve a participação da comunidade escolar como ato de intervir no resultado de modo participativo.

A ausência de previsão no edital quanto à participação da comunidade escolar como elemento ativo no resultado do processo de escolha de gestores contrasta com o que está estabelecido na legislação educacional brasileira. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, expressa de forma explícita no artigo 14, inciso II – “Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Considera-se importante o envolvimento de todos os sujeitos que compõem a escola, esta como um organismo vivo, envolve muitas pessoas e cada um tem um papel a cumprir, desde o gestor até o responsável pelos alunos. Por isso, é necessário que se tenha a participação de todos que estão articulados dentro da escola.

Nesse sentido, ocorrendo a seleção, o Estado como ente federativo e regulador da educação, deve aprimorar processo de seletivos para diretores e diretoras de escolas públicas. Para isso, existem desafios a serem superados. Sarmiento e Alves (2016, p.296),

Já os desafios estão ligados a diferentes situações como a falta de participação dos professores, pouca visibilidade da relevância da coletividade em prol das questões relativas à qualidade educativa da instituição, além da possibilidade desse tipo de gestão ser um instrumento que dê sustentação para as diferentes vivências, conflitos e desafios no âmbito escolar.

A carência pelo entendimento da gestão escolar de modo participativo e colaborativo na tomada de decisões é uma precariedade. A superação desses desafios passa por fortalecer a cultura de participação, investindo na formação dos profissionais e criando espaços de escuta e colaboração, de modo que a gestão escolar se torne, de fato, um instrumento de transformação e melhoria da qualidade educacional.

Considerações finais

Com base nas premissas que tratam da gestão escolar, os mecanismos apontam que o processo de escolha dos/as diretores/as escolares de escolas básicas públicas deve ocorrer com a participação da comunidade escolar, ou seja, docentes, estudantes, pais e responsáveis de alunos e demais servidores da escola. A isso se atribui a participação democrática dos sujeitos na escola.

Os arranjos para a definição de diretores e diretoras escolares, seguidos por gestores públicos a fim de organizar as relações políticas, inviabilizam o processo democrático com a participação popular da comunidade escolar. Diante disso, cabe uma reflexão sobre os segmentos normativos estabelecidos, mas não cumpridos pelos governos.

No Estado do Tocantins, em 2024, houve um processo seletivo, por meio de edital público, voltado à escolha de diretores das escolas públicas estaduais. O ato mostrou um avanço simbólico para o cumprimento da meta 22 do Plano Estadual de educação. Entretanto, conforme o edital, não houve a participação popular da comunidade escolar, o que inviabiliza um percurso efetivamente democrático no processo de tomada de decisões para a escolha do diretor escolar.

Ao gestor escolar cabe a gerência da unidade de ensino, com base em propostas que assegurem seu trabalho em favor da qualidade da educação ofertada aos educandos, contando com a colaboração do seu colegiado, da coordenação pedagógica, da supervisão escolar, da equipe financeira e do corpo docente. As escolas públicas são submetidas e sustentadas por um sistema de ensino e devem seguir uma hierarquia institucional. Nesse sentido, vale seguir o que preconiza a legislação educacional. Todavia, é inerente que a escola tenha autonomia da gestão escolar.

Referências

ALVES, Miriam Fábila.; ALVES, Edson Ferreira. Gestão democrática na educação básica: políticas e formas de participação. **Revista Retratos da Escola**, Porto Alegre, v 4, n 7. 2010. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/issue/view/9>. Acesso em: 25 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: MEC, 1996.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 jan.2025.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**, que aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/>. Acesso em: 15 jan.2025.

BOTELHO, Gabriela.; SILVA, Luís, Gustavo Alexandre. Matriz Nacional Comum de Competências

do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 16, março de 2022. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1981-19692022000100107&script=sci_abstract. Acesso em: 24 jan.2025.

BRITO, Renato de Oliveira. **Gestão e comunidade escolar**: ferramentas para a construção de uma escola diferente do comum. Brasília: Liber Livro, 2013. 160 p.

CARDOSO, Maykon D. de O.; LAGARES, Rosilene.; LOPES, Robson V. N. Gestão democrática da educação pública: perspectivas sobre o sistema municipal de ensino/educação de Colinas do Tocantins. **Revista Transmutare**. Curitiba, v. 8, p. 1-21, 2023. Disponível em: <https://periodicos.utfrpr.edu.br/rtr/article/view/16996>. Acesso em: 31, jan. 2025.

CRUZ, Valmira Maria de Amariz Coelho de; BACHTOLD, Ciro.; SILVA, Frederico Fonseca da. A gestão orçamentária e financeira de uma escola pública. **Revista Criar Educação**, Criciúma, v. 6, nº 1, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/criaredu/article/view/1378>. Acesso em: 29,jun.2025

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100, out. 2007. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 23, jan.2025.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão em educação escolar**. 4 ed. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso. Rede e-Tec Brasil 2012.

LAGARES, Rosilene.; ARAUJO, Aldizia. C. Gestão democrática em sistemas municipais de ensino: tensões entre normas e (des) dobramentos. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v.7, n 18. 2020. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4516>. Acesso em: 27 jan. 2025.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. 144p.

OLIVEIRA, J. Ferreira de.; MORAES, Karine Nunes de.; DOURADO Luiz Fernandes. **Gestão Escolar Democrática**: definições, princípios e mecanismos de implementação. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf. Acesso em:25 jan. 2025.

OLIVEIRA, Maria Aparecida; LAGARES, Rosilene; LOPES, João Paulo. Gestão democrática e qualidade da educação: perspectivas para a escola pública. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 39, n. 1, p. 1-15, 2023.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2010.

PREFEITURA DE PALMAS. **Lei nº 2.238, de 19 de janeiro de 2016**. Institui o Plano Municipal de Educação de Palmas e dá outras providências. Disponível em: <https://www.palmas.to.gov.br/>. Acesso em: 22 dez. 2024.

SARMENTO, Mayrla Marla Lima; ALVES José Amiraldo Alves da Silva. Gestão escolar democrática e participativa na escola: entre desafios e possibilidades. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, Cajazeiras, v. 1, p. 286 – 296. 2016. Disponível em: <https://cfp.revistas.ufcg.edu.br/cfp/index>.

php/pesquisainterdisciplinar/article/view/93. Acesso em: 29, jun.2025

SILVA, Meire Lucia Andrade da. **Gestão democrática nos sistemas de ensino tocantinenses: condições político-institucionais, indicadores e resultados**. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Goiás. Programa de Pós-Graduação em Educação, Goiânia 2024. Disponível em: <https://ppge.fe.ufg.br/p/40119-teses-defendidas-em-2014>. Acesso em: 21 dez. 2024.

TOCANTINS, Secretaria da Educação. **Plano Estadual da Educação**. Disponível em: <https://www.to.gov.br/seduc/plano-estadual-de-educacao-pee/2lu5hdwcyi99>. Acesso em: 28, jun. 2025.

UNITINS. **Edital nº 01 de 2024**. Processo de seleção para a função pública de diretor de unidade escolar na rede estadual de ensino do estado do Tocantins. Disponível em: <https://www.unitins.br/Concursos/Publico/Home/S/0e67660c4e6af507e73cf50b5d827631>. Acesso em: 29, jun.2025

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, S P: Papirus, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche.; VIDAL, Eloisa Maia.; NOGUEIRA, Joana Flávia Fernandes. **Gestão escolar no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020. 178p.

Recebido em: 15 de Setembro de 2025

Aceito em: 07 de Novembro de 2025