

## PROCESSO SELETIVO DEMOCRÁTICO PARA GESTORES ESCOLARES: INOVAÇÕES E DESAFIOS EM MAURITI - CE

Maria Rosângela de Sousa<sup>1</sup>  
Piedley Macedo Saraiva<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo faz parte da pesquisa que aborda a implantação e implementação da política pública de escolha dos gestores escolares da rede pública, no município de Mauriti, Ceará, localizado no nordeste brasileiro, analisando as inovações implementadas e os desafios enfrentados na sua execução do processo seletivo. Considerando a importância da gestão escolar para a qualidade da educação, buscamos investigar como a adoção de práticas democráticas e a participação da comunidade escolar contribui para a formação de um ambiente mais participativo e efetivo nas unidades escolares. O estudo é baseado em pesquisa de revisão literária sobre o tema, pesquisa e análise de documentos da legislação do município de Mauriti - CE, sobre a execução do processo seletivo e aplicação de questionário com educadores, gestores e membros da comunidade escolar sobre os critérios técnicos, de mérito e avaliação do desempenho dos gestores, como também a transparência e os desafios encontrados na implantação da política educacional de seleção democrática de gestores escolares.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Educação pública. Autonomia administrativa.

1016

**ABSTRACT:** This article is part of a research project that addresses the implementation and implementation of the public policy for selecting school administrators in the public school system in the municipality of Mauriti, Ceará, located in northeastern Brazil, analyzing the innovations implemented and the challenges faced in the execution of the selection process. Considering the importance of school management for the quality of education, we seek to investigate how the adoption of democratic practices and the participation of the school community contribute to the formation of a more participatory and effective environment in schools. The study is based on a literature review on the subject, research and analysis of documents from the legislation of the municipality of Mauriti - CE, on the execution of the selection process and the application of a questionnaire with educators, administrators and members of the school community about the technical criteria, merit and performance evaluation of administrators, as well as transparency and the challenges encountered in the implementation of the educational policy for the democratic selection of school administrators.

**Keywords:** Democratic management. Public education. Administrative autonomy.

<sup>1</sup>Especialista em Gestão Pública Municipal, Universidade Estadual do Ceará – UECE.

<sup>2</sup>Coautor e Orientador: Universidade Estadual do Ceará – UECE.

## I INTRODUÇÃO

A gestão escolar é um elemento fundamental no processo educativo. Um fator crucial para a qualidade da educação é a liderança do diretor das instituições de ensino, constituindo um dos elementos centrais para garantir um ambiente educacional adequado. A função de gestor escolar requer do profissional muitas competências e habilidades que perpassam na resolução de problemas de caráter administrativos, gerenciamento financeiro, organização pedagógica e gestão de pessoas.

A Constituição Federal de 1988, traz como um dos princípios do ensino público do Brasil a gestão democrática. A Lei 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB define no art. 3º, inciso VIII, que o ensino público será ministrado com base no princípio da gestão democrática da respectiva Lei e da legislação própria de gestão democrática de Estados e Municípios.

O município de Mauriti - CE, localizado no Estado do Ceará, na Região do Nordeste brasileiro onde a crescente demanda por uma educação de qualidade exige a seleção de gestores comprometidos e capacitados. O processo seletivo democrático é uma alternativa que visa envolver a comunidade escolar nas decisões, promovendo a transparência e a responsabilidade. A escolha dos gestores escolares apresenta desafios significativos que devem ser considerados para se ter bons administradores públicos.

1017

Este artigo tem como objetivo analisar como se dá o processo seletivo democrático proposto para a escolha de diretores e coordenadores pedagógicos, no município de Mauriti – CE.

A Lei federal Nº 14.113/2020, orienta que Estados e municípios devem incluir na realização de processos seletivos de gestores escolares critérios técnico, mérito e desempenho, participação da comunidade escolar.

Diante do exposto questiona-se: quais os critérios utilizados no processo seletivo da escola de gestores escolares da rede pública municipal de Mauriti - CE? Qual a participação da Comunidade Escolar no processo seletivo e como se dá ou se dará a avaliação do desempenho dos profissionais selecionados e ocupantes dos cargos? Quais as inovações e desafios envolvidos neste processo e o que difere dos tradicionais concursos ou processos seletivos?

## 2 METODOLOGIA

Iniciamos discutindo as concepções sobre gestão escolar democrática, considerando o contexto da legislação brasileira, a contextualização histórico e cultural da escolha dos gestores escolares e os documentos norteadores da implantação e/ou implementação da gestão democrática das redes de ensino público brasileiro. Em seguida fazemos a análise de estudos sobre o perfil de gestores escolares com experiências exitosas.

Posteriormente apresentamos um estudo com a análise do processo seletivo para os gestores escolares da rede pública municipal de ensino do município de Mauriti – CE, discutindo as inovações e os desafios na implantação da gestão democrática e na realização de avaliação de desempenho destes e os documentos da legislação municipal.

No entanto, ressalta-se, que o presente estudo não objetiva esgotar a discussão sobre o tema, mas visa avaliar políticas públicas de educação, de forma transparente e democrática.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 Gestão democrática na educação: conceitos e fundamentos legais

A gestão democrática na educação pode ser compreendida como um modelo de gerenciamento que busca ampliar a participação ativa e efetiva de todos os segmentos que fazem parte da comunidade escolar, atores diretamente envolvidos no processo educativo – gestores, docentes, discentes, funcionários, pais/responsáveis – nas decisões e na condução da instituição de ensino. Esse modelo de gestão propõe um ambiente de interação com construções coletivas do conhecimento, respeito às diversidades e a promoção de uma educação de qualidade.

Segundo Libâneo (2007), a gestão democrática é um princípio essencial para a formação de cidadãos críticos e responsáveis. Ele destaca que a escola deve ser vista como uma organização que reúne pessoas que interagem entre si e que operam por meio de estruturas e processos de organização próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição.

A gestão democrática, nesse contexto, envolve a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar nos conselhos escolares ou equivalentes.

Paro (2005) enfatiza que a gestão democrática é um processo colaborativo e humanizador. Ele ressalta que a escola deve ser um espaço onde as relações sejam horizontais, permitindo que todos os envolvidos contribuam com suas perspectivas e experiências. Segundo

ele, a gestão não deve ser vista como uma simples administração de recursos e processos, mas como uma prática que envolve o diálogo, a escuta ativa e a construção conjunta de conhecimento.

Para Firmino (2022) a gestão democrática na escola é um modelo que permite aos alunos e toda a comunidade escolar possam vivenciar no cotidiano práticas coletivas de escuta, diálogo e tomada de decisão.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, estabelece os princípios que regem a educação no Brasil, incluindo a gestão democrática do ensino público. O inciso VII do artigo 206 afirma que a gestão democrática é um dos princípios do ensino público, reforçando o caráter democrático da chamada “Constituição Cidadã”.

A LDB (Lei 9.394/96), dedica três artigos a gestão democrática da educação. No art. 3º, traz que "a educação deve ser promovida e oferecida com base nos princípios de igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber". O artigo 14, da mesma lei, detalha como a gestão democrática será implementada, definindo que os sistemas de ensino estabelecerão normas para a gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades, considerando princípios como a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. O artigo 15, estabelece que os sistemas de ensino devem assegurar às unidades escolares públicas de educação básica graus progressivos de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. Esses mecanismos são fundamentais para garantir a transparência e a equidade no processo de tomada de decisões dentro da instituição escolar.

O Plano Nacional de Educação (PNE 2014) O PNE, estabelecido pela Lei federal nº 13.005/2014, reforça a importância da gestão democrática na educação. A Meta 19 do PNE visa assegurar condições 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. As estratégias incluem estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como também favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino.

A Lei federal Nº 14.113/2020 que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação –

FUNDEB, em seu artigo 14, trata das condicionalidades que estados e municípios devem cumprir para se habilitarem ao recebimento de recursos do VAAR (Valor Aluno Ano por Resultado), onde a condicionalidade I diz que o provimento do cargo de gestor escolar deve ser por critério de mérito e desempenho ou a partir de escolha com a participação da comunidades escolar, dentre os candidatos que tenham sido aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho.

### **3.2 Modelos de seleção de gestores escolares no Brasil**

A seleção de gestores escolares no Brasil é um constituinte estratégico para o fortalecimento da qualidade educacional, refletindo diferentes concepções de gestão e participação social. Historicamente, coexistem no país diversos modelos de seleção que vão desde práticas tradicionais, como concursos públicos e indicações políticas, até processos mais democráticos, como eleição direta por parte da comunidade escolar e avaliações de mérito e desempenho. A escolha de determinado modelo afeta diretamente o desempenho institucional, a autonomia da escola e a legitimidade da gestão perante a comunidade.

Os processos tradicionais de seleção de diretores escolares no Brasil se fundamenta majoritariamente, em duas modalidades: o concurso público e as indicações políticas. O concurso público, embora represente uma forma de meritocracia de ingresso no serviço público, nem sempre garante a escolha de profissionais com competências específicas para a gestão escolar. Ademais, a escassez de concursos voltados especificamente para cargos de gestão tem levado à adoção de mecanismos alternativos ou interinos. Por outro lado, a nomeação por indicação política tem sido amplamente criticada por fragilizar os princípios republicanos e a autonomia da escola. Conforme Dourado (2022), esse modelo tende a refletir interesses partidários mais do que critérios técnicos ou pedagógicos, gerando instabilidade e baixa continuidade nas políticas educacionais implementadas no interior das escolas.

Em contraponto, diversos sistemas de ensino têm adotado modelos mais democráticos, nos quais a comunidade escolar participa da escolha dos gestores. A eleição direta, por exemplo, permite que professores, funcionários, pais e estudantes escolham seus representantes na direção da escola, promovendo maior senso de pertencimento e legitimidade da gestão. Outra alternativa tem sido a avaliação de mérito com base em critérios técnicos e pedagógicos, como formação, experiência e desempenho anterior.

Segundo Souza (2023), tais modelos reforçam a responsabilidade compartilhada e a transparência na gestão escolar. Todavia, enfrentam desafios como o corporativismo, a influência de grupos organizados na eleição e a dificuldade em equilibrar participação e qualificação técnica. Ainda assim, constituem um avanço importante no processo de democratização da escola pública, em consonância com os princípios da gestão democrática preconizados pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996).

Ao comparar os modelos de processos tradicionais (concursos, indicações políticas) e os processos democráticos (eleição direta, avaliação de mérito), observa-se que os processos baseados exclusivamente em critérios políticos tendem a comprometer a continuidade das políticas educacionais e a coesão pedagógica da escola. Já os modelos democráticos, quando bem estruturados, contribuem para o fortalecimento da gestão participativa, da autonomia escolar e da melhoria do clima organizacional.

Dourado (2022) destaca que os modelos mistos — que combinam participação democrática com critérios técnicos de avaliação — podem representar uma alternativa mais equilibrada, garantindo tanto a legitimidade social quanto a qualificação profissional dos gestores escolares. Dessa forma, a adoção de políticas públicas que institucionalizem processos transparentes, participativos e com formação continuada para os gestores torna-se fundamental para consolidar uma gestão escolar democrática e eficaz.

1021

### **3.3 Experiências exitosas em gestão democrática**

A gestão escolar democrática, pilar fundamental para a construção de uma educação de qualidade e para a formação de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres, engajados socialmente, tem ganhado crescente atenção no cenário educacional brasileiro. Neste campo destacam-se experiências exitosas, com foco em estudos de caso de municípios que implementaram processos seletivos democráticos para a escolha de seus gestores escolares com a análise do perfil de gestores bem-sucedidos e a importância da participação da comunidade e da transparência em todo o processo de seleção.

A literatura especializada, como a obra seminal de Lück (2015), enfatiza a gestão educacional como um campo paradigmático em constante evolução, demandando a superação de modelos hierárquicos e a adoção de práticas que valorizem a participação e a corresponsabilidade. Gadotti (2022) complementa essa perspectiva, apresentando a escola

cidadã como um espaço privilegiado para o exercício da democracia participativa, onde a gestão democrática se concretiza em ações concretas.

### 3.4 Estudo de caso de municípios com processos seletivos democráticos

Alguns municípios brasileiros, notadamente no estado do Ceará, têm se destacado pela implementação de processos seletivos inovadores e democráticos para a escolha de seus gestores escolares. O município de Sobral - CE, reconhecido nacionalmente pelos seus avanços na área da educação, constitui um caso de sucesso na implantação na política de seleção de gestores escolares. Segundo Todos Pela Educação (2021) o processo de seleção é realizado pela Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional - ESFAPEGE, que faz parte da Secretaria de Educação, que estabelece os critérios técnicos e de mérito para a seleção dos gestores. Dentre os critérios estão: os candidatos a gestores escolares precisam ter formação em pedagogia ou áreas afins e possuir no mínimo dois anos de efetiva docência.

De acordo com Todos Pela Educação (2021), as etapas do processo seletivo de gestores escolares do município de Sobral – CE, ocorrem por meio de provas, cursos de formação, curso de sensibilização, avaliação, entrevista e análise de títulos, sem interferências político-partidárias. Concluído o processo seletivo, os candidatos aprovados ficam em um banco de cadastro na Secretaria de Educação, até que surja uma vaga adequada ao seu perfil, quando surge a oportunidade, o candidato é convidado a uma última entrevista feita pela Secretaria de Educação e indicado para assumir o cargo. A assumir o cargo o diretor tem autonomia para escolher sua equipe de coordenação pedagógica (desde que estes profissionais estejam no banco de candidatos aprovados) e trabalha em parceria com ela para garantir que os processos pedagógicos da escola transcorram de forma adequada. O diretor também possui autonomia os recursos financeiros repassados à escola e aplicá-los da melhor forma, de acordo com as necessidades da unidade. Essa autonomia se traduz em responsabilidade: o diretor é visto como uma liderança pedagógica dentro do ambiente escolar e orienta as estratégias de ensino para atingir metas educacionais.

Para Todos Pela Educação (2021), o município de Sobral – CE, possui duas coordenações de acompanhamento e apoio aos gestores escolares: a Coordenação de Desenvolvimento da Aprendizagem e da Gestão Pedagógica, responsável pela parte pedagógica, desenvolvendo formação em serviço com os gestores, visitas as escolas e organização de pautas específicas para o trabalho dos diretores escolares nessa área e a Coordenação de Gestor Escolar, responsável

pelo acompanhamento administrativo das escolas, junto com os diretores, prestando assistência nos aspectos organizacionais. Além das formações, semanalmente, os gestores escolares de Sobral reúnem-se com o Secretário de Educação e outras lideranças da Secretaria para uma formação em serviço de forma coletiva. Embora a comunidade escolar não participe diretamente na escolha do gestor escolar, ela participa do processo de avaliação do desempenho da equipe gestora que são avaliados periodicamente para verificar a qualidade do serviço ofertado.

### 3.5 Perfil de gestores escolares bem-sucedidos

A implementação de processos seletivos democráticos, por si só, não garante uma gestão escolar bem-sucedida. É fundamental que os gestores escolhidos possuam um perfil que se alinhe com os princípios da gestão democrática e com as demandas da comunidade escolar. O Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou em maio de 2021 a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar – BNC Diretor Escolar, é documento orientador de políticas de desenvolvimento de lideranças, que auxiliam as redes educacionais a buscarem coerências em suas políticas de formação, seleção e apoio aos gestores escolares, dando clareza ao que se esperam deles no exercício da função.

1023

A Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar traz as competências gerais e específicas divididas pelas quatro dimensões da gestão escolar: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal e relacional.

A literatura apresenta características essenciais para um gestor escolar. Para Lück (2015), o gestor deve ser capaz de liderar com sensibilidade e empatia, com a escuta ativa, promovendo a criação de um ambiente em que todos os membros da comunidade escolar se sintam motivados e valorizados, favorecendo para a resolução de conflitos e o desenvolvimento de um clima organizacional positivo, onde a colaboração e a confiança são pilares essenciais.

Segundo Libâneo (2007), um gestor escolar eficaz deve liderar o processo pedagógico na busca da qualidade do ensino e da aprendizagem, integrando a escola e a comunidade, ativando a mobilização de recursos e procedimentos para alcançar objetivos, envolvendo processos de aspectos técnicos, gerenciais e administrativos.

Libâneo (2007) ainda destaca que o gestor escolar precisar ter as seguintes características: ser um líder pedagógico, para criar estratégias que favoreçam o processo de ensino aprendizagem; ser um promotor da integração, fortalecendo a integração escola e



comunidade, buscando parcerias; ser um defensor da qualidade, buscando sempre ações que priorizem a qualidade da aprendizagem dos alunos, a busca por melhores resultados; ser democrático-participativo, buscando desenvolver a autonomia da escola e da comunidade em uma relação respeitosa gestor e equipe escolar, buscando envolver toda comunidade no planejamento participativo e no processo ensino aprendizagem; ser um comunicador interativo: ter a capacidade de se comunicar e interagir com todos os segmentos da instituição; estar atualizado e sensível: o gestor deve estar atualizado sobre a legislação, questões políticas e sociais que envolvam a educação e ser capaz avaliar as consequências no processo de ensino aprendizagem; ter visão estratégica para planejar com base em dados financeiros e pedagógicos consistentes; e por fim, o gestor escolar é o responsável por um ambiente de aprendizagem, criando um espaço propício ao encontro de mentes com sede de saber e descoberta. Em síntese, para Libâneo (2007), o gestor escolar deve ser um líder pedagógico, um facilitador da aprendizagem, um promotor da consolidação da parceria escola e a comunidade, sempre buscando envolver todos no processo educativo com o objetivo da melhoria da qualidade do ensino.

### 3.6 Desafios na implantação da gestão democrática na educação

1024

A gestão democrática é um princípio da Constituição Federal (Brasil, 1988), em seu artigo 206, orienta a organização da educação pública brasileira e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) reforça o princípio da gestão democrática e acrescenta que Estados e Municípios terão suas próprias legislações, objetivando assegurar a transparência e participação efetiva da comunidade escolar nas decisões promovendo a equidade e corresponsabilidade no processo de ensino aprendizagem. Todavia, a implementação da gestão democrática enfrenta diversos desafios, que vão desde resistências políticas e culturais a impasses na definição de critérios de mérito e nos processos de avaliação contínua do desempenho dos gestores escolares.

A consolidação de uma cultura democrática nas escolas públicas do Brasil, enfrenta resistências históricas e culturais. Segundo Machado (2024) as práticas de gestão democráticas não estão consolidadas na educação pública do Brasil, onde os processos transitam em avanços e retrocessos e a escolha dos gestores escolares ainda é um desafio e ocorre de diferentes maneiras, a depender do viés de quem governa naquele momento. Para Souza (2019), a gestão escolar, no Brasil, ganha centralidade no âmbito educacional devido a reflexos da transição do

regime militar autoritário para a redemocratização, onde a gestão da escola era baseada em autoritarismo, paternalista com pouca participação da comunidade.

Veiga (2023) observa que a gestão democrática exige uma transição de paradigmas cultural e institucional, uma vez que a instituição escolar precisa ser reconhecida como um espaço coletivo de construção de conhecimento e formação de cidadãos. Contudo, muitas vezes há um choque com práticas conservadoras patrimonialistas que fazem parte das raízes cultural político-administrativo da localidade.

De acordo com Ferreira (2021), comumente, ainda encontramos, no Brasil, gestores escolares que são nomeados baseados nas relações políticas sem considerar critérios técnicos ou escolha da comunidade escolar, ignorando processos participativos, deixando desconfiança com relação a efetivação da gestão democrática.

Segundo Matuoka (2023) estudo realizado pelo grupo Dados para um Debate Democrático na Educação com informações do SAEB – Sistema de Avaliação de Educação Básica em 2019 e dados do Censo Escolar de 2020, 54,9% dos gestores escolares das escolas públicas brasileiras são nomeados por indicação política partidária, essas indicações não são pautadas por critérios técnicos e essa política partidária não combina com Educação, e a influência do diretor precisa ser política, na busca do bem comum e no atendimento das prioridades da comunidade escolar.

1025

### **3.7 Critérios de mérito e desempenho**

A definição dos critérios técnicos de mérito e desempenho, em legislação, dos candidatos a gestores escolares, é outro desafio. Embora se reconheça a importância de critérios técnicos como: formação, experiência e plano de gestão, a falta de parâmetros claros pode gerar insegurança jurídica e favorecimento pessoal ou político. Segundo Ferreira (2021), a profissionalização da função de gestor escolar exige critérios objetivos e transparentes, que respeitem as particularidades locais e os princípios da gestão democrática. Em algumas redes de ensino, a adoção de provas de conhecimentos e entrevistas com comissões paritárias tem sido uma tentativa de equilibrar mérito técnico com legitimidade participativa. Contudo, sem uma regulamentação clara e sem o envolvimento da comunidade na construção desses critérios, corre-se o risco de burocratizar o processo e esvaziar o sentido político-pedagógico da função gestora.

A nota informativa nº 3 do Ministério da Educação (Brasil, 2022) sobre gestão escolar, propõe uma agenda de políticas públicas e dentre elas está a avaliação de diretores escolares.

Veiga (2023) enfatiza que a avaliação do gestor escolar deve ser um processo coletivo e contínuo, integrando diferentes dimensões do trabalho pedagógico, administrativo e político. Para isso, é necessário o envolvimento dos diversos segmentos da comunidade escolar, além de formação específica para os avaliadores.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Inicialmente a pesquisa começou com a busca do que diz a literatura sobre o tema, em seguida passou-se em fazer o levantamento dos documentos da legislação do município de Mauriti – CE, sobre a escolha dos gestores escolares: encontramos as Leis municipais nº 958/2010, a lei que institui o Plano de Carreira do Magistério, traz capítulo sobre os cargos comissionados de diretor e coordenador pedagógico, estabelecendo critérios técnicos para a ocupação dos cargos e prevendo a realização do primeiro processo seletivo; a Lei nº 1.322/2015 que dispõe sobre o Plano Municipal de Educação – PME, para o decênio 2015-2025, traz a Meta 19 sobre a gestão democrática e a Lei nº 1.716/2022 dispõe sobre o processo seletivo para os cargos de provimento em comissão ou função gratificada de diretor de escola e coordenador pedagógico junto às escolas de rede pública municipal de ensino, encontramos ainda os decretos 67/2022 e 11/2025 que estabelecem critérios para a realização do processo seletivo de gestores escolares e o decreto nº 53/2025 que trata da avaliação de desempenho de diretores e coordenadores pedagógico das unidades escolares da rede pública municipal de ensino. Foi encontrado ainda dois editais de realização de processos seletivos e diversos editais de convocações de gestores escolares.

1026

Ao fazer a análise de toda legislação encontramos que o município de Mauriti adota critérios técnico e de mérito em sua escolha dos diretores e coordenadores pedagógico da rede de ensino tais como: formação em licenciatura com comprovação mínima de três anos de efetiva regência, para ambos os cargos e habilitação específica em gestão ou administração escolar para o cargo de diretor, tais como certidões negativas judiciais, eleitorais dentre outras; aprovação em prova escrita e prova de apresentação de plano de gestão, com no mínimo 50% de acerto em cada etapa.

O processo seletivo é realizado com a formação de cadastro reserva por região (distritos e região da sede municipal) e com duração de quatro anos, sem classificação, os que atingirem

o perfil ficam fazendo parte de um banco de gestores que dependendo da necessidade são convocados e nomeados mediante a escolha do gestor municipal, observando o perfil e a conveniência dos habilitados.

Após serem nomeados e a passarem a atuar, uma vez por ano seu desempenho é avaliado pela comunidade escolar, pelos setores de acompanhamento técnico da Secretaria de Educação e pelos índices educacionais da instituição escolar.

O Decreto municipal nº 53/2025 determina que se o desempenho do gestor for superior a 80% em todas as avaliações ele terá direito de ser reconduzido para mais um mandato sem passar por novo processo seletivo, se o aproveitamento for entre 60% e 80% o gestor é credenciado ao término do mandato e caso seu desempenho seja inferior a 60% ele será exonerado do cargo. Este modelo de avaliação de desempenho objetiva incentivar os gestores a buscarem sempre melhorar a qualidade do seu trabalho.

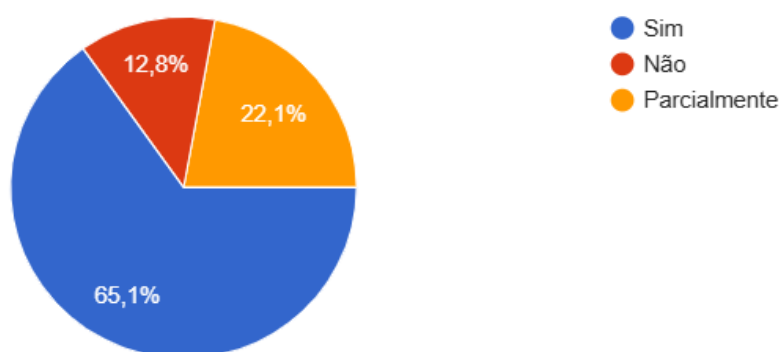
Após a análise da legislação elaboramos um questionário com perguntas objetivas e subjetivas para ser aplicado entre gestores e comunidade escolar das 42 unidades da rede pública municipal de ensino do município de Mauriti – CE, para ser aplicado de forma amostral, obtivemos 170 questionários respondidos, dentre estes: 41 gestores escolar (diretor ou coordenador pedagógico), 47 professores, 41 pais e ou responsáveis, 40 funcionários, e os estudantes, deve se ressaltar que os alunos foi mínima a participação, por se tratar de estudantes do Ensino Fundamental, crianças e adolescentes.

1027

Os resultados foram os seguintes:

a) Sobre se conhece como funciona o processo seletivo a grande maioria respondeu que conhece. Observe o gráfico a seguir:

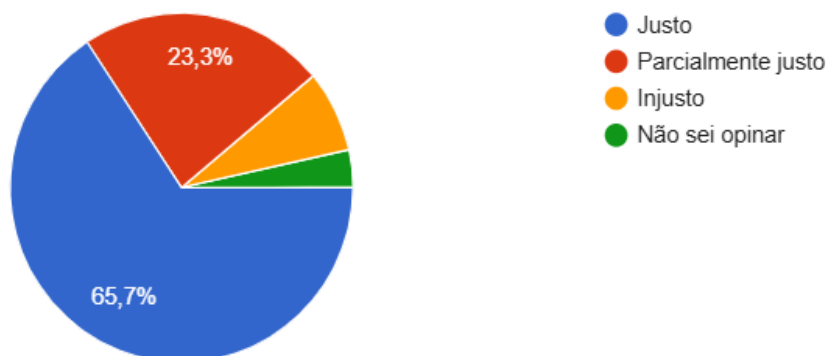
**Gráfico 1 – Conhecimento Do Processo Seletivo**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

b) Quanto ao processo seletivo de escolha dos gestores, 65,7% responderam que o modelo de escolha é justo, 23,3% acham parcialmente justo, 7,6% injusto e 3,5% não souberam opinar. Veja o gráfico

**Gráfico 2 – Quanto A Forma De Escolha Dos Gestores**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

c) 59,9% acreditam que o processo é bem transparente, 11,6% disseram que o processo é pouco transparente, 6,4% responderam ser pouco transparente e 22,1% disseram não ter conhecimento suficiente para avaliar, observe:

1028

d)

**Gráfico 3 – Quanto A Transparência Do Processo**

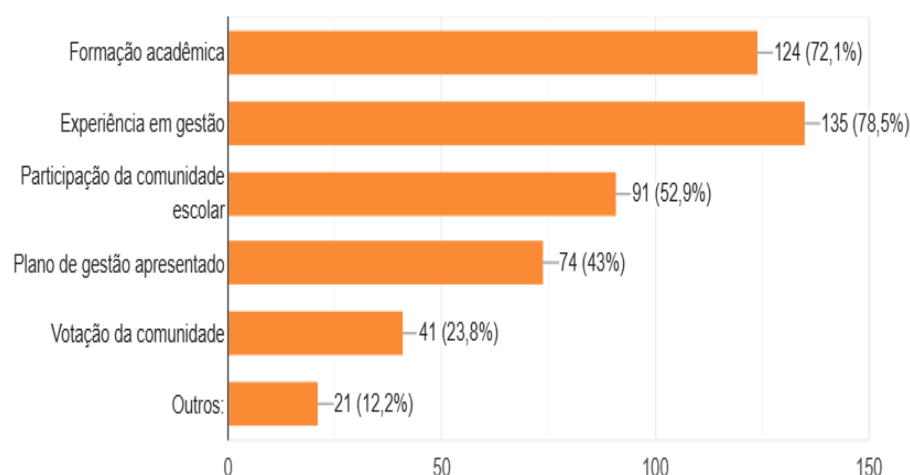


**Fonte:** Elaborado pela autora.

e) Com relação aos critérios para a seleção de gestores quais seriam mais importantes para a seleção de um gestor escolar: Em primeiro lugar ficou a experiência em

gestão, seguido da formação acadêmica, da participação da comunidade escolar, do plano de gestão e por último a votação direta da comunidade escolar:

**Gráfico 4 – Critérios para a seleção de gestores quais seriam mais importantes**

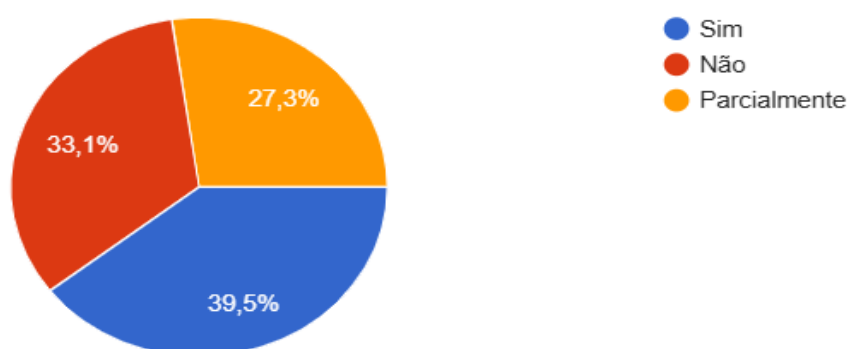


**Fonte:** Elaborado pela autora.

f) Quando perguntado sobre a participação ativa da comunidade escolar tem no processo seletivo de escolha dos gestores escolares, houve um equilíbrio, com uma pequena maioria para o sim, seguido de não e da participação parcialmente.

1029

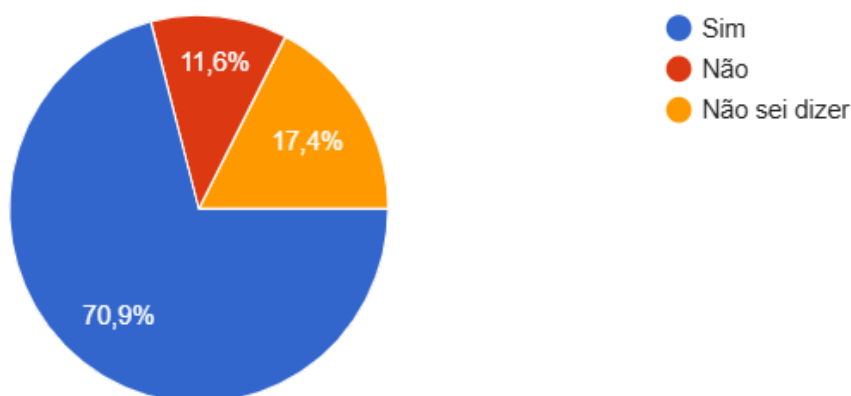
**Gráfico 5 – Quando A Participação Ativa Da Comunidade Escolar No Processo Seletivo**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

g) Sobre se houve inovação na escolha dos gestores escolares da Rede Pública Municipal de Mauriti - CE, nos últimos anos a resposta foi a seguinte: A grande maioria concorda que houve inovação. Observe o gráfico abaixo:

**Gráfico 6 – Houve Inovação Na Escolha Dos Gestores Escolares Da Rede Pública Municipal De Mauriti – Ce**

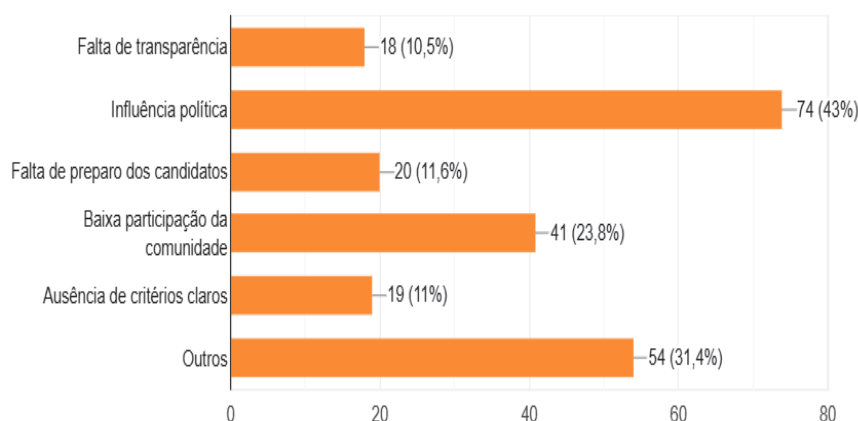


**Fonte:** Elaborado pela autora.

h) Sobre os principais desafios enfrentados no processo seletivo democrático da escolha de gestores das unidades escolares da Rede Pública de Mauriti – CE, a resposta foi: em primeiro lugar a influência política, seguido outros desafios não especificados, depois da baixa participação da comunidade escolar, da falta de preparo dos candidatos e por último a falta de transparência;

1030

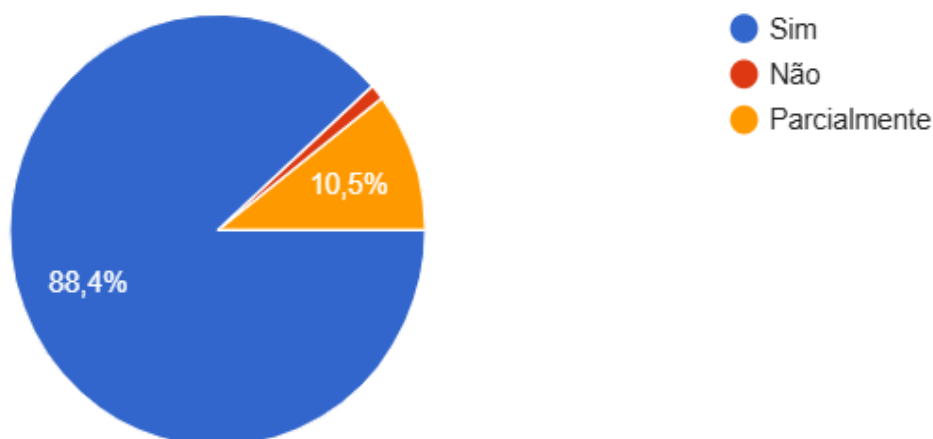
**Gráfico 7 – Principais Desafios Enfrentados No Processo Seletivo De Gestores Das Unidades Escolares Da Rede Pública De Mauriti – Ce**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

i) Quando perguntado se o processo seletivo de escolha de gestores contribui para a melhoria da qualidade da gestão escolar? A grande maioria acredita que sim.

**Gráfico 8 – Se O Processo Seletivo De Escolha De Gestores Contribui Para A Melhoria Da Qualidade Da Gestão Escolar**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

j) Foi solicitado, ainda, que apresentassem críticas e sugestões para melhorar o processo seletivo e dentre as mais citadas encontra-se que fosse realizado votação com a participação de toda comunidade escolar.

1031

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou que o município de Mauriti – CE, vem trabalhando na implantação e implementação de uma política de gestão democrática na educação com a escolha de seus gestores escolares. Existe uma legislação municipal baseada na legislação federal e estadual com suas particularidades que orienta legítima o processo. Todavia, precisa de algumas melhorias para avançar como envolver formações no processo e a participação mais ativa da comunidade escolar no processo de escolha. Os dados mostram que a comunidade escolar vem abraçando esta política, principalmente quando diz respeito a qualidade da gestão escolar, a transparência e inovações no processo. No entanto, a política precisa ser amplamente divulgada entre a comunidade escolar que cobra que faça parte diretamente da escolha com a realização da consulta a comunidade escolar.



## REFERÊNCIAS

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

RASIL. Ministério da Educação. **Lei 13.005 de 25 de junho de 2014 (PNE)**. Aprova o Plano Nacional de Educação.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB)*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Ministério da Educação. Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Nota Informativa nº 3/2022**. CONSELHOS FUNDEB/CGINF/GAB/SEB/SEB-MEC. Brasília: MEC, 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer nº 04 de 11 de maio de 2021** do Conselho Nacional de Educação -CNE/CP. Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar). Brasília: MEC, 2021.

DOURADO, L. F. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2022.

FERREIRA, N. S. C. *Gestão da Educação: Impasses, Perspectivas e Compromissos*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2021.

GADOTTI, M. **Escola Cidadã: A Gestão Democrática na Prática**. São Paulo: Cortez, 2022

IBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007. 1032

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MATUOKA, Ingrid. **Diretor Escolar: forma de seleção pode atrair mais recursos às redes**. Reportagem Centro de Referência em Educação Integral. Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/reportagens/diretor-escolar-forma-de-selecao-pode-atrair-mais-recursos-as-redes/>. Acesso em: 29 maio 2025.

SOUZA, A. R. Democratização da Gestão Escolar: Desafios e Perspectivas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 38, n. 1, 2023.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Educação que dá certo. **O caso de Sobral (CE) – Construindo uma gestão escolar efetiva em todas as escolas**. São Paulo 2021. Disponível em: <https://educacaoquedacerto.todospelaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2021/11/>. Acesso em: 08 jun. 2025.

VEIGA, I. P. A. *Projeto Político-Pedagógico e Gestão Democrática*. 8. ed. Campinas: Papirus, 2023.