

**TERRITÓRIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO SOB O VIÉS DO
PROCESSO SELETIVO DE GESTORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE JOÃO
PESSOA/PB**

**TERRITORIES OF DEMOCRATIC MANAGEMENT OF EDUCATION FROM THE
PERSPECTIVE OF THE SELECTION PROCESS OF SCHOOL MANAGERS IN THE
MUNICIPALITY OF JOÃO PESSOA/PB**

**TERRITORIOS DE LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA DE LA EDUCACIÓN BAJO EL
ENFOQUE DEL PROCESO SELECTIVO DE GESTORES ESCOLARES DEL MUNICIPIO
DE JOÃO PESSOA/PB**

 <https://doi.org/10.56238/arev8n3-111>

Data de submissão: 23/02/2026

Data de publicação: 23/03/2026

Cassandra Eliane Figueirêdo Dias

Doutoranda em Ciências da Educação

Instituição: Universidade Autônoma do Paraguay (UAA-PY)

E-mail: cassandra.fdias@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-0003-6675>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4006621628164121>

RESUMO

O presente estudo justifica-se pela necessidade de analisar criticamente o Edital nº 001/2025 – SEDEC/JP, que regulamenta o processo seletivo para gestores escolares da Rede Municipal de Ensino de João Pessoa/PB, diante do problema de sua compatibilidade com o princípio constitucional da gestão democrática da educação pública. Objetiva-se investigar em que medida o modelo adotado materializa os pressupostos de participação, mérito técnico, alternância de lideranças e autonomia escolar, conforme a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014). Para tanto, procede-se à pesquisa qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, desenvolvida por meio de análise documental do referido edital, com base na técnica de análise de conteúdo. Desse modo, observa-se que o processo incorpora formalmente critérios técnicos e consulta pública à comunidade escolar, configurando avanço em relação a modelos exclusivamente discricionários. Contudo, identificam-se tensionamentos relevantes, como assimetria procedimental entre diretores em exercício e novos candidatos, ausência de critérios objetivos explícitos para avaliação periódica, inexistência de limitação clara de reconduções sucessivas e prazos reduzidos que podem restringir a ampliação do acesso à função. O que permite concluir que o modelo se aproxima de uma gestão democrática formal, mas apresenta limites quanto à democratização substantiva, especialmente no que se refere à redistribuição efetiva do poder decisório e à garantia de alternância institucional. O estudo contribui para o debate sobre governança escolar e aperfeiçoamento de normativas municipais de seleção de gestores.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestão Escolar. Seleção de Gestores. Políticas Educacionais. Participação Comunitária. Governança Educacional.

ABSTRACT

This study is justified by the need to critically analyze Public Notice No. 001/2025 – SEDEC/JP, which regulates the selection process for school administrators in the Municipal Education Network of João Pessoa/PB, given the problem of its compatibility with the constitutional principle of democratic management of public education. The objective is to investigate to what extent the adopted model materializes the assumptions of participation, technical merit, leadership rotation, and school autonomy, as per the 1988 Federal Constitution, the Law of Guidelines and Bases of National Education (Law No. 9.394/1996), and Goal 19 of the National Education Plan (Law No. 13.005/2014). To this end, qualitative, exploratory-descriptive research is conducted, developed through document analysis of the public notice, based on the content analysis technique. Thus, it is observed that the process formally incorporates technical criteria and public consultation with the school community, representing progress compared to exclusively discretionary models. However, relevant tensions are identified, such as procedural asymmetry between incumbent principals and new candidates, the absence of explicit objective criteria for periodic evaluation, the lack of a clear limitation on successive reappointments, and reduced deadlines that may restrict the expansion of access to the position. This leads to the conclusion that the model approaches formal democratic management, but presents limitations regarding substantive democratization, especially concerning the effective redistribution of decision-making power and the guarantee of institutional alternation. The study contributes to the debate on school governance and the improvement of municipal regulations for the selection of managers.

Keywords: Democratic Management. School Management. Selection of Managers. Educational Policies. Community Participation. Educational Governance.

RESUMEN

Este estudio se justifica por la necesidad de analizar críticamente la Convocatoria Pública n.º 001/2025 – SEDEC/JP, que regula el proceso de selección de administradores escolares en la Red Municipal de Educación de João Pessoa/PB, dado el problema de su compatibilidad con el principio constitucional de gestión democrática de la educación pública. El objetivo es investigar en qué medida el modelo adoptado materializa los supuestos de participación, mérito técnico, rotación de liderazgo y autonomía escolar, según la Constitución Federal de 1988, la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (Ley n.º 9.394/1996) y el Objetivo 19 del Plan Nacional de Educación (Ley n.º 13.005/2014). Para ello, se realiza una investigación cualitativa, exploratorio-descriptiva, desarrollada a través del análisis documental de la citada convocatoria pública, con base en la técnica de análisis de contenido. Así, se observa que el proceso incorpora formalmente criterios técnicos y consulta pública con la comunidad escolar, lo que representa un avance en comparación con los modelos exclusivamente discrecionales. Sin embargo, se identifican tensiones relevantes, como la asimetría procedimental entre directores en ejercicio y nuevos candidatos, la ausencia de criterios objetivos explícitos para la evaluación periódica, la falta de una limitación clara a las reelecciones sucesivas y plazos reducidos que pueden restringir la ampliación del acceso al cargo. Esto lleva a la conclusión de que el modelo se acerca a la gestión democrática formal, pero presenta limitaciones en cuanto a la democratización sustantiva, especialmente en lo que respecta a la redistribución efectiva del poder de decisión y la garantía de la alternancia institucional. El estudio contribuye al debate sobre la gobernanza escolar y la mejora de las normativas municipales para la selección de directivos.

Palabras clave: Gestión Democrática. Gestión Escolar. Selección de Directivos. Políticas Educativas. Participación Comunitaria. Gobernanza Educativa.

1 INTRODUÇÃO

A construção de uma gestão democrática na educação brasileira é um princípio constitucional e um dos pilares das políticas públicas educacionais desde a redemocratização do país. Prevista no Artigo 206 da Constituição Federal de 1988, a gestão democrática do ensino público é formalizada como um dos princípios que devem reger o ensino, refletindo a aspiração por uma escola mais participativa e menos hierárquica, alinhada aos anseios sociais por maior inclusão e justiça (Brasil, 1988). Esse marco legal fundamentou uma série de reformas posteriores que buscaram operacionalizar tal conceito nos sistemas de ensino.

A consolidação desse princípio no ordenamento jurídico-educacional ocorreu com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996. O texto legal reforça a gestão democrática, associando-a explicitamente à participação das comunidades escolar e local, e à atuação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola (Brasil, 1996). Nesse sentido, a LDB não apenas reitera o preceito constitucional, mas avança ao sugerir mecanismos para sua efetivação, ainda que de forma não prescritiva, delegando aos sistemas de ensino a definição das normas específicas.

Historicamente, o conceito de gestão democrática no Brasil emerge em contraposição ao modelo autoritário e centralizador vigente durante o regime militar (1964-1985) e se fortalece no contexto das mobilizações sociais pelas Diretas Já e pela própria Assembleia Nacional Constituinte. Como destacam Paro (2010) e Luck (2006), as experiências de participação popular, como os movimentos de escolha de diretores por eleição direta em redes municipais e estaduais, foram fundamentais para pressionar e moldar a incorporação deste princípio na legislação, transformando uma demanda da sociedade civil em política de Estado.

No plano teórico, a gestão democrática na educação brasileira dialoga profundamente com a noção de escola como espaço público e de exercício da cidadania. Para Gadotti (2009), a democratização da gestão escolar é um processo inseparável da qualidade social da educação, pois implica não apenas a eficiência administrativa, mas sobretudo a construção coletiva, o respeito à diversidade e a formação para a autonomia. Assim, sua implementação requer a superação de uma cultura política clientelista e patrimonialista ainda enraizada em muitas instâncias da administração pública.

Entretanto, a trajetória de implementação da gestão democrática revela uma considerável distância entre o discurso normativo e as práticas cotidianas nas escolas. Desafios como a frágil cultura participativa, a sobrecarga de trabalho dos docentes, a falta de formação específica para a gestão colegiada e a persistência de estruturas burocráticas centralizadoras são apontados como

obstáculos recorrentes. Como analisa Dourado (2007), há uma tensão permanente entre os modelos de gestão democrático-participativos e os gerencialistas, estes últimos muitas vezes hegemônicos nas políticas educacionais, o que resulta em processos contraditórios e fragmentados de democratização real das unidades escolares.

A questão de pesquisa que orienta este estudo consiste em analisar em que medida o Edital nº 001/2025 – SEDEC/JP, que regulamenta o processo seletivo para gestores escolares da Rede Municipal de Ensino de João Pessoa/PB, materializa os pressupostos da gestão democrática da educação pública. O objetivo Geral da investigação reside na relevância de compreender se os mecanismos normativos adotados favorecem a participação, o mérito técnico, a alternância de lideranças e a autonomia escolar, contribuindo para o aperfeiçoamento das políticas municipais de seleção de gestores. Como objetivos específicos procuramos: Identificar os elementos de participação, mérito técnico, alternância de lideranças e autonomia escolar presentes no modelo adotado; avaliar as fragilidades e tensionamentos procedimentais que limitam a democratização subjetiva; contribuir para o debate sobre governança escolar e para o aprimoramento das normativas municipais de seleção de gestores.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa configura-se como um estudo de natureza básica, com objetivos exploratório-descritivos, desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa. A opção metodológica justifica-se pela necessidade de compreender os significados, intenções e estruturas que conformam o processo seletivo de gestores escolares, indo além da quantificação de dados (Gerhardt; Silveira, 2009). Como procedimento técnico principal, adota-se a análise documental, método adequado para a investigação sistemática de documentos oficiais, permitindo uma apreensão crítica de seu conteúdo e contexto (Cellard, 2008).

A principal fonte de dados é o Edital do Processo Seletivo para Gestores Escolares da Rede Municipal de Ensino de João Pessoa/PB, referente ao último certame realizado (2025). O documento foi selecionado por constituir o instrumento normativo que regula o acesso ao cargo de direção, materializando, na esfera local, os princípios legais da gestão democrática. A análise centra-se na estrutura do processo, nos critérios de seleção estabelecidos e nas condições de participação previstas para os candidatos.

A operacionalização da análise seguiu as etapas da análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (2016). Inicialmente, realizou-se uma leitura exaustiva do edital, seguida da organização do material e da formulação de indicadores de análise. Na fase de exploração, procedeu-se à

codificação e categorização sistemática do conteúdo, com base nos seguintes critérios analíticos, elaborados a partir do referencial teórico sobre gestão democrática: clareza das regras e etapas do processo; equidade no tratamento entre gestores em exercício e novos candidatos; tempo de preparação concedido para a elaboração de projetos e participação nas etapas; e existência de dispositivos que favoreçam ou não a reeleição de gestores já em exercício.

Como técnica complementar, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sistemática em fontes secundárias, como artigos científicos, dissertações, teses e legislação educacional comparada. Essa etapa teve como objetivo contextualizar a análise do caso específico de João Pessoa, confrontando-o com experiências de outros municípios e estados brasileiros que adotam processos seletivos considerados mais transparentes e participativos, identificando assim possíveis avanços e fragilidades.

Por tratar-se de um estudo baseado exclusivamente na análise de documentos de domínio público, não houve envolvimento direto de seres humanos, não se aplicando, portanto, a necessidade de submissão a Comitê de Ética em Pesquisa, conforme dispõe a Resolução CNS nº 510/2016. A interpretação dos dados é de caráter crítico-analítico, visando não apenas descrever o edital, mas também refletir sobre suas implicações para a materialização dos princípios da gestão democrática no âmbito da rede municipal de ensino.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão democrática da educação pública no Brasil constitui um princípio estruturante do sistema educacional, cuja fundamentação legal é sólida e progressiva, emergindo como resposta às demandas sociais por participação e qualidade no ensino. A gênese constitucional desse princípio está alicerçada na Carta Magna de 1988, que, no seu Artigo 206, inciso VI, estabelece a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" como um dos princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado (Brasil, 1988). Esse dispositivo reflete o contexto de redemocratização do país e consagra, no mais alto nível normativo, a aspiração por uma administração educacional permeável à participação da comunidade.

A operacionalização do preceito constitucional foi concretizada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996. Em seus artigos 14 e 15, a LDB desdobra o princípio, determinando que os sistemas de ensino definam as normas de gestão democrática, as quais devem assegurar 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

(Brasil, 1996). A lei, portanto, avança ao indicar mecanismos fundamentais para a democratização da gestão, ainda que delegue aos entes federativos a tarefa de regulamentação específica.

A efetivação do princípio recebeu impulso significativo com a criação do Plano Nacional de Educação (PNE). O PNE 2014-2024, instituído pela Lei nº 13.005/2014, não apenas reitera a gestão democrática como princípio, mas a eleva à condição de meta estratégica. Especificamente, a Meta 19 do Plano é dedicada a "assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar" (Brasil, 2014). O PNE prevê ainda estratégias detalhadas, como a garantia de recursos e a formação dos atores envolvidos, conferindo caráter de política de Estado de longo prazo à democratização da gestão.

No âmbito da educação básica, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), tornado permanente pela Emenda Constitucional nº 108/2020 e regulamentado pela Lei nº 14.113/2020, também incorpora a gestão democrática como um de seus princípios. A legislação do FUNDEB vincula a gestão democrática ao uso dos recursos, determinando que os planos de aplicação dos recursos devem ser elaborados de maneira participativa, assegurando transparência e controle social sobre o financiamento da educação (Brasil, 2020). Dessa forma, o fundamento legal estende-se à esfera financeira, reforçando a ideia de que a democracia na escola também se exerce sobre a alocação de recursos.

A interpretação e a exigibilidade jurídica desses fundamentos são reforçadas pelo Parecer CNE/CEB nº 8/2021, que trata das normas de gestão democrática do ensino público. O documento, elaborado pelo Conselho Nacional de Educação, reafirma que a gestão democrática é um direito da comunidade escolar e um dever do Estado, detalhando seus elementos constitutivos, como a transparência, a participação efetiva, a autonomia escolar e a valorização dos profissionais (Brasil, 2021). O Parecer serve como diretriz para os sistemas de ensino, orientando a elaboração de suas normas e conferindo maior densidade conceitual ao princípio legal.

Em síntese, a gestão democrática da educação no Brasil possui um arcabouço legal e robusto que vai da Constituição Federal às normas infralegais e diretrizes dos conselhos de educação. Essa trajetória normativa, contudo, como alerta Dourado (2007), evidencia uma tensão permanente entre a previsão formal e a efetiva implementação, sendo os avanços legais, por vezes, contrastados por práticas gestoras ainda centralizadoras ou meramente formais. Assim, os fundamentos legais representam tanto uma conquista histórica quanto um permanente campo de luta pela sua materialização plena nas redes de ensino e no cotidiano das escolas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise do Edital nº 001/2025 – SEDEC/JP evidencia uma estrutura normativamente alinhada aos princípios constitucionais da administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — conforme disposto no art. 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Contudo, sob exame crítico, emergem tensionamentos significativos quando o documento é confrontado com os fundamentos da gestão democrática do ensino público, previstos no art. 206, inciso VI, da mesma Constituição, na Lei nº 9.394/1996 (LDB) e na Meta 19 do Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014).

A Constituição Federal estabelece que o ensino será ministrado com base na “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988). A LDB, por sua vez, determina que os sistemas de ensino devem assegurar 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” (BRASIL, 1996). Já o PNE 2014–2024 define como meta “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” (Brasil, 2014).

Observa-se, portanto, que a legislação nacional articula três dimensões centrais: participação, mérito técnico e consulta pública. O edital analisado incorpora formalmente essas dimensões ao prever prova objetiva, análise curricular, entrevista e consulta à comunidade escolar. Entretanto, a forma como tais mecanismos são estruturados revela ambiguidades na materialização do princípio democrático, especialmente no que concerne à natureza jurídica da função de direção escolar.

4.1 FINALIDADE DA SELEÇÃO E NATUREZA DA FUNÇÃO

O item 1.2 do edital define a seleção como mecanismo de habilitação para o exercício de função de confiança. Tal classificação não é meramente terminológica; ela carrega implicações político-administrativas relevantes. No âmbito do direito administrativo, as funções de confiança são de livre nomeação e exoneração pela autoridade competente, ainda que restritas a servidores efetivos. Essa característica implica um vínculo de confiança política ou administrativa, o que pode tensionar o princípio da autonomia escolar.

Tragtenberg (2005, p. 82) afirma que: “A administração não é neutra. Ela expressa relações de poder e traduz interesses que se materializam na organização institucional.” Ao aplicar essa perspectiva ao contexto educacional, compreende-se que a direção escolar não constitui apenas uma função técnica de gestão, mas um espaço estratégico de mediação entre Estado, comunidade e projeto pedagógico. Assim, ao definir o cargo como função de confiança, o edital pode reforçar uma lógica

verticalizada de poder, na qual a permanência do gestor depende da relação com a autoridade central, ainda que exista consulta comunitária.

Souza (2009, p. 130) argumenta que a gestão escolar democrática implica “compartilhamento efetivo do poder decisório e não apenas a participação consultiva ou legitimadora de decisões previamente estabelecidas”. A distinção é crucial. A participação meramente formal não altera a estrutura hierárquica; apenas a reveste de aparência democrática.

Paro (2010, p. 23) destaca que: “A democratização da gestão escolar supõe a superação da lógica autoritária e centralizadora que historicamente marcou a administração da escola pública brasileira.” Ao manter a direção como função de confiança sujeita à exoneração “a qualquer tempo”, o edital pode produzir um efeito paradoxal: amplia-se a participação no processo seletivo, mas preserva-se a possibilidade de controle vertical posterior. Essa dualidade evidencia a tensão entre a racionalidade burocrática do Estado e a racionalidade democrática da escola.

Além disso, a Meta 19 do PNE estabelece que a gestão democrática deve estar “associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar” (Brasil, 2014). O modelo de João Pessoa atende parcialmente a esse comando, ao articular prova objetiva, análise curricular e consulta pública. Contudo, a assimetria entre diretores em exercício e novos candidatos, prevista no próprio edital, fragiliza o princípio da isonomia e pode comprometer a efetividade do mérito como critério universal.

Dourado (2007) adverte que as reformas educacionais recentes têm sido marcadas por uma tensão entre modelos democrático-participativos e modelos gerencialistas. No primeiro, privilegia-se a construção coletiva e a autonomia; no segundo, enfatizam-se eficiência, controle e responsabilização. O edital analisado parece situar-se nessa zona de intersecção: incorpora mecanismos participativos, mas mantém forte centralização administrativa.

Portanto, a natureza jurídica da função de direção escolar não é elemento secundário. Ela condiciona o grau de autonomia do gestor, a estabilidade do projeto pedagógico e a própria cultura democrática da escola. Se a função permanece essencialmente vinculada à confiança da autoridade central, a democracia escolar tende a operar dentro de limites estruturais previamente definidos pelo aparato estatal.

Evidenciamos, portanto, tensionamentos estruturais derivados da classificação da direção escolar como função de confiança. Tal configuração exige reflexão crítica acerca da diferença entre democratização procedimental e democratização substantiva, no contexto das redes municipais de ensino.

4.2 ASSIMETRIA ENTRE DIRETORES EM EXERCÍCIO E NOVOS CANDIDATOS

A leitura sistemática do item 1.3 e de seu parágrafo único do Edital nº 001/2025 – SEDEC/JP revela um desenho institucional que estabelece tratamento diferenciado entre diretores em exercício e novos candidatos. Enquanto estes se submetem integralmente às etapas de análise curricular, entrevista com pontuação classificatória e prova objetiva, aqueles participam apenas da entrevista sem atribuição de pontuação, e da consulta à comunidade escolar, desde que permaneçam na mesma unidade e função. Tal distinção normativa configura uma assimetria procedimental que, embora juridicamente possível, produz efeitos concretos sobre a equidade do processo seletivo.

Do ponto de vista constitucional, a administração pública deve observar o princípio da isonomia (Brasil, 1988), o que implica tratamento igual aos que se encontram em situação equivalente. No caso em análise, candidatos que disputam a mesma função submetem-se a exigências distintas, o que relativiza a igualdade de condições. No campo da gestão educacional, Souza (2009, p. 133) sustenta que “a gestão democrática pressupõe igualdade de condições de participação e possibilidade real de alternância no exercício do poder”. A alternância, nesse sentido, não é mero detalhe procedimental, mas componente estruturante da democracia escolar.

Ao favorecer a permanência dos gestores em exercício, o edital pode reduzir a abertura institucional à renovação de lideranças. Paro (2010) reconhece que a eleição de diretores representa avanço na democratização da escola pública, mas adverte que nenhum modelo está imune a distorções. Como já destacado, “o processo de eleição de diretores [...] não garante necessariamente que o candidato mais competente ou mais comprometido com a comunidade seja eleito”, podendo inclusive estimular práticas populistas. Todavia, a solução para esse risco não reside na criação de barreiras implícitas à alternância, mas no aperfeiçoamento dos mecanismos de avaliação técnica e participação comunitária.

Dourado (2007) argumenta que as políticas educacionais brasileiras contemporâneas operam em tensão entre democratização participativa e racionalidade gerencial. O modelo analisado parece inserir-se nessa lógica híbrida: incorpora consulta pública e critérios técnicos, mas estrutura o processo de modo a preservar a continuidade administrativa. A assimetria, portanto, não é apenas técnica; ela é estrutural, pois condiciona as possibilidades efetivas de circulação do poder no interior da escola. Quando a democracia assume contornos predominantemente confirmatórios, isto é, voltados à ratificação da liderança existente, corre-se o risco de que o princípio democrático se converta em formalidade legitimadora.

4.3 AVALIAÇÃO PERIÓDICA E EXONERAÇÃO “A QUALQUER TEMPO”

Os itens 1.13 e 1.13.1 do edital estabelecem que o diretor aprovado será avaliado periodicamente pela Secretaria de Educação, podendo ser exonerado “a qualquer tempo” em caso de baixo desempenho ou prática de atos indisciplinados. A previsão de avaliação de desempenho é compatível com os princípios da eficiência e da accountability na gestão pública; contudo, a ausência de critérios objetivos explicitados no próprio edital e de instância recursal claramente delimitada suscita questionamentos quanto à segurança jurídica e à autonomia da função.

Tragtenberg (2005, p. 91) adverte que “toda estrutura administrativa que concentra poder decisório sem mecanismos de controle tende a reproduzir relações hierárquicas de dominação”. No contexto escolar, a centralização da avaliação exclusivamente na Secretaria pode produzir dependência político-administrativa do gestor, reduzindo sua margem de autonomia para implementar projetos pedagógicos críticos ou inovadores.

Paro (2010) defende que a gestão democrática exige controle social efetivo, o que pressupõe participação da comunidade escolar na avaliação da direção. A própria LDB prevê a atuação de conselhos escolares como instâncias colegiadas de deliberação (BRASIL, 1996). Assim, avaliações de desempenho poderiam incorporar mecanismos participativos e indicadores pedagógicos transparentes, garantindo contraditório e ampla defesa.

Dourado (2007) ressalta que a responsabilização deve estar articulada à transparência e à participação, sob pena de converter-se em instrumento unilateral de controle. A possibilidade de exoneração discricionária “a qualquer tempo” pode gerar instabilidade institucional, dificultando a continuidade de projetos pedagógicos de médio e longo prazo. Em vez de fortalecer a eficiência, tal mecanismo pode induzir comportamentos defensivos e alinhamentos estratégicos à autoridade central, em detrimento da autonomia escolar.

4.4 CURSO DE FORMAÇÃO: AVANÇO COM LIMITE ESTRUTURAL

A previsão de curso de formação obrigatório para novos candidatos e facultativo para diretores em exercício representa medida relevante no sentido da profissionalização da gestão escolar. Luck (2006) enfatiza que a liderança educacional eficaz depende da articulação entre competências pedagógicas, administrativas e relacionais, o que demanda formação específica e continuada. Sob esse prisma, a exigência de curso estruturado contribui para elevar o padrão técnico da função.

Entretanto, a dispensa concedida aos diretores em exercício mantém assimetria formativa. Se a formação é considerada essencial para a qualidade da gestão, sua obrigatoriedade deveria alcançar todos os candidatos, independentemente da condição prévia. Souza (2009) argumenta que a gestão

democrática envolve aprendizagem institucional contínua, não se restringindo ao momento de acesso ao cargo.

Além disso, a formação técnica, por si só, não altera a estrutura de distribuição do poder decisório. Paro (2010) observa que a democratização da escola exige transformação das relações internas de autoridade, e não apenas qualificação administrativa. Assim, embora o curso fortaleça a dimensão técnica da gestão, ele não elimina as assimetrias procedimentais previamente identificadas, configurando avanço importante, mas limitado do ponto de vista estrutural.

4.5 CONSULTA À COMUNIDADE ESCOLAR: PARTICIPAÇÃO PONDERADA

Os dispositivos que regulam a consulta à comunidade escolar instituem mecanismo de participação ponderada entre segmentos, buscando equilíbrio representativo entre professores, técnicos, estudantes e pais. Tal previsão está em consonância com o art. 206 da Constituição Federal (Brasil, 1988) e com a LDB (Brasil, 1996), que asseguram participação da comunidade na gestão escolar.

Gadotti (2009, p. 71) sustenta que “a escola democrática é aquela que se constrói com a comunidade, e não para a comunidade”. Sob essa perspectiva, o processo consultivo representa elemento positivo, pois amplia a legitimidade da escolha. A vedação de propaganda indevida e a possibilidade de fiscalização por representantes indicados reforçam a transparência procedimental.

Todavia, a análise sociológica sugere que a permanência prolongada de gestores pode gerar acúmulo de capital simbólico. Bourdieu (1998) define capital simbólico como o reconhecimento social que legitima posições de poder e autoridade. Em contextos nos quais diretores permanecem por longos períodos, vínculos afetivos, redes políticas e relações assistenciais podem influenciar a decisão comunitária, ainda que formalmente o processo seja equânime.

Souza (2009) alerta que a democracia escolar não pode reduzir-se a ritual procedimental; ela deve assegurar condições efetivas de disputa e alternância. A ausência de limitação objetiva de reconduções sucessivas pode consolidar lideranças quase permanentes, enfraquecendo a circulação democrática do poder.

4.6 TEMPO E CRONOGRAMA: BARREIRA IMPLÍCITA À ENTRADA

O cronograma do processo seletivo estabelece prazos relativamente curtos para inscrição, elaboração do plano de gestão e realização das etapas avaliativas. Embora tais prazos atendam aos requisitos formais de legalidade e publicidade, sua brevidade pode operar como barreira implícita à entrada de novos candidatos.

Dourado (2007) observa que processos democráticos requerem tempo adequado para debate e construção coletiva. A elaboração de um plano de gestão consistente demanda diagnóstico institucional, análise de indicadores e articulação com a comunidade escolar. Prazos reduzidos tendem a favorecer candidatos já inseridos na gestão, que dispõem de informações acumuladas e familiaridade com procedimentos administrativos.

Paro (2010) acrescenta que a participação efetiva exige condições objetivas de preparação. Quando o tempo institucional é comprimido, a competição pode beneficiar aqueles que já ocupam posição privilegiada na estrutura escolar. Assim, embora o cronograma seja juridicamente válido, sua configuração pode impactar negativamente a ampliação do acesso à função e a renovação de lideranças, tensionando o princípio da gestão democrática.

5 DISCUSSÃO

A discussão que se segue parte do pressuposto de que a gestão democrática da educação pública, conforme inscrita na Constituição Federal de 1988 e regulamentada pela LDB nº 9.394/1996, não pode ser analisada apenas sob a ótica da conformidade normativa, mas deve ser examinada em sua materialidade institucional e em seus efeitos concretos sobre a dinâmica escolar. Como adverte Paro (2010), a democratização da escola não se esgota na criação de dispositivos formais de participação, exigindo transformação efetiva das relações de poder que estruturam a organização escolar. Nesse sentido, a análise do Edital nº 001/2025 – SEDEC/JP demanda reflexão crítica acerca das tensões entre mérito técnico, consulta pública e centralização administrativa, bem como sobre os limites e possibilidades de concretização de uma gestão democrática substantiva no âmbito municipal.

5.1 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática, enquanto princípio constitucional inscrito no art. 206 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e regulamentado pela LDB nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), não se reduz à existência de procedimentos formais de participação. Ela pressupõe equidade de acesso às funções de direção, alternância de lideranças, controle social efetivo e autonomia institucional articulada à responsabilidade pública. A Meta 19 do Plano Nacional de Educação reforça essa concepção ao associar gestão democrática a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar (BRASIL, 2014).

O modelo analisado no Edital nº 001/2025 – SEDEC/JP combina elementos de mérito técnico: prova objetiva, análise curricular e curso de formação com consulta pública à comunidade escolar. Todavia, preserva forte centralização administrativa, especialmente na nomeação final e na

possibilidade de exoneração. Tal configuração evidencia a tensão apontada por Dourado (2007) entre modelos democrático-participativos e modelos gerencialistas de gestão educacional.

Souza (2009, p. 129) sustenta que a gestão democrática implica “compartilhamento real do poder e institucionalização de mecanismos que garantam a participação efetiva”. Quando a participação é mantida dentro de limites estruturais previamente definidos pela administração central, corre-se o risco de produzir o que se pode denominar burocratização da democracia: procedimentos participativos coexistem com concentração decisória.

Paro (2010) adverte que a democratização da escola não se esgota na criação de instâncias formais de consulta; é necessário transformar as relações internas de poder. Caso contrário, a democracia converte-se em formalização simbólica sem redistribuição substantiva de autoridade. Nesse cenário, a combinação entre mérito técnico e centralização administrativa pode gerar um modelo híbrido que preserva hierarquias tradicionais sob aparência participativa.

Assim, as implicações do modelo analisado apontam para o risco de formalização da gestão democrática sem transformação estrutural das relações de poder no interior da escola, o que pode favorecer a perpetuação de lideranças e limitar a circulação democrática do poder.

5.2 RENOVAÇÃO DE LIDERANÇAS

A literatura sobre liderança educacional destaca a importância da renovação periódica para a vitalidade institucional. Luck (2006) argumenta que a liderança escolar é fator determinante para a mobilização da equipe pedagógica e para a construção de culturas colaborativas. Contudo, a permanência prolongada na função pode produzir efeitos ambíguos: se, por um lado, assegura continuidade administrativa, por outro, pode reduzir a capacidade de inovação.

Paro (2010) afirma que a democratização da gestão escolar pressupõe possibilidade real de alternância no exercício da direção. A ausência de limitação explícita de reconduções, associada à vantagem estrutural dos diretores em exercício prevista no edital, pode dificultar a renovação de lideranças.

Sob a perspectiva organizacional, tal cenário pode gerar imobilismo institucional e cristalização de práticas pedagógicas. Dourado (2007) observa que processos de gestão excessivamente estáveis tendem a reproduzir rotinas administrativas consolidadas, reduzindo a abertura a novas perspectivas e experiências inovadoras.

Além disso, a dependência institucional de lideranças específicas pode fragilizar a autonomia coletiva da escola, deslocando o foco da gestão democrática para uma lógica personalista. Nesse

contexto, a alternância não representa instabilidade, mas mecanismo saudável de circulação de ideias e fortalecimento institucional.

5.3 GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Diversos estudos indicam que a liderança pedagógica exerce influência significativa sobre os indicadores de aprendizagem e o clima escolar. Luck (2006) enfatiza que a direção escolar eficaz articula planejamento estratégico, acompanhamento pedagógico e mobilização da equipe docente. Entretanto, a qualidade da gestão não decorre exclusivamente da permanência prolongada do gestor, mas da conjugação entre formação continuada, accountability transparente e participação colegiada.

A Constituição Federal (Brasil, 1988) e a LDB (BRASIL, 1996) estabelecem que a gestão democrática deve articular autonomia e responsabilidade. Dourado (2007) destaca que a responsabilização deve estar associada a indicadores claros e transparentes, evitando práticas discricionárias.

Sem critérios objetivos explicitados no processo avaliativo, a avaliação periódica pode assumir contornos políticos em vez de técnicos. Tragtenberg (2005, p. 91) observa que estruturas administrativas que concentram poder decisório tendem a reproduzir relações hierárquicas de dominação. Aplicada ao contexto escolar, essa reflexão indica que mecanismos de monitoramento precisam ser institucionalizados de forma participativa, garantindo contraditório e transparência.

Portanto, a qualidade da gestão escolar depende menos da continuidade individual e mais da consolidação de práticas institucionais de formação, avaliação técnica objetiva e participação colegiada.

5.4 PARTICIPAÇÃO, VÍNCULOS E CULTURA POLÍTICA LOCAL

A gestão democrática deve ser analisada também à luz da cultura política local. Em redes municipais, especialmente em contextos de proximidade comunitária, gestores constroem vínculos afetivos, redes assistenciais e articulações políticas que influenciam a dinâmica escolar. Bourdieu (1998) denomina capital simbólico o reconhecimento social que legitima determinadas posições de autoridade.

Em escolas onde diretores permanecem por longos períodos, o acúmulo de capital simbólico pode impactar a consulta à comunidade escolar, mesmo quando o procedimento é formalmente equânime. Gadotti (2009, p. 71) afirma que “a escola democrática se constrói com a comunidade”, mas essa construção ocorre dentro de relações históricas de poder.

Souza (2009) adverte que a democracia escolar não é neutra; ela se desenvolve em contextos marcados por disputas simbólicas e políticas. Assim, a participação comunitária deve ser compreendida não apenas como mecanismo procedimental, mas como campo de interação atravessado por vínculos e interesses históricos.

Reconhecer essa dimensão é fundamental para compreender que a gestão democrática não se realiza automaticamente pela existência de consulta pública, mas exige condições estruturais que assegurem competição equitativa e alternância efetiva.

6 CONCLUSÃO

A análise do Edital nº 001/2025 – SEDEC/JP revela um desenho institucional que, em termos formais, incorpora dimensões centrais previstas no ordenamento jurídico brasileiro para a efetivação da gestão democrática da educação pública. Ao articular prova objetiva, análise curricular, curso de formação e consulta à comunidade escolar, o processo seletivo dialoga com o art. 206, inciso VI, da Constituição Federal (Brasil, 1988), com os arts. 14 e 15 da Lei nº 9.394/1996 (Brasil, 1996) e com a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014), que associam gestão democrática a critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como à participação comunitária. Sob esse prisma, o modelo analisado atende aos requisitos formais de institucionalização da participação e da profissionalização da função diretiva.

Entretanto, a análise substantiva do arranjo normativo evidencia tensionamentos relevantes. Em primeiro lugar, identificam-se assimetrias estruturais favoráveis aos diretores em exercício, que não se submetem integralmente às mesmas exigências classificatórias impostas aos novos candidatos. Essa diferenciação compromete a isonomia procedimental, princípio basilar da administração pública (Brasil, 1988), e fragiliza a alternância institucional. Como argumenta Souza (2009, p. 133), a gestão democrática requer “igualdade de condições de participação e possibilidade real de alternância no exercício do poder”. A ausência dessa igualdade material tende a converter o processo seletivo em mecanismo de confirmação de lideranças já consolidadas.

Em segundo lugar, a previsão de avaliação periódica sem detalhamento explícito de indicadores objetivos, metas mensuráveis e instância recursal específica suscita preocupações quanto à segurança jurídica e à autonomia do gestor. Dourado (2007) adverte que a responsabilização (accountability) deve ser acompanhada de transparência e controle social, sob pena de transformar-se em instrumento de controle vertical. Tragtenberg (2005, p. 91) reforça essa preocupação ao afirmar que estruturas administrativas centralizadas tendem a reproduzir “relações hierárquicas de dominação” quando não submetidas a mecanismos institucionais de controle compartilhado. A

inexistência de parâmetros objetivos claramente definidos pode deslocar a avaliação do campo técnico para o campo político, comprometendo a estabilidade pedagógica.

Além disso, os prazos reduzidos do cronograma e a inexistência de limitação explícita de reconduções sucessivas configuram fatores que podem restringir a renovação de lideranças. Paro (2010) sustenta que a democratização da gestão escolar pressupõe circulação efetiva do poder e não mera formalização procedimental. A permanência prolongada de gestores, especialmente em contextos municipais marcados por proximidade comunitária, pode produzir concentração de capital simbólico, nos termos de Bourdieu (1998), consolidando lideranças quase permanentes e enfraquecendo a alternância institucional.

Dessa forma, o modelo aproxima-se de uma gestão democrática formal, pois incorpora consulta pública e critérios técnicos de habilitação. Contudo, apresenta limites no que se refere à democratização substantiva. A distinção entre democracia formal e democracia substantiva é relevante nesse contexto. A primeira refere-se à existência de procedimentos participativos institucionalizados; a segunda implica redistribuição efetiva do poder decisório e criação de condições estruturais de equidade. Conforme Paro (2010), a democratização da escola exige transformação das relações internas de autoridade, não apenas regulamentação de etapas participativas.

7 RECOMENDAÇÕES

À luz das fragilidades identificadas, recomenda-se, inicialmente, a uniformização das etapas avaliativas para todos os candidatos, assegurando isonomia procedimental e fortalecendo o princípio constitucional da igualdade. A equiparação das exigências contribuiria para maior legitimidade do processo e ampliação da concorrência democrática.

Em segundo lugar, propõe-se a definição pública e transparente de indicadores objetivos de desempenho, com base em critérios pedagógicos, administrativos e financeiros mensuráveis, articulados ao projeto político-pedagógico da escola. Dourado (2007) enfatiza que a avaliação institucional deve ser formativa, participativa e orientada por metas claras.

Recomenda-se ainda a criação de instância recursal específica para casos de exoneração, assegurando contraditório e ampla defesa, em consonância com os princípios do devido processo administrativo. Tal medida reforçaria a autonomia institucional e reduziria riscos de ingerência política.

A limitação de reconduções sucessivas constitui medida relevante para promover alternância de lideranças e circulação democrática do poder. A experiência comparada em redes estaduais e

municipais demonstra que mandatos com possibilidade limitada de recondução favorecem renovação pedagógica e fortalecimento institucional.

Sugere-se também a ampliação dos prazos de preparação e elaboração dos planos de gestão, garantindo condições objetivas de participação aos candidatos e promovendo debate qualificado no interior das comunidades escolares.

Por fim, recomenda-se a inclusão obrigatória de formação continuada para todos os gestores, independentemente da condição anterior, reforçando a profissionalização da função diretiva. Luck (2006) argumenta que liderança educacional eficaz depende de atualização permanente e desenvolvimento de competências estratégicas.

8 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este estudo contribui para o debate acadêmico ao aprofundar a distinção entre democracia formal e democracia substantiva na gestão escolar, evidenciando que a mera institucionalização de consulta pública e critérios técnicos não garante redistribuição efetiva do poder decisório. Ao analisar criticamente o desenho normativo municipal, a pesquisa evidencia as tensões entre mérito técnico e participação comunitária, iluminando os desafios da governança escolar em contextos federativos.

Além disso, oferece subsídios para o aperfeiçoamento de normativas municipais de seleção de gestores, ao propor medidas que fortalecem isonomia, transparência e alternância institucional. Por fim, amplia a reflexão teórica sobre governança educacional ao articular contribuições de Paro (2010), Dourado (2007), Souza (2009), Luck (2006), Tragtenberg (2005) e Bourdieu (1998), contribuindo para a compreensão da gestão democrática como campo de disputas institucionais e simbólicas no interior da escola pública brasileira.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Parecer CNE/CEB nº 8/2021. Normas sobre gestão democrática do ensino público na educação básica. Brasília, DF: CNE, 2021.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 108, de 26 de agosto de 2020. Altera a Constituição Federal para tornar permanente o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 ago. 2020.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 jun. 2014.
- BRASIL. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 dez. 2020.
- CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295–316.
- DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. Educação & Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, 2007.
- GADOTTI, Moacir. Escola cidadã. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- JOÃO PESSOA (PB). Secretaria de Educação e Cultura. Edital nº 001/2025 – Processo Seletivo para Gestores Escolares da Rede Municipal de Ensino de João Pessoa/PB. João Pessoa: SEDEC, 2025.
- LUCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2006.
- PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 4. ed. São Paulo: Ática, 2010.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009.

TRAGTENBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. São Paulo: UNESP, 2005.