

PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE MOSSORÓ (RN) E A GESTÃO DEMOCRÁTICA: REFLEXÃO SOBRE O ACESSO AO CARGO DE DIRETOR

*Allan Solano Souza**, *Bruno Layson Ferreira Leão***, *Dionísio Luis Tumbo****, *Thayse Mychelle de Aquino Freitas*****

RESUMO

Baseado em princípios de Gestão Democrática (GD), este artigo discute o acesso ao cargo de diretor de escola na Rede Municipal de Ensino (RME) de Mossoró (RN), no período compreendido entre 2018 e 2021. Assim, o estudo, de abordagem qualitativa, adotou os procedimentos técnicos de revisão bibliográfica, análise documental (acrescido do diálogo com o banco de dados do Inep), buscando compreender as múltiplas determinações e, nomeadamente, analisar o perfil dos profissionais diretores a partir dos dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (Inep) na interface com o monitoramento da meta 19 do Plano Municipal de Educação (PME), a Lei municipal n.º 3.298, de 4 de agosto de 2015. Os resultados, na generalidade, apontam que a RME de Mossoró (RN) mantém práticas de indicação política como mecanismo de acesso ao cargo de diretor de escola, fortalecendo o histórico de clientelismo local. Verificou-se, também, a prevalência de um alto e expressivo percentual de gestores com formação e perfil inadequados para a função, aspecto

* Doutor em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professor Classe III, Nível VI, da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC) da UERN. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4963-0922>. Correio eletrônico: allansouza@uern.br.

** Doutorando em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bolsista CAPES DS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1259-9826>. Correio eletrônico: bruno.leao.098@ufrn.edu.br.

*** Doutor em Ciências da Educação pelo Instituto de Educação (IE) da Universidade do Minho (UMinho). Professor da Universidade Pedagógica (UP) de Moçambique. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8709-9952>. Correio eletrônico: detumbo78@gmail.com.

**** Doutoranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bolsista CAPES DS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6260-6636>. Correio eletrônico: thayse.freitas.017@ufrn.edu.br.

reforçado pela ausência de uma lei municipal que regulamente a gestão democrática, em especial esta matéria.

Palavras-chave: gestão democrática; educação básica; Plano Nacional de Educação; Plano Municipal de Educação; Mossoró.

***MUNICIPAL EDUCATIONAL PLAN OF MOSSORÓ-RN AND THE SCHOOL
MANAGEMENT DEMOCRATIZATION: REFLECTIONS ON ACCESS TO THE
POSITION OF DIRECTOR***

ABSTRACT

Based on principles of Democratic Management (GD), this article discusses the access to the position of school director in the Municipal Education Network (RME) of Mossoró, in the period between 2018 and 2021. The study has a qualitative approach, and adopted the technical procedures of bibliographic review, document analysis (in addition to dialogue with the Inep database), in order to understand the multiple determinations and, in particular, analyze the profile of the school directors based on the data made available by the National Institute of Studies and Research Anísio Teixeira (Inep) in the interface with the monitoring of goal 19 of the Municipal Education Plan (PME), Municipal Law n.º 3,298, of August 4, 2015. The results, in general, indicate that the RME of Mossoró (RN) maintains practices of political appointment as a mechanism for access to the position of school director, strengthening the history of local clientelism. There was also a prevalence of a high and significant percentage of school directors with inadequate training and profile for the role, an aspect reinforced by the absence of a municipal law that regulates democratic management, especially in this matter.

Keywords: *democratic management; primary education; National Education Plan; Municipal Education Plan; Mossoró.*

***PLAN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN DE MOSSORÓ Y LA GESTIÓN
DEMOCRÁTICA: REFLEXIONES SOBRE EL ACCESO AL CARGO DE DIRECTOR***

RESUMEN

Basado en los principios de la Gestión Democrática (GD), este artículo aborda el acceso al cargo de director de escuela en la Red Municipal de Educación (RME) de Mossoró, entre 2018 y 2021. Así, el estudio, con enfoque cualitativo, adoptó los procedimientos técnicos de revisión bibliográfica, análisis documental (más diálogo con la base de datos del Inep), buscando comprender las múltiples determinaciones y, en particular, analizar el perfil de los directores profesionales a partir de los datos puestos a disposición por el Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Anísio Teixeira (Inep) en la interfaz con el seguimiento de la meta 19 del Plan Municipal de Educación (PME), Ley Municipal n.º 3.298, de 4 de agosto de 2015. En general, los resultados muestran que el RME en Mossoró (RN) mantiene las prácticas de designaciones políticas como mecanismo de acceso al cargo de director de escuela, fortaleciendo la historia de clientelismo local. También se constató que existe un alto y significativo porcentaje de directores con formación y perfil inadecuados para el cargo, aspecto reforzado por la ausencia de una ley municipal que regule la gestión democrática, especialmente en esta área.

Palabras clave: *gestión democrática; educación básica; Plan Nacional de Educación; Plan Municipal de Educación; Mossoró.*

1 INTRODUÇÃO

A expressão da democratização no plano escolar é um fenômeno que apresenta facetas diversas. A partir de estudos comparativos no campo da pesquisa educacional, pode-se discernir que a Gestão Democrática (GD) está presente em outros contextos, inclusive os internacionais. Nisso, as experiências relacionadas a outros países nos indicam a proeminência da democracia, da participação social e da autonomia nas escolas públicas.

No Brasil, a GD escolar está circunscrita no arcabouço jurídico-normativo brasileiro a partir da Constituição Federal de 1988 (CF/88) (BRASIL, 1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), instituída em 20 de dezembro de 1966. A CF/88 viabiliza a promoção da participação política da comunidade escolar no processo de organização em face do planejamento, do contexto decisório e da construção da proposta educativa consubstanciada no projeto político-pedagógico da escola.

Nesse mesmo sentido, a LDB evidencia o caráter indispensável da GD enquanto princípio de organização da educação escolar. De forma coetânea, as perspectivas democráticas envidadas no plano normativo da educação brasileira dispõem de um caráter participativo, comunitário e dialógico, referenciado na produção de consensos mediante a arena burocrática que permeia a tomada de decisões no campo da escola pública.

No que diz respeito à GD em sistemas educacionais internacionais que partilham princípios e organização com elementos similares ao contexto brasileiro, destaca-se a experiência de Portugal sobre a democratização da gestão escolar, assim como suas formas de acesso ao cargo de diretor de escola.

No contexto de Portugal, a democratização da gestão escolar é um conceito que surgiu no contexto político e nos discursos da oposição democrática e movimentos estudantis, desde meados da década de 1960. Esse tema ganhou destaque na década de 1970, durante as crises universitárias, que afetaram profundamente o sistema educacional (LAURENTINO, 2022; LIMA, 2014), impulsionando ideais democráticos.

As crises universitárias tiveram um papel significativo ao promover a discussão e a mobilização pela democratização da gestão escolar, visando a uma maior participação dos estudantes e das comunidades na administração das instituições de ensino. Desde então, a democratização da gestão escolar tem sido um tema relevante no imaginário social português, refletindo a luta contínua por uma educação mais democrática e inclusiva. Ao longo dos anos, várias reformas e políticas foram implementadas para fortalecer a participação das comunidades escolares na tomada de decisões, visando criar um ambiente educacional mais aberto e participativo.

Nesse sentido, essas políticas “[...] emergem procurando desenvolver a participação, a cooperação e a partilha de poderes ao nível social e educativo” (CASTRO; SOUZA, 2012, p. 7). Outrossim, promovem a descentralização e a ampliação da territorialidade da educação, e a sua tomada de decisões em âmbito local, até os idos do final dos anos 1990, quando foram formalizados os Conselhos Locais de Educação (CLE), ainda que restritos a funções consultivas (CASTRO; SOUZA, 2012).

Destaca-se, na realidade de Portugal, determinada tendência à desvitalização e ausência da gestão democrática no ideário normativo e político, perpassadas pelo deslocamento gradual da ênfase da “democratização para a modernização da educação”, sob a égide do discurso da “[...] autonomia da escola e da escola como centro das políticas educativas” (LIMA, 2018, p. 40).

Além disso, é importante destacar a criação dos conselhos de educação em Portugal, que possibilitaram descentralizar a gestão educativa, conferindo às municipalidades a capacidade política de coordenar os serviços centrais em domínio local, envolvendo os atores locais para atender às necessidades das comunidades (FORMOSINHO; MACHADO, 2010). Esse processo incluiu o fortalecimento dos “[...] contratos de autonomia e avaliação das escolas [...]” como um modelo alternativo à gestão tradicional do sistema público de ensino português (LAURENTINO, 2022, p. 107). A Lei de Bases do Sistema Educativo n.º 46/1986 (LBSE/86), encaminha, de forma expressiva, a participação democrática enquanto prática e projeto educativo.

No que diz respeito ao funcionamento da administração escolar, a LBSE/86 determina o desenvolvimento das práticas gestoras de forma orientada aos princípios democráticos e participativos, e dá indicativos dessa participação orientada apenas aos diretores escolares no campo decisório e, de forma secundária, como atribuição também dos professores (CASTRO; SOUZA, 2012); embora as famílias, os alunos (1.º, 2.º e 3.º ciclos), as representações comunitárias e autárquicas não sejam mencionados, a despeito da determinação, na mesma lei, acerca da participação nos processos de gestão por todos os sujeitos envolvidos no processo educativo (FORMOSINHO; FERNANDES; LIMA, 1988; LAURENTINO; 2022).

A reorganização do modelo de gestão educacional português foi realizada por uma série de decretos-lei, caso semelhante à expressão da GD na educação brasileira. Nesse sentido, evidencia-se a figura dos órgãos consultivos e deliberativos referentes aos conselhos (órgãos colegiados) e à assembleia da escola (substituída pela alcunha “Conselho Geral”), com seleção e nomeação de “diretores executivos” mediante processos concursais. Destarte, o poder decisório nas escolas fica cada vez mais restrito “[...] à figura e ao papel do diretor, alterando as relações, os modos de organização e as dinâmicas das escolas [...]” (LAURENTINO, 2022, p. 122), suprimindo a participação da comunidade escolar.

A partir de 2008, uma nova onda de autonomização da comunidade escolar nos seus processos decisórios advém junto a uma ampliação da prestação de contas e responsabilização, materializadas no rol de atribuições do diretor escolar, “[...] recrutado em escolas públicas, particulares ou cooperativas” (LAURENTINO, 2022, p. 127).

O processo de seleção e escolha do diretor recai nas atribuições do Conselho Geral (FORMOSINHO; FERNANDES; MACHADO; FERREIRA, 2010), e os cargos de gestão intermediária, como os “subdiretores” e “diretores adjuntos”, entre outros, conforme aponta Laurentino (2022, p. 131) são “[...] admitidos ora por meio de concurso público ora por eleições

democráticas no espaço da escola, ou até mesmo utilizando-se dos dois meios [...]”. A partir de 2012, “[...] adota-se também a nomeação para inclusão dos profissionais nos cargos de gestão” (LAURENTINO, 2022, p. 131).

A partir da admissão por nomeação, ainda que, aparentemente, vinculada a uma narrativa de legitimação dos perfis técnicos, há recuos no processo democrático, ao passo que esta forma de acesso ao cargo de diretor atende a “[...] interesses particulares ou até mesmo político-partidários” (LAURENTINO, 2022, p. 131).

No caso brasileiro, a partir da promulgação do Plano Nacional de Educação (PNE), por intermédio da Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014, a promoção da GD passa a deter uma renovada expressividade, mediante a caracterização do plano decenal enquanto política de Estado, resistente à transitoriedade e discricionariedade das gestões, seja no âmbito federal, seja em contextos estaduais e locais. O PNE elabora juridicamente disposições para o estabelecimento da GD nos entes federados, através de regime de colaboração. Esse regime de atuação incluía, em sua natureza, o objetivo comum de alcance das metas e a implementação das estratégias do Plano (Art. 7.º). Mais especificamente, elabora-se, no parágrafo 6.º do Art. 7, que “[...] o fortalecimento do regime de colaboração entre os Estados e respectivos Municípios incluirá a instituição de instâncias permanentes de negociação, cooperação e pactuação em cada Estado [...]” (BRASIL, 2014, p. 2).

Em síntese, o compromisso estabelecido em razão da colaboração interfederativa requisita aos entes que instituem a organização para o pleito dos objetivos e estratégias estabelecidas no PNE. No que diz respeito à Gestão Democrática, o Art. 9.º esclarece que, para além da sua promoção e fortalecimento em sentido amplo, os entes federados deveriam disciplinar o seu exercício nos respectivos âmbitos de atuação na educação pública, observando o “[...] prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, à legislação local já adotada com essa finalidade” (BRASIL, 2014, p. 2).

A proposição de eleições diretas para a gestão escolar, na figura dos diretores, mediadas pela participação da comunidade escolar, e associada ao estabelecimento de critérios de mérito técnico e formação adequada para tal, são pontos nevrálgicos de dissociação entre os interesses preconizados pelo PNE (BRASIL, 2014), em sua concepção e projeto societário de educação, e os imperativos dos governos estaduais e locais.

Na realidade potiguar, a eleição de diretores escolares é uma constante estabelecida e em exercício (SILVA, 2022). A efetivação do processo democrático para acesso ao cargo de diretor no Rio Grande do Norte (RN) está respaldada na Lei Complementar n.º 585, de 30 de

dezembro de 2016. A lei determina, no inciso I do art. 3.º, a “[...] participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, bem como na eleição de Diretor e Vice-Diretor da unidade escolar” (RIO GRANDE DO NORTE, 2016, p. 1). Dessa maneira, o sistema estadual de educação cumpre sua responsabilidade com o fortalecimento da gestão democrática como princípio do ensino público.

Importa ressaltar que essa determinação tem sido recebida de forma pouco amistosa pelas gestões locais, sobretudo no contexto do município de Mossoró (RN). Partindo desses elementos, o presente artigo foi desenvolvido de acordo com as questões a seguir: qual é o perfil dos diretores de escolas na Rede Municipal de Ensino do município de Mossoró (RN), considerando a meta 19 do Plano Municipal de Educação? Diante disso, como esse fator influencia na efetivação da Gestão Democrática? Quais são os apontamentos para que as eleições de diretores escolares sejam implantadas como um mecanismo de fomento à GD?

De abordagem qualitativa, esse estudo se debruçou sobre a realidade do município de Mossoró (RN) e estabeleceu, enquanto objetivo, analisar o perfil dos diretores escolares da Rede Municipal de Ensino no contexto do monitoramento da meta 19 do Plano Municipal de Educação (PME), Lei n.º 3.298, de 4 de agosto de 2015 (MOSSORÓ, 2015), principalmente no que concerne ao mecanismo de seleção para o cargo de diretor escolar no âmbito local e as contribuições para a consolidação da GD.

Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica, considerando, principalmente, estudos que abordam o PNE (2014-2024) e a GD. Em complementaridade, em seguida, foram elaborados um estudo e uma análise de documentos nacionais e municipais. No âmbito nacional, recorreu-se, particularmente, à Lei Federal n.º 13.005/2014, que aprova o PNE (BRASIL, 2014); ao Relatório do 4.º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2022); à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/1996, que determina a existência do plano decenal de educação (BRASIL, 1996); e à Constituição Federal de 1988, que define a GD como princípio (BRASIL, 1988). No que se refere aos documentos locais, foram considerados o Plano Municipal de Educação (PME) de Mossoró (RN) (MOSSORÓ, 2015) e as respectivas relações tecidas para com o PNE (BRASIL, 2014).

Para este estudo, também foram elaboradas consultas às bases de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (Inep) e ao Painel de Estatísticas dos Diretores da Educação Básica, objetivando o acesso ao perfil dos diretores escolares que chegam ao cargo na Rede Municipal de Ensino de Mossoró (RN).

Quanto à sua estruturação, este artigo está organizado em quatro seções. A primeira consiste nesta introdução. A segunda discute o PNE (BRASIL, 2014) e os desdobramentos da meta 19, levando em consideração os desafios do monitoramento da GD escolar. A terceira seção destaca o monitoramento da meta 19 do Plano Municipal de Educação de Mossoró (RN). Em síntese, a quarta e última seção desenvolvem as considerações finais, tecendo algumas críticas à morosidade da ação política local no que concerne ao campo educacional e ao seu caráter condescendente em face da necessidade de efetivação da democratização da gestão escolar.

2 O PNE (2014-2024) E A META 19: DESAFIOS DO MONITORAMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

O PNE (2014-2024) é um documento que estabelece diretrizes, metas e estratégias para o desenvolvimento da educação no Brasil, com vigência de dez anos. Uma das metas fundamentais do PNE é a Meta 19, que visa promover a Gestão Democrática nas escolas, fortalecendo a participação da comunidade escolar e a autonomia dos gestores educacionais (BRASIL, 2014).

Essa perspectiva de gestão na educação se baseia nos princípios de participação, diálogo, transparência e responsabilidade coletiva. Uma parte desse processo envolve a cooperação de diferentes atores, tais como pais, estudantes, professores, funcionários e comunidade local na tomada de decisões relacionadas à gestão escolar. Os caminhos percorridos em busca da gestão democrática remetem à construção de espaços democráticos de debate e deliberação, valorizando a diversidade de opiniões e promovendo a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar. Considerando a sua importância, ressalta-se que os estudos sobre a temática destacam a contribuição de processos democráticos nas escolas e nos sistemas como meio para a melhoria da qualidade da educação.

Segundo Lima (2001), a GD está além da mera adoção de procedimentos formais de participação, como a eleição de diretores. Implica uma mudança cultural e estrutural nas escolas, de modo que promove a descentralização do poder, a abertura ao diálogo e a participação efetiva de pais, alunos, professores e funcionários em todos os aspectos da vida escolar. Para o supracitado autor, esse é um processo contínuo de construção coletiva, no qual todos os membros da comunidade escolar têm voz e estão envolvidos na definição de objetivos, políticas e práticas educacionais. Busca ainda valorizar a diversidade de perspectivas, incentivar o respeito mútuo e a cooperação, bem como assegurar a transparência e a prestação de contas.

Na CF/88, a GD é abordada diretamente no Art. 206, o qual estabelece que o ensino será ministrado com base em princípios como a gestão democrática do ensino público, a participação da comunidade na gestão escolar e a valorização dos profissionais da educação. Além disso, indiretamente, o artigo 205 ressalta que a educação é um direito de todos e um dever do Estado e da família, reforçando a importância da participação e da inclusão de todos os atores envolvidos nos processos formativos (BRASIL, 1988).

Já a LDB, em seu artigo 14, destaca a GD como um princípio fundamental para a organização da educação escolar (BRASIL, 1996). A lei determina que os sistemas de ensino devem garantir a participação dos profissionais da educação, dos estudantes, dos pais e da comunidade na elaboração do projeto pedagógico, na escolha dos diretores e na fiscalização da gestão escolar (BRASIL, 1996).

Ambos os documentos estabelecem bases legais sólidas para promover a Gestão Democrática nas escolas brasileiras. Tanto a CF/88 quanto a LDB a reconhecem como um princípio essencial para o desenvolvimento da educação no país, valorizando a participação e o envolvimento de todos os atores escolares na construção de uma educação de qualidade e mais inclusiva.

Assim, pode-se considerar que a democratização da gestão escolar não é apenas um fim em si mesmo, mas, antes, um meio para promover uma educação de qualidade, inclusiva e transformadora, ao permitir que as escolas se adaptem às necessidades e realidades locais, fortaleçam a identidade e cultura escolar, e promovam uma educação mais relevante e significativa para todos os alunos (LIMA, 2001). Para o autor, a GD na escola é um processo dinâmico e participativo, que busca a construção hermenêutica coletiva de uma educação mais justa, democrática e emancipadora, promovendo a democratização das relações de poder.

Convém mencionar que a Meta 19 do PNE (BRASIL, 2014) reforça a prática do princípio de GD em todas as escolas públicas de educação básica, assegurando a participação de estudantes, pais e profissionais da educação nas decisões institucionais:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (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 para tanto (BRASIL, 2014, p. 59).

Destaca-se que o prazo de dois anos já está esgotado. Para atingir essa meta, por um lado, o PNE estabelece estratégias que associam a GD à escolha de diretores através de critérios

técnicos de mérito e desempenho e por meio da consulta pública. Por outro lado, amplia essa visão, relacionando-se com a criação de conselhos escolares, promoção de processos transparentes de escolha de gestores e a oferta de formação continuada em gestão democrática.

Dito isso, e diante das limitações de um texto da natureza do PNE, selecionamos o indicador 19A¹ para uma reflexão mais específica sobre o que existe de potencialidade e limites para consolidar tal texto, visto que este intenta alcançar “[...] 100% dos gestores selecionados por meio de processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar em todo o País” (BRASIL, 2022, p. 548). O indicador 19A possui abrangência nacional, com a cobertura do “[...] Brasil, redes públicas de educação básica, regiões e unidades da Federação” (BRASIL, 2022, p. 549).

Os dados primários que possibilitam a produção do monitoramento mediante esse indicador são advindos do Censo Escolar da Educação Básica, realizado anualmente pelo Inep, acessíveis por meio da leitura do relatório do quarto ciclo de monitoramento das metas do PNE (BRASIL, 2024). O referido relatório ressalta que existem seis informações para monitorar a forma como os gestores escolares chegam aos cargos, a saber:

[...] 1) o processo seletivo qualificado e eleição; 2) a indicação/escolha da gestão; 3) o concurso público para o cargo de gestor escolar; 4) o acesso exclusivamente por meio de processo seletivo qualificado; 5) exclusivamente através de eleições com participação da comunidade escolar; e 6) outros (BRASIL, 2022, p. 394).

Segundo o relatório do quarto ciclo de monitoramento, a combinação de processos seletivos qualificados mais eleições assegurariam o cumprimento desse indicador da meta 19 (BRASIL, 2022). No entanto, a Tabela 1 demonstra que os gestores dos poderes executivos, estaduais e municipais não estão dispostos a renunciar às suas condutas político-partidárias para indicação aos cargos de diretores.

Tabela 1 – Formas de acesso ao cargo de diretores escolares

FORMAS DE ACESSO	2019	2020	2021
Eleição mais processo seletivo	6,6%	6,6%	6,0%
Eleição	20,0%	20,1%	19,1%
Indicação	56,2%	54,2%	56,3%

¹ O Indicador 19A trata do “Percentual de escolas públicas que selecionam diretores por meio de processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar” (BRASIL, 2022, p. 393).

Processo seletivo	7,2%	7,0%	7,7%
Concurso público	8,3%	8,3%	7,4%
Outros	1,7%	3,1%	3,4%

Fonte: elaborado a partir do Relatório do 4º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação (2014-2024) (BRASIL, 2022).

Com base na Tabela 1, a indicação político-partidária e as eleições são as formas mais utilizadas pelos sistemas de ensino para se ter acesso ao cargo de diretor. No entanto, desses dois contextos citados, a indicação político-partidária se sobressai, chegando a ser uma realidade em mais da metade dos entes federados. Ao observar a primeira linha da Tabela 1, na coluna referente a 2021, identifica-se uma leve queda em relação ao uso combinado de eleição mais processo seletivo.

Essa variável de redução paulatina também é registrada na segunda linha, que dispõe exclusivamente de eleições. No que diz respeito à indicação, com destaque para as porcentagens disponíveis na terceira linha, há uma tendência de manutenção, embora, em 2020, tenha-se registrado uma pequena redução. Contudo, logo voltou aos patamares de 56,3%, sendo uma pequena diferença de 0,3%, quando comparado com 2019, que foi de 56,2%.

Destaca-se que os processos seletivos, conforme indicado na quarta linha, mantêm-se no percentual acima da casa dos 7%, registrando uma leve subida em 2021, para 7,7%. Já com relação aos concursos públicos, como pode ser observado na quinta linha, estes apresentam uma tendência, ainda que mínima, de redução. Contudo, percebe-se certa estabilidade nos percentuais. Ao desagregar os dados com base na dependência administrativa das escolas, o Relatório do Inep revela que, ao longo dos três anos (2019, 2020 e 2021), as redes municipais têm adotado os critérios técnicos de mérito e desempenho para selecionar seus diretores de forma insuficiente.

Posto isso, “[...] a instalação da democratização da gestão nos municípios brasileiros está mais presente naqueles em que há organizações, cobranças e mobilizações por parte dos sindicatos e da população, como, por exemplo, nas capitais dos estados [...]”, como discute Medeiros (2016, p. 84-85). A participação ativa dos atores coletivos é de suma importância para pressionar os gestores públicos e os respectivos poderes, assim como para fortalecer a luta por uma sociedade mais democrática, a partir da escolha dos seus representantes pela comunidade escolar.

No âmbito estadual, em 2021, o número chega à marca de 13%. Todavia, apresenta algumas variações entre 2019 (12,9%) e 2020 (13,6%) (BRASIL, 2022). Quando são agregados

os dados do ponto de vista regional, destaca-se a Região Nordeste como aquela que está em primeiro lugar quando o assunto é selecionar diretores com base em critérios técnicos e de desempenho, sendo 36,6%, atendendo, parcialmente, ao que prescreve a meta 19. A Região Sul ocupa o segundo lugar, possuindo 30,6%, em 2021, no índice nacional. O terceiro lugar fica com a Região Sudeste (18,1%), seguida da Região Centro-Oeste, com 9%, e a Região Norte, com o menor percentual, 5,6%, em 2021.

3 O MONITORAMENTO DA META 19 E SEUS DESDOBRAMENTOS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ANÁLISE PRELIMINAR EM MOSSORÓ (RN)

O município de Mossoró (RN) possui uma tradição histórica na implantação de reformas no campo educacional associadas a modelos de gestão pública centrados no planejamento e avaliação dos seus serviços, em caráter notadamente gerencial. Ao se referirem aos Planos Municipais de Educação desse ente federado, Souza e Leão (2022, p. 23) afirmam que essas políticas estão inseridas no sistema municipal de ensino “[...] como instrumentos de gestão democrática, como garantia de participação de representantes da comunidade, na forma da lei”.

A efetivação da gestão escolar democrática depende de diversos fatores e práticas que consubstanciem a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão da escola no que se refere às questões financeiras, pedagógicas e administrativas. Para tanto, de acordo com Libâneo (2004, p. 140), a direção da escola atua tanto no processo organizacional quanto no estabelecimento de ações que mobilizam a comunidade escolar “[...] para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição perante os objetivos sociais e políticos da escola”.

Por conseguinte, o gestor escolar é o agente que direciona a implementação de princípios e práticas de democratização das ações e relações construídas no âmbito escolar, as quais demandam, necessariamente, a participação ativa da comunidade na consecução de tomadas de decisão subsidiadas em consensos intersubjetivamente construídos por meio do diálogo e argumentação. Dessa maneira, o perfil do gestor escolar condiciona a sua postura e sua concepção de gestão e incide sobre a cultura organizacional do ambiente escolar, pois suas decisões e práticas no exercício da função afetam diretamente as relações humanas intersubjetivas desenvolvidas.

Nessa perspectiva, analisamos os dados do Painel de Estatísticas dos Diretores de Educação Básica do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) com vistas a identificar e discutir o perfil de diretores escolares da rede municipal de

educação de Mossoró (RN), estabelecendo relação com o monitoramento do indicador 19A do PNE (BRASIL, 2014). No mesmo intento, tecemos algumas ponderações crítico-reflexivas sobre o mecanismo de acesso ao cargo de direção escolar nesse ente federado.

Conforme dados do Censo Escolar (2022), a Rede Municipal de Ensino de Mossoró (RME) conta com 209 unidades educacionais. Quanto à dependência administrativa, o município conta com 147 dessas unidades na rede pública, e 63 na privada. Quanto à instância administrativa, uma dessas unidades é federal, enquanto 50 são estaduais, e 96 municipais.

Considerados os dados de gênero dos diretores escolares investidos nas unidades educacionais da RME, verificou-se que, no ano de 2021, as mulheres ocupavam 84,4% dos cargos de direção nas escolas municipais de Mossoró (RN), ultrapassando o percentual nacional de 83,7% (BRASIL, 2023b). Tal aspecto evidencia a predominância feminina nos postos de diretoras de escolas municipais de educação básica (BRASIL, 2023a).

Haja vista que, de acordo com a redação do parágrafo 1.º do artigo 67 da LDB, a “[...] experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério [...]” (BRASIL, 1996, p. 27), dentre as quais a função de direção de unidade escolar se insere. Esses percentuais podem ser explicados pela decorrência do processo histórico de feminização da profissão docente, isto é, o aumento quantitativo de mulheres na ocupação de postos de trabalho no magistério em escolas e nos sistemas educacionais (YANNOULAS, 2011).

Quando analisadas as características de formação dos diretores das escolas públicas municipais mossoroenses em 2021, evidenciou-se que 90,6% possuem ensino superior completo, de modo que 78,1% são graduados em cursos de licenciatura, dos quais 62,5% são formados no curso de pedagogia. No que se refere à formação continuada, o percentual de diretores de escolas municipais de Mossoró (RN) com pós-graduação atinge apenas 37,5%, dos quais 35,4% possuem especialização, 1% possui título de mestre e 2,1 % possuem título de doutor. O percentual de diretores com nível de pós-graduação *lato sensu* (especialização) é expressivo em relação à pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado).

De acordo com Vieira e Vidal (2014, p. 57), isso pode ser justificado, entre outras hipóteses, pela “[...] dificuldade de acesso a universidades que ofertam esses serviços ou a própria dificuldade da maioria dos profissionais da educação para conciliar estudo e trabalho [...]”, pois grande parte dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* tem natureza acadêmica. Assim, exigem maior envolvimento na realização da pesquisa e possuem carga horária maior em relação aos cursos de pós-graduação *lato sensu*. Diante disso, os cursos de especialização

se tornam mais atrativos nos casos em que o objetivo é o acréscimo salarial previsto nos planos de cargos e carreiras.

Contudo, 9,4% dos diretores possuem apenas formação de nível médio, e 21,9% possuem grau acadêmico de bacharel, o que revela uma inadequação da formação para o exercício do cargo por violação às determinações do artigo 64 da LDB:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996, p. 26).

É notório que as determinações normativas sobre a formação necessária para o exercício do cargo de diretor escolar ainda não são congruentes à realidade do sistema de ensino analisada. Isso se torna ainda mais evidente ao estabelecermos a comparação do sistema municipal de ensino de Mossoró (RN) com os sistemas estadual e federal, ficando aquém destes, como apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Percentual de gestores com nível superior por dependência administrativa

Dependência Administrativa	Ano do Censo		
	2019	2020	2021
Federal	100%	100%	100%
Estadual - Rio Grande do Norte	90,38%	90,38%	100%
Municipal – Mossoró	92,78%	92,71%	90,63%

Fonte: elaborado pelos autores com dados coletados no Painel de Estatísticas dos Diretores da Educação Básica (BRASIL, 2023b).

Observados os percentuais apresentados no Quadro 1, e no que se refere ao ano de 2021 em comparação ao ano de 2019, os dados revelam uma queda de, aproximadamente, 2 (dois) pontos percentuais (p.p.) no número de gestores escolares com nível superior no Sistema Municipal de Ensino de Mossoró (RN). Na contramão das dependências estaduais e federais de ensino, o município apresenta decréscimo no quesito de formação.

Tomando por base esse mesmo marco temporal, é identificada uma baixa também na formação em âmbito de pós-graduação *lato sensu*, contabilizando redução de 13 (treze) p.p. para cursos de especialização (BRASIL, 2023b). A realidade indagada de declínio na formação inicial e continuada dos diretores escolares pode ser reflexo da ausência de critérios para seleção

qualificada desses profissionais e da falta de eleições com participação da comunidade escolar. Isso contradiz o próprio PME, mais precisamente no que se refere ao disposto na redação da estratégia 19.16: “[...] ofertar pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*) em parceria com as universidades: federal, estadual e Institutos Federais, para diretores e gestores escolares, a partir do segundo ano de vigência deste Plano” (MOSSORÓ, 2015, p. 9).

No que concerne à implementação da Gestão Democrática, prevista na meta 19 do PNE (BRASIL, 2014) e no PME (MOSSORÓ, 2015) de Mossoró (RN), verifica-se que ainda há muito caminho a ser percorrido e muitas práticas a serem efetivadas para o alcance da meta. Por ocasião dessa investigação, problematizamos o indicador 19A do PNE, na medida em que esse pressupõe o uso de processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar como mecanismos de seleção de gestores das escolas públicas de educação básica. Nisso, a forma de provimento ao cargo é fundamental para que os princípios democráticos sejam garantidos.

Entretanto, a realidade brasileira e, mais precisamente, do município de Mossoró (RN), está longe de alcançar esse intento. Os dados revelam que 92,7% dos diretores escolares municipais acessam o cargo exclusivamente por indicação/escolha da gestão; 5,2% por processo seletivo qualificado e escolha/nomeação da gestão; e 1,0% exclusivamente por processo eleitoral com participação da comunidade escolar. Mediante a livre nomeação para a gestão escolar, despida da participação que concebe a democratização do pleito, teríamos, no provimento do cargo de diretor, “[...] um modo de designação convertido em instrumento a serviço do clientelismo político” (AMARAL, 2016, p. 85).

Desta feita, o clientelismo entendido como “[...] apropriação *privada* da coisa *pública* [...]”, persiste nas instâncias educacionais do município, ignorando as disposições constitucionais e legais que definem o princípio da GD no ensino público (FARIAS, 2000, p. 49, grifo do autor). O clientelismo preconiza, dentre seus preceitos, o controle do eleitorado pelo Poder Executivo, constituindo-se como um mecanismo que prioriza as afinidades políticas em detrimento de critérios democráticos deliberativos e/ou de processo seletivo qualificado para a escolha dos dirigentes escolares. O processo de nomeação, em síntese, “[...] permite-nos perceber os mecanismos de favoritismo que o conceito de tráfico de influências, a par de outros, tão bem expressa” (CARVALHO, 2012, p. 112).

Estudos realizados por Medeiros (2011, 2013, 2016) evidenciam que, em função da manutenção das práticas clientelistas, a rede municipal de ensino de Mossoró (RN) desconsidera a participação da comunidade escolar no processo de escolha dos diretores. Esses

profissionais são delegados via indicação política para o exercício da função, eximindo o processo de qualquer vínculo com os pressupostos democráticos.

Ademais, o município ainda não atendeu ao disposto na meta 19 do PME (MOSSORÓ, 2015, p. 9):

META 19: Assegurar condições, no prazo de 1 (um) ano, para elaboração, aprovação e implantação da Lei de Gestão Democrática, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, por meio de eleições diretas, no âmbito das escolas públicas municipais, prevendo recursos e apoio técnico da União e do Estado.

Em algumas ocasiões distintas, a Câmara Municipal de Vereadores de Mossoró (CMM) tem sido acionada para discutir, em plenário, através de audiências públicas, e de suas comissões temáticas, os sentidos postos para o processo legislativo referente a esse aspecto da GD.

Por conseguinte, dois Projetos de Lei (PL) distintos vieram a ser encaminhados à CMM, visando regulamentar a GD na RME, a saber: o primeiro, de n.º 1.343, de 20 de novembro de 2020 (MOSSORÓ, 2020), não chegou a tramitar na casa legislativa, haja vista pedido de arquivamento mediante requerimento do autor, em acordo com o teor do ofício 36/2021-PMM, apresentado na 1.ª sessão ordinária da CMM, em 10 de fevereiro de 2021; e o segundo, de n.º 183/2021 (MOSSORÓ, 2021), chegou a tramitar na câmara, contudo foi declarado inconstitucional pela Comissão de Constituição, Justiça e Redação (CCJR).

Posteriormente, nenhum novo encaminhamento foi interposto para além dessa movimentação no Sistema de Apoio ao Processo Legislativo da Prefeitura de Mossoró (RN). Evidencia-se que o grande desafio para a consolidação da GD consiste na falta de um respaldo legal que direcione e institua sua efetivação na RME. A ausência de uma lei que trate diretamente da sua implementação fragiliza o discurso e a concretização na rede municipal de ensino e corrobora a perpetuação de práticas clientelistas, instrumentalizadas e de centralização do poder na escola.

Diante das análises e discussões, elaboram-se dois pontos nevrálgicos para que o município avance na promoção e fortalecimento da GD, quais sejam: a) elaboração de lei específica sobre a GD no sistema municipal de ensino; e b) implantação de eleições para a escolha dos diretores escolares com a participação direta da comunidade escolar.

Em seguimento e endosso aos cânones sistêmicos que ludibriam a democratização da escola pública, evidenciam-se as informações que concernem ao vínculo institucional dos

diretores das escolas municipais de Mossoró (RN). Em 2021, 89,6% eram servidores com contratos temporários; 3,1% contratados via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); e apenas 7,3% eram concursados e possuíam vínculo efetivo (BRASIL, 2023b).

A instabilidade do vínculo de trabalho favorece a subserviência dos diretores escolares, cerceando as possibilidades de construção da autonomia desses profissionais. Por conseguinte, esse fator inibe os potenciais da dimensão política e pedagógica inerente aos fazeres da gestão escolar.

De acordo com Paro (2003, p. 74), o objetivo principal da eleição para diretores escolares reside no fato de que, “[...] sendo escolhido pelos servidores da escola e pela comunidade, o dirigente escolar possa articular-se aos interesses dos que o elegeram”. Dessa maneira, a eleição é um instrumento que viabiliza o controle democrático para acesso ao cargo através da participação pelo voto. Outrossim, tal mecanismo age contra o clientelismo na medida em que se contrapõe aos interesses arbitrários e particularistas próprios dos sistemas de indicação política.

Contudo, o discurso da democratização da gestão escolar ainda é insuficiente considerando os dados analisados, os quais evidenciam, diante das discussões precedentes, um “[...] distanciamento entre o princípio constitucional da ‘gestão democrática do ensino público’ e as ações desenvolvidas pelos sistemas municipais do Rio Grande de Norte, as quais reforçam as formas de dominação tradicional/patrimonial” (MEDEIROS, 2016, p. 94-95).

A democratização da gestão escolar envolve diversos aspectos, entre os quais está a busca pela implementação de mecanismos democráticos para escolha do diretor e a construção de espaços discursivos e deliberativos que assumam a prerrogativa de descentralização do poder na escola, e, ainda, a construção da autonomia escolar. Esses fatores não estão descolados, mas interligados entre si. Diante disso, não podemos desconsiderar que a preservação da indicação política como mecanismo principal para a escolha dos dirigentes escolares coloca em xeque as demais iniciativas democráticas estabelecidas na rede municipal de ensino de Mossoró (RN).

Medeiros (2011, p. 140) alerta para o fato de que a democratização do acesso ao cargo de diretor escolar “[...] produz ou pode produzir alterações nas atitudes, comportamentos, procedimentos [...]”, as quais, possivelmente, seriam extintas nos casos em que o acesso ao cargo se dá por meio de mecanismos arbitrários e clientelistas. Isso se justifica pelas relações de poder e de dominação inerentes ao processo, isto é, as ações do diretor escolar indicado estão condicionadas não apenas pelos objetivos comuns da instituição de ensino e sua comunidade escolar, mas também pelos interesses daquele que o colocou no cargo. Por conseguinte, “[...] a

democratização se articula política e epistemologicamente com a autonomia profissional do gestor ou gestora escolar” (MEDEIROS, 2011, p. 149).

Não obstante, é necessário retomar o pressuposto de que a eleição para diretor escolar, por si só, não garante a efetivação da GD, embora seja um caminho para tal. Logo, a ausência da tradição democrática somada a uma cultura escolar alheia à participação social é uma barreira. Paro (2001, p. 68) afirma que “[...] o processo de escolha é apenas um dos múltiplos determinantes a influir na maneira de gerir a escola e, em especial, no modo de agir do próprio diretor”. Aqui, releva-se o perfil e a dimensão subjetiva desses profissionais para o exercício de suas funções

4 CONCLUSÃO

A Gestão Democrática é um princípio fundamental para a promoção de uma educação de qualidade e inclusiva. A Meta 19 do PNE reconhece a importância de envolver a comunidade escolar na tomada de decisões, fortalecendo a participação de estudantes, pais e profissionais da educação. A implementação efetiva da gestão democrática nas escolas requer o compromisso de todos os envolvidos, bem como investimentos em formação e capacitação. Ao promovê-la, estamos construindo espaços de diálogo e colaboração, nos quais cada voz é ouvida e valorizada.

Isso contribui para a construção de uma cultura escolar mais inclusiva, na qual as diferenças são respeitadas e as necessidades de todos são consideradas. Para alcançar plenamente a Meta 19 do PNE, é necessário superar desafios e resistências, investir em políticas e práticas que fortaleçam a GD e criar oportunidades para a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar. Ao fazê-lo, construiremos um sistema educacional mais justo, equitativo e responsável, no qual cada aluno tenha a oportunidade de desenvolver seu potencial máximo e contribuir para uma sociedade mais democrática e participativa.

O contexto de implementação da GD em Mossoró (RN) é perpassado por vieses bastante desafiadores, notadamente quanto às disputas de poder mediadas pelo caráter político-clientelista das gestões dos chefes do Poder Executivo. Destarte, esta tem sido alvo de discussões no plano de formulação jurídico-normativa de instrumentos e dispositivos legais que a sumarizam e sintetizam tentativas de tornar realidade o acesso ao cargo de diretor escolar mediante eleições diretas e participativas, com a comunidade escolar.

A proposição de uma lei que estabelece a GD via escolha de diretores por meio da eleição encontra resistência no âmbito municipal. Constatou-se a existência de tramitação de

dois projetos de lei distintos que foram encaminhados à Câmara Municipal de Mossoró (RN). O primeiro projeto de lei propunha a regulamentação na Rede Municipal de Ensino, mas não chegou a tramitar na casa legislativa. O segundo projeto de lei dispunha sobre a mesma matéria e tramitou na câmara, mas foi rejeitado por unanimidade dos votantes aptos, tendo sido declarado inconstitucional. O projeto pretendia reestruturar as unidades educacionais, uma vez que prevê autonomia administrativa e financeira, além de trazer previsões que disciplinam critérios para escolha de diretores.

Com relação à formação dos diretores, conclui-se que 90,6% deles possuem ensino superior completo, e 78,1% são graduados em cursos de licenciatura, sendo que 62,5% são formados no curso de pedagogia. Com relação à formação continuada, apenas 37,5% dos diretores possuem pós-graduação, sendo que 35,4% possuem especialização, 1% possui título de mestre, e 2,1% possuem título de doutor. Considera-se, ainda, que 9,4% dos diretores possuem apenas formação de nível médio, e 21,9% possuem grau acadêmico de bacharel. É possível inferir que a baixa porcentagem de diretores com pós-graduação pode ser vista como um fator limitante para a melhoria da qualidade da educação, uma vez que a formação continuada é fundamental para o aprimoramento das práticas pedagógicas e para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o exercício do cargo.

Além disso, a presença de diretores com formação inadequada (nível médio ou bacharelado) pode ser vista como uma violação às determinações do artigo 64 da LDB n.º 9.394/1996. Esse artigo estabelece que, quanto aos parâmetros instituídos para a educação básica, particularmente para cargos educacionais em que haja a necessidade de administrar, planejar, inspecionar, supervisionar ou orientar, é coerente que o profissional seja graduado em pedagogia e/ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino. Isso garante que a base comum nacional seja, assim, considerada, através da formação acadêmica correta e preconizada. Quando analisamos o perfil atual dos diretores da rede municipal de ensino de Mossoró (RN), podemos observar que esse perfil reflete uma série de contradições decorrentes das normas e regulamentos que moldam e restringem o potencial do princípio democrático estabelecido na legislação educacional brasileira.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Daniela Patti do. Gestão democrática: questões sobre a gestão escolar em escolas públicas no Brasil e em Portugal. **Trabalho, Política e Sociedade**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 77-94, jul./dez., 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo Escolar da Educação Básica 2022**: Resumo Técnico. Brasília, 2023a.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Painel de Estatísticas dos Diretores de Educação Básica**. Brasília, DF: Inep, 2023b.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Relatório do 4º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação – 2022**. Brasília, DF: Inep, 2022.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833.

BRASIL. Presidência da República. Ministério da Educação. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino. **Planejando a próxima década conhecendo: as 20 Metas do Plano Nacional de Educação**. Brasília, DF: Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/ SASE), p. 1-63, 2014.

CASTRO, D. F. de; SOUZA, D. B. de. Gestão democrática da educação em Portugal e no Brasil sob enfoque comparado: possibilidades e limites na esfera local. *In*: CONGRESSO IBEROAMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 3., 2012, Zaragoza. **Anais [...]**. Zaragoza, 2012. p. 1-14.

FARIAS, F. P. Clientelismo e democracia capitalista: elementos para uma abordagem alternativa. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 1, n. 15, p. 49-65, 2000.

FORMOSINHO, J. A autonomia das escolas em Portugal: 1987-2007. *In*: FORMOSINHO, J.; FERNANDES, A. S.; MACHADO, J.; FERREIRA, H. **Autonomia da escola pública em Portugal**: desenvolvimento profissional de professores. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, 2010. p. 43-56.

FORMOSINHO, J.; FERNANDES, A. S.; LIMA, L. C. Princípios gerais da direção e gestão das escolas. *In*: PORTUGAL. Ministério da Educação. Comissão de Reforma do Sistema Educativo. **Documentos preparatórios**. Lisboa: GEP/ME, 1988. v. 2. p. 139-170.

LAURENTINO, M. A. de A. **Gestão democrática da escola pública**: estudo comparado entre Brasil e Portugal. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, 2022.

LIBÂNIO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Ed. Alternativa, 2004.

LIMA, L. C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educação & Sociedade**, [S. l.], v. 35, n. 129, p. 1067-1083, out./dez. 2014.

LIMA, L. C. Democracia, participação, autonomia: sobre a direção das escolas públicas. **Revista de Administração e Emprego público**, [S. l.], v. 1, n. 4, p. 31-56, 2018.

LIMA, L. C. **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. São Paulo: Editora Cortez, 2001.

MEDEIROS, A. M. S. de. Democratização da gestão escolar: avanços e recuos. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v. 7, n. 1, p. 347-360, 2013.

MEDEIROS, A. M. S. de. Democratização e mudanças práticas na gestão escolar. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 17, n. 32, p. 137-150, 2011.

MEDEIROS, A. M. S. de. Discurso da democratização da gestão à deriva do clientelismo. *In*: GARCIA, Luciane Terra dos Santos; FREITAS, Alessandra Cardoso de (org.). **Gestão educacional democrática**: avaliação e práticas. Natal: EDUFRN, 2016. p. 79-98.

MOSSORÓ. Lei nº 3.298, de 04 de agosto de 2015. Plano Municipal de Educação. Aprova o Plano Municipal de Educação Município de Mossoró, de duração decenal, e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Município de Mossoró**, Mossoró, RN, 4 ago. 2015.

MOSSORÓ. **Projeto de Lei nº 1.243, de 23 de novembro de 2020**. Dispõe sobre a Gestão Democrática da Rede Pública Municipal de Ensino do Município de Mossoró. Mossoró, RN: Câmara Municipal de Mossoró, 2020.

MOSSORÓ. **Projeto de Lei Ordinária do Legislativo n.º 183/2021**. Dispõe sobre a Gestão Democrática da Rede Pública Municipal de Ensino do Município de Mossoró e dá outras providências. Mossoró, RN: Câmara Municipal de Mossoró, 2021.

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

PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar nº 585, de 30 de dezembro de 2016. Dispõe sobre a Gestão Democrática e Participativa da Rede Pública Estadual de Ensino do Rio Grande do Norte e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado do Rio Grande do Norte**, Natal, RN, 30 dez. 2016.

SILVA, M. N. D. da. **A difícil democracia nas escolas públicas estaduais da 12ª Direc - RN**: avanços e recuos nas eleições para diretores. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, RN, 2022.

SOUZA, A. S.; LEÃO, B. L. F. Planos municipais de educação e responsabilidade educacional em Mossoró-RN: o que os documentos revelam?. **Sala 8 - Revista Internacional em Políticas, Currículo, Práticas e Gestão da Educação**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 10-27, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/265507.1.2>. Acesso em: 18 maio 2023.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Perfil e formação de gestores escolares no Brasil. **Dialogia**, São Paulo, v. 1, n. 19, p. 47-66, 2014.

YANNOULAS, S. Feminização ou feminilização? apontamentos em torno de uma categoria. **Temporalis**, Brasília, DF, v. 11, n. 22, p. 271-292, 2011.

Recebido em: 01 ago. 2023.

Aceito em: 15 set. 2023.