

## **Meta 19 do Plano Nacional da Educação:** *influência dos parâmetros gerenciais na função de diretor/a escolar na Rede Estadual de Ensino de Goiás*

**Goal 19 of the National Education Plan:**  
*influence of management parameters on the role of school principal in Goiás'  
state education system*

**Meta 19 del Plan Nacional de Educación:**  
*influencia de los parámetros de gestión en el papel del/a director/a escolar en la  
red estatal de educación de Goiás*

 **ISADORA DE SOUZA NEIVA\***

Universidade Federal de Goiás, Goiânia – GO, Brasil.

 **LUIS GUSTAVO ALEXANDRE SILVA\*\***

Universidade Federal de Goiás, Goiânia – GO, Brasil.

**RESUMO:** Este artigo analisa a influência dos princípios gerenciais na estruturação e organização dos processos seletivos para diretor/a escolar na rede estadual de ensino de Goiás, mais precisamente, a utilização de critérios técnicos de mérito e desempenho como componentes delimitadores do provimento da função estabelecidos pela meta 19 do Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024. Trata-se de uma revisão bibliográfica e da análise de documentos que regulamentam o processo, a Lei n.º 20.115/2018 e a Portaria n.º 0681/2023. Conclui-se que os critérios técnicos de mérito e desempenho estabelecidos nos documentos interferem no processo de provimento da função de diretor/a ao condicionarem a aceitação do/da candidato/a à sua aprovação em curso preparatório e associarem o trabalho do/da diretor/a ao alcance de metas de aprendizagem, desconsiderando perfil dos/das discentes, cultura organizacional

---

\* Mestranda em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Goiás. *E-mail:* <isadora\_souza@ufg.br>.

\*\* Doutor em Educação. Professor no Programa de Pós-Graduação em Educação na Universidade Federal de Goiás. *E-mail:* <luis\_gustavo\_silva@ufg.br>.

da escola e incentivo a práticas democráticas, como prevê a legislação educacional.

*Palavras-chaves:* Plano Nacional de Educação. Diretor escolar. Provisão de função.

**ABSTRACT:** This article analyzes the influence of management principles on the structuring and organization of the selection processes for school principals in the state education system of Goiás, more precisely on the use of the technical criteria of merit and performance as defining factors for the position, as outlined in Goal 19 of the National Education Plan – PNE 2014-2024. This article involves a bibliographic review and the analysis of documents that regulate the process: Law No. 20,115/2018 and Ordinance No. 0681/2023. The findings show that the technical criteria of merit and performance established in the documents interfere with the appointment process for the position by conditioning the candidate's acceptance to their approval in a preparatory course and by associating the principal's work with the achievement of learning goals, disregarding student profiles, the school's organizational culture, and the encouragement of democratic practices, as provided for in educational legislation.

*Keywords:* National Education Plan. School principal. Position appointment.

**RESUMEN:** Este artículo analiza la influencia de los principios de gestión en la estructuración y organización de los procesos de selección de directores/as escolares de la red estadual de educación de Goiás, más precisamente, la utilización de criterios técnicos de mérito y desempeño como componentes delimitadores de la prestación de la función establecida por la meta 19 del Plan Nacional de Educación – PNE 2014-2024. Se trata de una revisión bibliográfica y análisis de los documentos que regulan el proceso, Ley nº 20.115/2018 y Ordenanza nº 0681/2023. Se concluye que los criterios técnicos de mérito y desempeño establecidos en los documentos interfieren en el proceso de provisión del cargo de director/a al condicionar la aceptación del/a candidato/a a su aprobación en un curso propedéutico y asociar la labor del/a director/a al logro de metas de aprendizaje, desconociendo el perfil de los/as estudiantes, la cultura organizacional del centro educativo y el estímulo de las prácticas democráticas, tal como prevé la legislación educativa.

*Palabras clave:* Plan Nacional de Educación. Director/a de escuela. Disposición de función.

## Introdução

**E**ste estudo analisa a influência dos princípios gerenciais sobre a estruturação e a organização dos processos seletivos para o provimento da função de diretor/a escolar na rede estadual de ensino de Goiás. Para tanto, ancora-se na determinação da meta 19 do Plano Nacional de Educação – PNE, que prevê a intensificação de critérios técnicos de mérito, desempenho e, posteriormente, a consulta pública à comunidade escolar.

Para analisar com maior profundidade o objeto de estudo, as principais referências foram a Lei n.º 20.115, de 6 de junho de 2018, e a Portaria n.º 0681, de 6 de fevereiro de 2023, emitidas respectivamente pela Secretaria de Estado da Casa Civil e pela Secretaria de Estado da Educação – Seduc Goiás. Ambos os documentos dispõem sobre o processo de seleção democrática do/da diretor/a de unidade da rede pública estadual da Educação Básica, embora o segundo regule especificamente a escolha do/da gestor/a para o ano de 2023 (GOIAS, 2018; 2023).

Como se pretende aprofundar os estudos concernentes à influência dos princípios gerenciais na estruturação e organização dos processos seletivos para a função de diretor/a escolar na rede estadual de ensino de Goiás, cabe indagar: quais são os princípios que têm orientado o processo seletivo para o provimento da função? Quais são os condicionantes definidos nos documentos para a permanência do/da candidato/a selecionado/a na função? Qual é o efeito dessas diretrizes no trabalho do/da diretor/a escolar? Quais são as interferências sobre os fundamentos da gestão democrática?

Para apreender com maior precisão a dinâmica e as contradições do processo de provimento da função de diretor/a escolar, que tem como base os critérios técnicos de mérito e desempenho na rede estadual de ensino de Goiás, o estudo foi organizado em duas partes. Na primeira delas, cuidou-se da revisão bibliográfica do conceito de gestão democrática, da eleição de diretores/as e dos efeitos dos princípios da Nova Gestão Pública sobre o trabalho do diretor/a escolar. Na segunda parte, desenvolveu-se a análise da Lei n.º 20.115, de 6 de junho de 2018, e da Portaria n.º 0681, de 6 de fevereiro de 2023, com vistas a identificar o efeito desses documentos na dinâmica da organização e gestão da escola.

## Conceituando gestão democrática

O conceito de gestão democrática constitui-se na histórica luta dos/das trabalhadores/as da educação pela defesa da escola pública de qualidade e pela melhoria dos procedimentos e práticas democráticas no espaço escolar. Conforme Luís Silva e Ricardo Teixeira,

a luta pela educação pública como um direito tornava-se um objetivo comum a ser alcançado pelos movimentos democráticos, articulados à ampliação da participação política, ao exercício da cidadania e o fortalecimento das instituições republicanas voltadas para a defesa do bem comum (SILVA & TEIXEIRA, 2022, p. 15).

No decorrer dos anos 1980, a defesa desses princípios desenvolveu-se em um contexto de abertura política e democratização da sociedade, quando diversos movimentos sociais e políticos estavam engajados no fortalecimento da escola como espaço participativo e democrático. Nesse sentido, a gestão democrática refere-se a uma concepção a ser instituída na rede de ensino e na organização da escola, tendo como base a defesa do diálogo, o estímulo à participação e o incentivo a práticas democráticas no cotidiano escolar.

Para definir o conceito de gestão democrática, Vitor Paro parte do pressuposto de que a administração “é sempre a utilização racional de recursos para realizar determinados fins” (PARO, 2010, p. 765), independentemente da natureza daquilo que se pretenda administrar. Assim, esse conceito rompe com duas tradicionais premissas: a primeira, a de que existe sempre alguém que administra e alguém que é administrado/a (ou subordinado/a às determinações de outra pessoa), e a segunda, a de que administrar sempre faz parte das atividades técnicas consideradas como ‘meio’, ou seja, destinadas a alcançar algo.

Conforme Paro (2010), portanto, administrar tem como princípio básico alcançar determinado fim previamente formulado. Nessa perspectiva, os conceitos de gestão e administração são utilizados como sinônimos, uma vez que ambos significam mediação. Os esforços da administração escolar envolvem várias pessoas e necessitam ser coordenados por alguém. Por isso, o autor salienta a relevância da ação administrativa na escola, “porque ela é precisamente a mediação que possibilita ao trabalho se realizar da melhor forma possível” (PARO, 2010, p. 766). Considerando que o principal objetivo da escola é assegurar um bom processo de ensino-aprendizagem, o passo fundamental para alcançar esse propósito é criar condições para que o/a educando/a queira aprender. Assim, a gestão da escola deve estar atenta aos objetivos coletivos articulados ao processo de ensino e condicionados a experiências democráticas de aprendizagem (PARO, 2010).

Como o termo *administração* foi utilizado aqui como sinônimo de gestão, é importante definir com maior precisão esse último conceito, especificamente, o de gestão democrática da escola pública. Carlos Cury defende que “a gestão democrática é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e a busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira” (CURY, 2011, p. 493). Tal definição implica, portanto, a defesa do diálogo como o principal mecanismo para se encontrarem as soluções necessárias.

Foi nessa perspectiva e com vistas à defesa do bem comum que o conceito de gestão democrática, conforme Erasto Mendonça, ganhou protagonismo na Constituição Federal de 1988, que o instituiu como um dos princípios da gestão do ensino público: “a Constituição institucionalizou, no âmbito federal, práticas ocorrentes em vários sistemas de ensino estaduais e municipais” (MENDONÇA, 2001, p. 85). Ainda conforme o autor, o

Art. 206 da Carta Magna efetivou um anseio da sociedade civil de instaurar uma gestão democrática na escola e padrões de qualidade no ensino público.

Nesse ímpeto, o conceito de gestão democrática ganhou também espaço na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996), que a estabeleceu como parâmetro de referência para a organização dos sistemas de ensino (BRASIL, 1996). De acordo com Silva e Teixeira (2022), a LDB/1996 contribuiu para a efetivação da gestão democrática nos sistemas de ensino e nas escolas ao definir um conjunto de especificidades cujo sentido seria materializar a participação coletiva dos/das profissionais da educação e da comunidade escolar como atores/atrizes fundamentais desse processo. Os autores afirmam ainda que “a década de 1980 foi marcada por grandes lutas em favor do fortalecimento das instituições democráticas e da ampliação dos espaços coletivos de decisões” (SILVA & TEIXEIRA, 2022, p. 13). Evidentemente, a luta por espaços democráticos e a ampliação de mecanismos de participação manifestaram-se nas leis para a educação, em especial, na LDB/1996, com a defesa do projeto pedagógico, dos conselhos escolares e da autonomia pedagógica das escolas.

Todavia, embates ainda persistem na busca do fortalecimento de práticas democráticas na escola pública, em contraposição a perspectivas técnicas de gestão escolar, orientadas por parâmetros meritocráticos. É o que demonstra a aprovação da Lei n.º 14.644 em 2 de agosto de 2023, que alterou a LDB ao prever a instituição de conselhos escolares ou fóruns dos conselhos escolares, demonstrando a disposição de fortalecer práticas democráticas na organização da escola pública (BRASIL, 2023).

O processo de eleição de diretores/as ganhou, assim, importante destaque na organização e gestão da escola. Paro (2003) salienta que a forma como o/a diretor/a escolar é escolhido/a tem relevância considerável em face de tantos outros fatores concernentes a essa função. Com base nessa concepção, o autor afirma que a escolha de diretores/as ocorre por meio de três modalidades: a) nomeação pura e simples por autoridade estatal; b) concurso de títulos e provas; c) eleição.

A nomeação é entendida como um critério político para definir o/a ocupante do cargo com base em escolhas político-partidárias. A escolha por concurso público, com a análise de títulos e provas, tem como justificativa o não favorecimento pessoal, recaindo o processo nos conhecimentos técnicos do/da candidato/a ao cargo, demonstrados na realização da prova. E por fim, a eleição pela comunidade escolar, que ocorre a partir da escolha democrática do/da gestor/a por pais/mães, estudantes e servidores/as da escola.

No que diz respeito à escolha do/da diretor/a por nomeação, Paro (2003) a considera um “clientelismo político” e sintetiza que esse mecanismo impossibilita a abertura ao diálogo com a comunidade escolar, estreitando as decisões a parâmetros político-partidários. Para o autor, a escolha por concurso público traz implícita a defesa da “moralidade pública” e o uso de parâmetros técnicos, garantindo um acesso democrático à função de diretor/a escolar, diferentemente da escolha por nomeação, ou “apadrinhamento político” (PARO, 2003).

O terceiro modo de escolha refere-se à eleição, que tem em sua gênese a defesa da escolha democrática pelos diversos agentes escolares. “À medida que a sociedade se democratiza é preciso que se democratize também as instituições que compõem a própria sociedade” (PARO, 2003, p. 27). Esse modo de escolha oportuniza, portanto, a participação coletiva da comunidade escolar.

Paro (2003) ressalta a importância de se reconhecer a fragilidade do processo democrático para que a efetiva participação da comunidade escolar aconteça em todo o processo, desde a eleição, as tomadas de decisões e as soluções de problemas do cotidiano escolar. Assim, para o autor, a gestão democrática continua sendo um horizonte e uma referência de organização do campo educacional. Discussões sobre o tema, em especial aquelas relativas ao formato da operacionalização e à efetivação da gestão democrática nos sistemas de ensino, têm levado em conta as especificidades dos processos educativos, bem como os interesses econômicos e políticos que buscam influenciar a educação, o que torna a gestão escolar um permanente campo de disputas.

## **Reformas educacionais nos anos 1990 e a Nova Gestão Pública**

A década de 1990 foi marcada por grandes reformas na área da educação, pautadas pelos conceitos de descentralização, responsabilização e meritocracia. As mudanças ocorreram em sintonia com as decisões acordadas durante a Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em março de 1990 em Jomtien, Tailândia, que traçou as prioridades para a educação mundial, sobretudo, nos países periféricos. Para Silva e Teixeira (2022), as reformas tinham como objetivo apresentar um novo modelo de organização da estrutura educacional e, portanto, de significativas alterações no currículo, na gestão educacional, nos procedimentos de avaliação e na profissionalização docente.

Almerindo Afonso destaca que as reformas decorreram de relevantes mudanças ocorridas em contextos nacionais e internacionais. O autor acredita que as reformas “podem também ser interpretadas como respostas pragmáticas às tendências de crise na educação pública envolvendo um discurso e um aparato cujo objetivo principal é fazer a gestão dessa mesma crise” (AFONSO, 2000, p. 57).

Saliente-se que as reformas educacionais ocorreram em sintonia com profundas mudanças na estrutura administrativa do Estado, desencadeadas na segunda metade dos anos 1990, e que constituíram a Nova Gestão Pública. Tratou-se de um novo padrão de administração pública, marcado pela presença eficiente do Estado, disseminando políticas entre as quais destaca-se a descentralização – entendida como a transferência das decisões dos tradicionais centros deliberativos da estrutura central para instâncias locais –, associada a procedimentos de incentivo à autonomia financeira e à prestação de contas.

Dalila Oliveira, Alexandre Duarte e Ana Clementino (2017) caracterizam a Nova Gestão Pública como um movimento internacional cujo foco principal foi instituir a lógica da administração privada na estrutura do Estado. Conforme as autoras e o autor, algumas características passaram a fazer parte desse novo modelo de gestão, tais como a valorização das funções gerenciais na administração pública; o controle de resultados; a autonomia de gestão; a responsabilidade individual na prestação de serviços públicos, baseada em metas de desempenho; o controle da eficiência e a eficácia na gestão; e a avaliação de desempenho.

Esses procedimentos que envolvem a estrutura administrativa do Estado foram transferidos também para a educação. Nessa perspectiva, Licínio Lima (2002) acredita que a Nova Gestão Pública pode ser caracterizada como uma ideologia reformista, em que é possível identificar, com muita frequência, procedimentos do setor privado sendo utilizados na gestão pública e no campo educacional, orientados sempre pela preocupação com os resultados, as metas de desempenho, a avaliação e a produtividade. A esse modelo Lima (2018) denomina “neotaylorismo”, por representar a retomada dos princípios do taylorismo no campo educacional, cujo foco concentra-se na eficiência e na busca de resultados.

Segundo Oliveira, Duarte e Clementino trata-se de um “novo gerencialismo”:

Na base dessas mudanças, encontra-se o Novo Gerencialismo como tendência hegemônica influenciando concepções e práticas organizacionais dos serviços públicos, incorporando, nesse setor, a lógica concorrencial, em que o ‘empreendedorismo’ é tomado como a força propulsora das mudanças. Tendo como paradigma o mercado, estimula-se a realização de parcerias entre agências públicas e privadas e se introduzem inovações gerenciais, como, por exemplo, programas de qualidade total (OLIVEIRA, DUARTE & CLEMENTINO, 2017, p. 710).

Nesse sentido, aspectos como regulação e avaliação tornaram-se primordiais e passaram a ser usados pela Nova Gestão Pública para controlar a eficiência e os resultados. Silva e Teixeira (2022) afirmam que essa perspectiva de descentralização, com foco em padrões privados concernentes ao ideal de autonomia, tem como objetivo instituir um padrão de gestão financeira nas escolas e incentivar processos de parceria entre os setores público e privado na educação.

Ressalte-se que as reformas educacionais têm forte apelo político por apresentarem uma suposta ‘melhoria’ ou mudança em relação às políticas adotadas anteriormente. No entanto, não é possível afirmar que todas as reformas obedecem ao imperativo de transformar para melhor as políticas que pretendem substituir. As transformações oriundas da Nova Gestão Pública e transferidas para a educação disseminaram os princípios da eficiência, dos resultados e da avaliação como solução dos problemas educacionais, desconsiderando as especificidades dos sistemas de ensino e das escolas.

Segundo Márcio Pinto:

A avaliação de sistemas educacionais efetiva-se em larga escala de forma externa à escola e tem como finalidade principal averiguar a equidade e a eficiência dos sistemas nos processos de ensino e de aprendizagem e, a partir dos seus resultados, subsidiar os órgãos formuladores das políticas nas tomadas de decisões voltadas à gestão. Ou seja, o Estado é o avaliador, e os professores, os alunos e as escolas como um todo são os avaliados (PINTO, 2013, p. 3).

De acordo com o autor, as políticas educacionais contemporâneas centralizadas nas avaliações externas tendem a estabelecer e classificar rankings entre as escolas e, além disso, a condicionar e engessar os conteúdos escolares e as avaliações aplicadas a estudantes durante o processo de ensino-aprendizagem.

O governo federal, conforme Silva e Teixeira (2022), criou ações e programas com o intuito de promover a descentralização e transferir para as escolas públicas responsabilidades administrativas, com recursos financeiros relacionados às avaliações em larga escala, como o Programa Dinheiro Direto na Escola. Assim, a avaliação em larga escala e os procedimentos de classificação das escolas ocupam, de acordo com os autores, o lugar dos processos formativos e das práticas democráticas, cujo resultado é o desgaste de práticas coletivas e colaborativas na gestão das escolas.

## **A reforma educacional e o trabalho do/da diretor/a escolar**

Compreender o lugar do/da diretor/a escolar no contexto das reformas educacionais implica situar seu papel na estrutura educacional. Conforme Ângelo Souza, “o diretor escolar é uma função desempenhada na escola por um trabalhador docente, que tem a tarefa de dirigir a instituição por meio de um conjunto de ações e processos caracterizados como político-pedagógico” (SOUZA, 2010, p. 1). O autor compreende, portanto, a direção escolar como uma função, e não um cargo, por lidar com conflitos e relações de poder. Assim, para ele, o trabalho do/da diretor/a contém uma perspectiva política de convencimento do grupo em torno de um objetivo e de um propósito; para isso, é necessário ampliar a percepção de gestão escolar para além dos parâmetros técnico-operacionais, para compreendê-la em sua perspectiva colaborativa e consensual.

Em razão das reformas educacionais e da Nova Gestão Pública, o/a diretor/a encontra-se diante de uma resignificação do seu trabalho, que se distancia muitas vezes das preocupações pedagógicas e docentes, para aproximar-se unicamente das respostas às demandas operacionais e burocráticas das secretarias de Educação. Nesse contexto, novas demandas lhe são impostas.

Silva e Teixeira complementam:

No contexto de regulação social pós-burocrática, no campo educacional, com significativa inserção dos princípios da Nova Gestão Pública, o papel dos diretores escolares torna-se ainda mais complexo, sendo obrigados a se adaptar às orientações gerenciais estabelecidas pelos órgãos governamentais, a responder aos compromissos administrativos, distribuir o coletivo escolar na nova estrutura organizacional e submeter a comunidade escolar aos procedimentos avaliativos de desempenho e, ao mesmo tempo, lidar com as contradições relativas à dimensão da gestão, dos processos educativos e das relações de poder no espaço escolar (SILVA & TEIXEIRA, 2021, p. 1186).

As políticas de descentralização – cujos fundamentos estão ancorados em parâmetros privados, com foco na autonomia financeira, no ranqueamento das escolas e combinados com intensa política de avaliação e controle de desempenho – tendem a fortalecer a competição entre os/as gestores/as na busca por melhores resultados. Com essa crescente responsabilização, o/a diretor/a é condicionado/a a se preocupar com o desempenho e os resultados obtidos pelos/as estudantes, o que o/a distancia da compreensão da formação integral dos/das alunos/as, pois nessa perspectiva, somente as notas são consideradas. Evidentemente, trata-se de um padrão de organização de uma educação excludente, que define referências de resultados sem a devida consideração das especificidades do processo de aprendizagem, da formação dos/das professores/as, das condições de trabalho, da cultura organizacional da escola e do perfil socioeconômico dos/das alunos/as (SILVA & TEIXEIRA, 2021).

A proliferação da perspectiva gerencial no trabalho do/da diretor/a escolar transfere para o contexto escolar princípios administrativos e burocráticos, em uma tentativa de padronizar um espaço marcado por contradições e disputas de poder. Pensar, portanto, a gestão na perspectiva democrática torna-se cada vez mais difícil, “ em razão do reduzido consenso no processo de tomada de decisões, do restrito amadurecimento político do grupo, da intervenção privada [...] e dos procedimentos em detrimento da reflexão teórica” (SILVA *et al.*, 2012, p. 201).

Entende-se que não existe um modelo ou padrão de diretor/a, pois a sua identidade é construída no contexto e na realidade escolar (PARO, 2015). Compreender, portanto, o papel do/da diretor/a escolar é sobretudo identificar sua função como um processo de construção social a partir das relações de poder oriundas do cotidiano escolar. No entanto, a perspectiva gerencial vincula sua função a uma extrema racionalidade, associada a resultados educacionais, ao cumprimento de metas de aprendizagens, a currículos padronizados, a bonificações e ao condicionamento dos/das agentes escolares a parâmetros avaliativos de larga escala.

Percebe-se, assim, uma permanente disputa entre interesses divergentes no campo da gestão, em especial quando se trata do provimento da função de direção escolar e dos propósitos educativos associados às suas ações. Há interesses articulados, por um lado, a princípios gerenciais e à reforma educativa, que vinculam o trabalho do/da diretor/a a parâmetros técnico-meritocráticos relacionados a resultados educacionais, recursos

públicos adicionais e/ou parcerias privadas na escola; e por outro lado, a objetivos ligados à defesa de práticas pedagógicas consensuais e colaborativas na escola, sustentadas por princípios democráticos.

Essa disputa política concernente à educação aparece em diversos documentos oficiais relacionados com a gestão da escola e a função do/da diretor/a escolar, por exemplo, a meta 19 do Plano Nacional de Educação – PNE (Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014). Conforme o documento, o processo de gestão democrática e o provimento da função de diretor/a deveria seguir as seguintes orientações:

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, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

Essa orientação do PNE foi compreendida em muitos sistemas de ensino como um incentivo a processos democráticos, porém, mistos, de provimento da função de diretor/a. Evidentemente, o PNE revela os conflitos no campo ao incorporar perspectivas divergentes de provimento da função. Em muitas redes públicas de ensino, o processo de seleção obedeceu a duas etapas: na primeira, os/as candidatos/as foram submetidos/as a provas objetivas de aferição de conhecimentos e competências na execução do trabalho; e na segunda, houve a eleição dos/das candidatos/as aprovados/as na etapa anterior.

Os argumentos favoráveis às provas objetivas sustentam-se na defesa dos conhecimentos técnicos e meritocráticos para o exercício da função de diretor/a, e os contrários, na legitimidade política do/da candidato/a eleito/a – em geral, um/uma professor/a que, na condição de diretor/a, pensa e executa ações coletivas na gestão da escola. Evidentemente, o/a diretor/a escolar precisa ter formação técnica para lidar com as diversas circunstâncias administrativas e financeiras próprias do trabalho. A crítica reside na política de responsabilização associada a parâmetros técnico-meritocráticos, sem a consideração de elementos consensuais relativos à legitimidade política e a construção de relações coletivas e democráticas na escola que envolvem a realização do trabalho do/da diretor/a. A despeito das disputas, a inclusão dessas especificidades no texto do PNE mostra os debates e as disputas por concepções diferentes no interior do campo.

### **Parâmetros técnico-meritocráticos no processo seletivo para o provimento da função de diretor/a escolar na rede estadual de ensino de Goiás**

Nos últimos anos, a Secretaria de Estado da Educação – Seduc Goiás, optou por mudanças no formato do processo seletivo de provimento da função de diretor/a escolar, incluindo os princípios definidos na meta 19 do PNE. No intuito de analisar os

documentos publicados para a seleção de diretores/as escolares, o texto apresenta alguns apontamentos pertinentes à Lei n.º 20.115/2018 e à Portaria n.º 0681/2023 para identificar pontos em comum e/ou divergências em relação aos critérios técnicos de mérito e desempenho salientados na referida meta do PNE.

Os Quadros 1 e 2 apresentam alguns pontos observados na Lei n.º 20.115/2018, na Portaria n.º 0681/2023 e que são de interesse desta análise.

### Quadro 1: Disposições gerais sobre o processo seletivo para a escolha de diretores/as

Lei n.º 20.115/2018	Portaria n.º 0681/2023
Art. 5º III: O processo de escolha de diretor - Registro da candidatura; escolha do diretor pela comunidade escolar; posse e assinatura do termo de compromisso com metas e resultados a serem alcançados; participação no curso de gestão escolar.	Art. 8º: Processo de eleição em nove etapas - Inscrição; Apresentação dos documentos; aprovação no curso de Gestão escolar avaliação do currículo Lattes; prova de conhecimentos gerais; eleição com a comunidade escolar.
Art. 4º: Gestão escolar composta por: I- Diretor; Secretário Escolar; Coordenador Administrativo Financeiro; Coordenador Pedagógico; Tutor Educacional; II- Conselho Escolar; III- Conselho de Classe; IV- Representação dos estudantes através dos Grêmios Estudantis ou Clubes Juvenis.	Art. 2º: Equipe gestora composta por: Gestor escolar, secretário escolar, coordenador administrativo financeiro, coordenador pedagógico.
Art. 10: O diretor poderá ser eleito por 3 (três) pleitos consecutivos desde que: I – ter obtido aprovação no curso de gestão escolar oferecido pelo órgão estadual de educação; II – ter mantido ou avançado os índices de proficiência do Sistema de Avaliação de Educação de Goiás, conforme parâmetros a serem regulamentados por ato do titular do órgão estadual de educação.	Art. 7º VII: Caso tenham exercido a função de gestor, apresentem relatórios com evolução positiva do fluxo escolar dos anos letivos da respectiva gestão.
Art. 30: O cumprimento integral do mandato do diretor eleito fica condicionado à aprovação de sua gestão por meio do processo de avaliação de seu desempenho.	

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base na Lei n.º 20.115/2018 e na Portaria n.º 0681/2023 (GOIAS, 2018; 2023, grifos nossos).

## Quadro 2: Competências atribuídas ao gestor escolar

Lei n.º 20.115/2018	Portaria n.º 0681/2023
Art. 33 IX: Monitorar e avaliar o desempenho dos professores, coordenadores, agentes administrativos educacionais e alunos, dentro dos limites regimentais e das deliberações do Conselho Escolar, bem como as do órgão estadual de educação	Art. 3º VII: Monitorar e avaliar o desempenho de professores, secretários, coordenadores, agentes administrativos educacionais e alunos.
Art. 33 XVII: Assegurar o cumprimento do calendário escolar e das metas referentes ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB estabelecidas e orientadas pelos órgãos nacional e estadual de educação, bem como pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.	Art. 3º XIII: Coordenar a elaboração e a execução do Projeto Político-Pedagógico, do Plano de ação, e do regimento escolar, com observância à Base Nacional Comum Curricular – BNCC e ao Documento Curricular para Goiás, assim como o desenvolvimento integral do currículo, de acordo com as diretrizes da SEDUC, para a promoção de educação de boa qualidade.
	Art. 3º XVI: Assegurar o cumprimento do calendário escolar e das metas referentes ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb, ao Sistema de Avaliação Educacional do Estado de Goiás – Saego e ao Exame Nacional do Ensino Médio – Enem, estabelecidas e orientadas pela Seduc e pelo Ministério da Educação – MEC.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base na Lei n.º 20.115/2018 e na Portaria n.º 0681/2023 (GOIAS, 2018; 2023).

A Lei n.º 20.115/2018 e a Portaria n.º 0681/2023 mostram como os critérios técnicos de mérito e desempenho estão presentes no processo seletivo para o provimento da função de diretor/a escolar e a permanência na função, em geral, associados ao cumprimento de metas de aprendizagens definidas pela Seduc Goiás.

No Quadro 1 é possível observar que o processo inicial da candidatura é diferente, pois a Lei n.º 20.115/2018 estabelece que a escolha deve ser feita pela comunidade escolar. O/A diretor/a escolhido/a toma posse, assina o termo de compromisso e, por fim, participa do curso de gestão escolar. No caso da Portaria n.º 0681/2023, a aprovação no curso de gestão escolar, a avaliação do currículo Lattes e a prova de conhecimentos gerais são condicionantes para a etapa da eleição pela comunidade escolar.

No que se refere à composição da equipe gestora, a Lei n.º 20.115/2018 garante a participação de mais pessoas, o que não ocorre na Portaria n.º 0681/2023, que limita a escolha do/da diretor/a a profissionais da escola, sem a participação de estudantes e da comunidade escolar. Essa composição distancia-se do conceito de gestão democrática estabelecida como parâmetro de referência para a organização das redes de ensino assegurada pela LDB/1996.

Sobre a recondução à função e a participação em pleitos consecutivos, os dois documentos apresentam critérios técnicos de mérito e desempenho como fundamento principal. Na Lei n.º 20.115/2018, define-se que o/a diretor/a poderá pleitear a função por três pleitos consecutivos, desde que tenha sido aprovado/a no curso de gestão escolar oferecido pelo órgão estadual de Educação e mantido ou aumentado os índices de proficiência do Sistema de Avaliação de Educação de Goiás – Saego, conforme os parâmetros estabelecidos.

No Quadro 2, que apresenta as atribuições do/da diretor/a escolar, é possível identificar a utilização de termos como monitorar, assegurar, coordenar e avaliar, constantes nos princípios defendidos pela Nova Gestão Pública, o que reforça a ideia de cumprimento de resultados e de eficiência na condução dos assuntos escolares. Evidentemente, obter bons resultados é parte do processo educativo, mas a crítica que se faz aqui se refere aos critérios técnicos de mérito e desempenho utilizados para obtê-los, uma vez que desconSIDERAM as especificidades das unidades escolares e a natureza do trabalho pedagógico.

Note-se que em ambos os documentos o processo de eleição para o provimento da função de diretor/a é perpassado por etapas importantes. O curso de gestão escolar, por exemplo, apresenta-se como elemento obrigatório para a permanência na função. Conforme a Lei n.º 20.115/2018, a participação e a aprovação no curso são as últimas etapas do processo seletivo e constituem, de acordo com o Art. 10, os requisitos necessários para a efetivação do/da diretor/a na função. No que se refere à Portaria n.º 0681/2023, a participação e a aprovação no curso apresentam-se como critérios anteriores à votação pela comunidade escolar, o que demonstra que o/a candidato/a que não for aprovado/a não participará das etapas seguintes do processo.

Evidentemente, a realização do curso revela a preocupação da Seduc Goiás com a formação dos/das gestores/as, que muitas vezes não construíram, em sua formação inicial, uma base qualitativa para assumir essa função na escola. A crítica refere-se à precedência do curso de formação em gestão escolar – constituído por conteúdos técnicos e administrativos para o exercício da função – sobre a legitimidade da eleição direta, em comum acordo com os interesses da comunidade escolar e a composição de condicionantes organizacionais e colaborativos na gestão, o que envolve a formulação de consensos entre os/as diversos/as agentes escolares.

No que se refere à condução do/da diretor/a à função depois do processo seletivo, percebe-se que a preocupação com as metas a serem atingidas pela escola independe das condições concretas da instituição, em especial, do perfil dos/das estudantes, do histórico e da estrutura da escola, das condições socioeconômicas de pais e mães de alunos/as, da formação dos/das professores/as e da coordenação pedagógica, do grau de legitimidade do/da diretor/a, do projeto pedagógico da escola etc.

Percebe-se que o conceito de gestão democrática foi mencionado como fundamento da gestão, embora não tenha sido considerado como princípio na prática cotidiana do/da

gestor/a escolar. Em ambos os documentos, evidencia-se o lugar de destaque atribuído às avaliações em larga escala, tais como o Sistema de Avaliação Educacional do Estado de Goiás – Saego e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb, bem como os desdobramentos dessas políticas, por exemplo, o cumprimento de metas e o alcance de resultados educacionais.

Em caso de não cumprimento das metas, as consequências para o/a diretor/a, denominado/a de gestor/a escolar pela Seduc Goiás, são sanções que variam entre advertências e a perda da função. Como desdobramento dessa política percebeu-se na Seduc, nos últimos anos, a indicação de novos/as gestores/as provenientes da secretaria de educação para as escolas que não cumpriram as metas e a substituição de diretores/as que passaram pelas etapas seletivas para o provimento da função por outros/as que não se submeteram a esse processo, configurando a retomada da indicação política na rede pública estadual de ensino.

Sobre os critérios técnicos de mérito e desempenho, percebe-se, como visto anteriormente, a constante utilização dos termos para monitorar, coordenar e avaliar todos/as os/as agentes envolvidos/as no processo de gestão escolar. Essa visão baseia-se no modo gerencial, que se contrapõe a um modelo de gestão democrática sustentado por princípios colaborativos e consensuais. Nessa perspectiva, os/as gestores/as assumem o lugar de líderes na busca de uma escola funcional que engaje os/as professores/as a realizarem ações cujo foco principal é a redução de reprovações e a melhoria dos índices e resultados nas provas. Trata-se de uma visão bastante reduzida do potencial formativo da escola e do papel aglutinador do/da diretor/a, cuja legitimidade na função permitiria propor atividades pedagógicas para o conjunto dos/das docentes e construir em conjunto alternativas formativas para educar os/as alunos/as.

## Considerações finais

O processo de provimento da função de diretores/as escolares, componente marcante da gestão democrática, também sofre os efeitos de critérios técnicos de mérito e desempenho. Além da aprovação na prova técnica sobre os conteúdos ministrados no curso para gestores/as (um dos critérios para a seleção), o processo de eleição é restrito a candidatos/as aprovados na fase inicial, o que condiciona a legitimidade política aos parâmetros operacionais da função de diretor/a. Na prática, há uma deformidade no modelo de gestão democrática para o provimento da função, que é submetido a parâmetros técnicos e de desempenho e resultados.

A prerrogativa da seleção de candidatos/as por meio de provas de aferição de conhecimentos técnicos, seguidas pela eleição, é decorrência da meta 19 do Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 (BRASIL, 2014), que versa sobre os procedimentos técnicos e

meritocráticos combinados com a eleição de diretores/as. Dessa forma, é possível identificar a presença desses critérios nos documentos que regulamentam o processo seletivo para o provimento da função de diretor/a escolar na rede estadual de ensino de Goiás.

Evidentemente, os conhecimentos técnicos para o desempenho da função são fundamentais para o bom exercício do mandato e condição determinante para lidar com o novo contexto de prestação de contas e autonomia financeira das escolas, associados às referências de desempenho e aos resultados educacionais. No entanto, os estudos na área revelam que a legitimidade do/da diretor/a é essencial para a condução do projeto pedagógico; para lidar com as diferentes visões de educação que se manifestam entre os/as docentes; e para construir uma proposta educativa sustentada em parâmetros coletivos, colaborativos e consensuais.

Também se considera a importância de a escola ser eficiente nos processos formativos. Evidentemente, as avaliações são fundamentais para a identificação das dificuldades de aprendizagem dos/das alunos/as, no entanto, os interesses da reforma educacional e das políticas gerenciais transferidas para o campo da educação são meritocráticos e estão ligados à avaliação quantitativa, cujo objetivo está centralizado nos resultados e nos desempenhos individuais, sem considerar o difícil processo de ensino-aprendizagem.

Como principal conclusão deste estudo está a constatação de que os critérios técnicos de mérito e desempenho presentes nos documentos oficiais interferem no processo de provimento da função de diretor/a escolar, ao condicionarem as eleições à aprovação em prova de conhecimento específico e ao associarem o trabalho do/da diretor/a ao alcance de metas e resultados de aprendizagem, desfocando a gestão do trabalho educacional democrático a ser realizado na escola. O critério, portanto, tem uma natureza mais técnica do que pedagógica.

A análise da Lei n.º 20.115, de 6 de junho de 2018, e da Portaria n.º 0681, de 6 de fevereiro de 2023, ambas pertinentes ao provimento da função de diretor/a, mostra que, apesar da permanência das eleições como um componente democrático, os documentos representam entraves para que a gestão democrática aconteça. Isso ocorre porque novas exigências são atribuídas ao processo eleitoral, antecedendo a participação direta da comunidade escolar, por meio do voto. Considera-se que os/as diretores/as eleitos/as possam fazer os cursos de formação técnica a posteriori, ou seja, depois de serem eleitos/as e estarem consolidados/as na função.

Observa-se uma tentativa arbitrária de padronizar os processos e objetivos a serem alcançados, como se todos os/as estudantes tivessem as mesmas condições de aprendizagem e as escolas funcionassem sempre segundo um mesmo padrão. As instituições têm perfis diferentes e, por isso, não é possível que diretores/as firmem compromissos com metas sem respeitar as especificidades do trabalho pedagógico e a cultura das escolas. Na prática, a observância dos interesses relativos aos resultados educacionais manifestos nas notas das avaliações de larga escala consagra os/as alunos/as oriundos/

as de camadas socioeconômicas mais favorecidas e, efetivamente, desconsidera as dificuldades daqueles/as que não têm as mesmas condições econômicas. Esses/as precisam ter uma formação escolar de qualidade em instituições públicas de ensino e serem capazes de exigir a ampliação de seus direitos na histórica estrutura desigual que marca a sociedade brasileira.

*Recebido em: 08/05/2024; Aprovado em: 19/05/2025.*

## Referências

AFONSO, Almerindo Janela. *Avaliação Educacional: regulação e emancipação*. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. *Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 26 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. *Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2014-2014/2014/lei/l13005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2014-2014/2014/lei/l13005.htm)>. Acesso em: 16 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. *Lei n.º 14.644, de 2 de agosto de 2023*. Altera a Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. Brasília: Presidência da República, 2023. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2023/Lei/L14644.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14644.htm)>. Acesso em: 12 jun. 2025.

CURY, Carlos. Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. *RBPAE*. Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 483-495, 2011. Disponível: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19144>> Acesso em: 26 jun. 2023.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Casa Civil. *Lei n.º 20.115, de 6 de junho de 2018*. Dispõe sobre o processo de seleção democrática de gestor de unidade escolar da rede pública estadual da educação básica. Disponível em: <[https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/99991/lei-20115/](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/99991/lei-20115/)> Acesso em: 26 set. 2023.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Educação. *Portaria n.º 0681, de 6 de fevereiro de 2023*. Dispõe sobre o Processo de Seleção Democrática de Gestor Escolar da Rede Pública Estadual da Educação Básica para o ano de 2023. Disponível em: <[SEI/GOVERNADORIA - 000037747950 - Portaria - Secretaria de Estado da Educação](https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19144)> Acesso em: 26 set. 2023.

LIMA, Licínio. *A escola como organização educativa*. Uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2002.

LIMA, Licínio. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? *Educar em Revista*, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

MENDONÇA, Erasto. Estado patrimonial e gestão democrático do ensino público no Brasil. *Educação & Sociedade, Campinas*, SP, n. 75, ago./2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/a/dxChfBYZjdfgPRc3v3wYZXS/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 13 nov. 2023.

OLIVEIRA, Dalila. A.; DUARTE, Alexandre & CLEMENTINO, Ana. Maria. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos (as) diretores (as). *RBP AE*. Porto Alegre, v. 33, n. 3, p. 707-726, set./dez. 2017. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/79303/46239>> Acesso em: 15 out. 2024.

PARO, Vitor Henrique. *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. 2. ed., São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e pesquisa*, São Paulo, v. 365, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ep/a/z3kMwmdfKMTGM6pb6ZKzXjt/?format=pdf&lang=pt/>>. Acesso em: 26 nov. 2023.

PARO, Vitor H. Diretor escolar: educador ou gerente? São Paulo: Cortez Editora, 2015.

PINTO, Márcio Alexandre Ravagnani. *A avaliação de sistemas e a avaliação das escolas: proposições, realidades e perspectivas*. Acervo digital. Universidade Estadual Paulista. v. 3 - D29 - Unesp, 2013. Disponível em: <<http://acervodigital.unesp.br/handle/123456789/65807>> Acesso em: 30 nov. 2023.

SILVA, Luís Gustavo Alexandre *et al.* A gestão escolar no contexto atual: o paradigma gerencial e o trabalho do dirigente escolar em Goiás. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; VIEIRA, Livia Fraga. (Orgs.) *Trabalho Docente na Educação Básica em Goiás*. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012.

SILVA, Luís Gustavo Alexandre & TEIXEIRA, Ricardo A. Reforma Educacional no sistema estadual de ensino: do enfraquecimento dos princípios democráticos às contradições na gestão dos processos educativos na escola pública em Goiás *RBP AE*. Porto Alegre, v. 37, n. 3, p. 1198, set./dez. 2021. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/11149/>> Acesso em: 12 dez. 2023.

SILVA, Luís Gustavo Alexandre & TEIXEIRA, Ricardo Antônio. *A gestão da escola e o trabalho do diretor escolar em tempos de gerencialismo na educação pública*. Curitiba: Appris, 2022.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Diretor escolar. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre; VIEIRA, Livia Fraga. *Dicionário*. Trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.