



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
CAMPUS SANTA INÊS / DEPARTAMENTO DE LETRAS E PEDAGOGIA  
CURSO DE LICENCIATURA EM LETRAS: LÍNGUA PORTUGUESA,  
LÍNGUA INGLESA E SUAS LITERATURAS

**MARCOS VINICIUS SEREJO FELIX**

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO PROCESSO SELETIVO DE GESTÃO  
ESCOLAR EM PINDARÉ MIRIM - MA**

SANTA INÊS - MA

2024

MARCOS VINICIUS SEREJO FELIX

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO PROCESSO SELETIVO DE GESTÃO  
ESCOLAR EM PINDARÉ MIRIM - MA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Letras da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, Campus Santa Inês, como requisito para a obtenção de grau em Licenciatura Plena em Letras.

Orientador: Professor Especialista  
Robson de Macêdo Cunha

SANTA INÊS - MA

2024

Felix, Marcos Vinicius Serejo.

Avaliação da eficácia do processo seletivo de gestão escolar em Pindaré Mirim - MA. / Marcos Vinicius Serejo Felix – Santa Inês - MA, 2024.

47 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Letras: Licenciatura em Língua Portuguesa, Língua Inglesa e respectivas Literaturas, Campus de Santa Inês, Universidade Estadual do Maranhão, 2024.

Orientador: Prof. Esp. Robson de Macêdo Cunha.

1. Gestão escolar. 2. Processo seletivo. 3. Participação comunitária. I. Título.

CDU 371.1 (812.1)

MARCOS VINICIUS SEREJO FELIX

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO PROCESSO SELETIVO DE GESTÃO  
ESCOLAR EM PINDARÉ MIRIM - MA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Letras da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, Campus Santa Inês, como requisito para a obtenção de grau em Licenciatura Plena em Letras.

Aprovado em: 26 / 07 / 2024

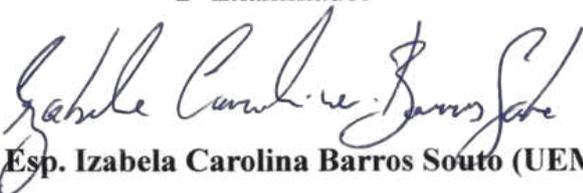
**BANCA EXAMINADORA**

  
**Prof. Esp. Robson de Macêdo Cunha (UEMA)**

1º Examinador / Orientador:

  
**Prof. Dr. Antonio Cilírio da Silva Neto (UEMA)**

2º Examinador

  
**Prof.ª Esp. Izabela Carolina Barros Souto (UEMA)**

3º Examinador

SANTA INÊS - MA

2024

“É junto dos *bão* que a gente fica *mió!*”

Guimarães Rosa,  
Grande Sertão: Veredas

## **AGRADECIMENTOS**

É um sentimento de muita gratidão chegar até aqui. Agradeço a todos que conheci durante essa jornada, sem dúvidas levarei um pouco de cada companheiro na bagagem do conhecimento, foram 5 anos de idas e voltas, entre as duas cidades vizinhas, pode se dizer até mãe e filha, Pindaré Mirim - MA e Santa Inês - MA.

O sentimento é o mais verdadeiro possível, pois, em meio aos altos e baixos, concluo essa etapa de aprendizado com muita gratidão e a certeza de ter dado o melhor de mim. Por isso, me sinto honrado em conseguir finalizar esse ciclo de conhecimento. Meus sentimentos mais sinceros de gratidão à minha família, amigos e professores que sem dúvidas foram fundamentais nessa caminhada.

Por fim, agradeço ao professor e orientador Robson de Macêdo Cunha, em nome de todos os profissionais de excelência que passaram por mim durante essa grande jornada de aprendizagem, pois sem suas orientações e disponibilidade não teria chegado até aqui.

Gratidão!

Marcos Vinicius Serejo Felix

## RESUMO

O estudo sobre a eficácia do seletivo de gestão escolar em Pindaré Mirim - MA buscou analisar a estrutura e implementação desse processo, bem como seus impactos na administração educacional local. Utilizando uma abordagem mista, a pesquisa combinou métodos quantitativos e qualitativos, coletando dados por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a gestores escolares, professores, alunos e membros da comunidade. Os resultados indicaram que o processo seletivo segue princípios democráticos, contribuindo para uma gestão escolar mais eficiente e alinhada com as necessidades da comunidade. No entanto, a participação ativa da comunidade no processo de escolha dos gestores é limitada, o que representa um desafio significativo. Além disso, foram identificadas barreiras financeiras e políticas que impactam a gestão escolar. Os gestores escolares destacaram a importância da transparência e imparcialidade no processo seletivo, mas também apontaram a necessidade de maior envolvimento dos pais e da comunidade na vida escolar. Os professores reconheceram a relevância de uma gestão democrática e a competência dos gestores selecionados, enquanto os responsáveis pelos alunos avaliaram positivamente a influência dos gestores na qualidade da educação, destacando a boa comunicação e envolvimento dos mesmos. Como considerações, para melhorar a eficácia do processo seletivo de gestão escolar, é necessário promover uma maior participação da comunidade escolar, garantir a transparência e enfrentar os desafios financeiros e políticos. A gestão democrática, baseada no diálogo e na participação ativa de todos, é essencial para construir um ambiente escolar inclusivo, colaborativo e de qualidade.

### **Palavras-Chave:**

Gestão escolar; processo seletivo; participação comunitária

## **ABSTRACT**

The study on the effectiveness of the school management selection in Pindaré Mirim - MA (in Brazil) aimed to analyze the structure and implementation of this process, as well as its impacts on local educational administration. Using a mixed-method approach, the research combined quantitative and qualitative methods, collecting data through semi-structured interviews and questionnaires administered to school managers, teachers, students, and community members. The results indicated that the selection process follows democratic principles, contributing to more efficient school management aligned with community needs. However, active community participation in the selection of managers is limited, which poses a significant challenge. Additionally, financial and political barriers impacting school management were identified. School managers highlighted the importance of transparency and impartiality in the selection process but also pointed to the need for greater involvement of parents and the community in school life. Teachers recognized the relevance of democratic management and the competence of the selected managers, while student guardians positively evaluated the managers' influence on the quality of education, highlighting good communication and involvement. As considerations, to improve the effectiveness of the school management selection process it is necessary to promote greater community participation, ensure transparency, and address financial and political challenges. Democratic management, based on dialogue and active participation of all, is essential to building an inclusive, collaborative, and quality school environment.

### **Keywords**

School management; selection process; community participation

## LISTA DE SIGLA

IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	–	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	–	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional
MA	–	Estado do Maranhão
SEMEC	–	Secretaria Municipal de Educação e Cultura
TCC	–	Trabalho de Conclusão de Curso
UEMA	–	Universidade Estadual do Maranhão

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Olha alí Pindaré Mirim.....	27
<b>Figura 2:</b> Pindaré valente .....	27

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
2	<b>DESAFIOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR</b> .....	14
2.1	Definição e importância do processo seletivo para gestor escolar .....	14
2.2	Os desafios do processo seletivo de Gestão Escolar em Pindaré Mirim - MA .....	16
2.3	Os fundamentos que norteiam a gestão escolar.....	20
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	26
4	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	27
4.1	Resultados das análises do diretor .....	28
4.2	Resultados das análises dos professores .....	30
4.3	Resultados das análises dos responsáveis dos alunos.....	34
	<b>CONSIDERAÇÕES</b> .....	39
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	40
	<b>ANEXO</b> .....	43
	<b>APÊNDICE</b> .....	45

## 1 INTRODUÇÃO

A avaliação da eficácia do processo seletivo de gestão escolar em Pindaré Mirim - Maranhão, representa uma investigação crucial para compreender o funcionamento e os impactos desse processo na administração educacional local. Diante da importância da gestão escolar para o desenvolvimento e a qualidade do ensino, é fundamental analisar como são estruturados e implementados os critérios de seleção dos gestores escolares nessa região.

Como o processo seletivo de gestão escolar é estruturado e implementado em Pindaré Mirim - Maranhão, quais são os critérios de avaliação utilizados para selecionar os gestores escolares, e qual é o impacto desse processo na qualidade da administração e liderança das escolas nessa região, refletindo-se no desempenho do ambiente escolar?

Partindo da premissa de que a gestão democrática se mostra como a abordagem mais congruente com as demandas da comunidade escolar e social, espera-se que a implementação eficaz do processo seletivo de gestão escolar resulte em uma maior adequação das propostas dos gestores às necessidades específicas do ambiente escolar. Essa abordagem, fundamentada no diálogo e na participação da sociedade, tende a diminuir a prevalência de práticas autoritárias na escola, promovendo um ambiente mais inclusivo e participativo.

Nesse sentido, o trabalho visa como objetivo geral: analisar, por meio de pesquisa em campo em Pindaré Mirim - MA, a importância do processo seletivo para gestor escolar como método de escolha, visando a articulação entre o tripé da gestão democrática: escola, família e sociedade, bem como os critérios de avaliação utilizados. E como objetivos específicos: (1) analisar os principais pontos relacionados ao processo seletivo para gestor escolar e sua importância na gestão democrática, por meio da pesquisa bibliográfica e documental; (2) descrever os principais desafios da gestão escolar em Pindaré Mirim - MA, destacando o processo de escolha da gestão por meio de eleição sem interferência política; (3) discutir, por meio de análise, os fundamentos que norteiam a gestão escolar, incluindo coordenação, supervisão e administração escolar, no contexto específico de Pindaré Mirim - MA.

Este estudo é necessário para aprofundar a discussão sobre o processo seletivo de diretores escolares, que agora requer gestores comprometidos e versáteis em diversas áreas, indo além da simples administração do ambiente escolar. Uma gestão eficaz envolve lidar com questões fundamentais que permeiam a estrutura física, organização administrativa e envolvimento da comunidade, exigindo uma ampla articulação para uma promoção de qualidade do ensino e da aprendizagem, mobilizando todos os funcionários.

A implementação da gestão democrática em todos os níveis é crucial, permitindo a participação de todos na administração escolar e garantindo a liderança do gestor escolar na tomada de decisões, assegurando a participação democrática de todos os envolvidos. Isso estimula uma reflexão coletiva sobre a gestão do processo escolar, transformando a escola em um ambiente onde as ações diárias contribuem de forma efetiva para seu funcionamento.

As seções seguintes, referente a fundamentação teórica, discute em seções secundárias, conforme os objetivos apresentados: em 2.1, traz a importância do processo seletivo de gestores escolares e diferentes métodos de seleção, Rosa (2002) aborda concursos públicos, Moreira (2020) analisa eleições diretas, Resende (2011) critica indicações políticas, e, com Silva e Albuquerque (2011) destacam a necessidade de habilidades variadas para gestores eficazes. Na subseção 2.2, examina os desafios do processo seletivo local, regido pelo Edital 01/SEMEC Pindaré Mirim - MA (2022), e em Brasil (2021) ressaltam a questão da liderança escolar, assim como outros autores destacando a participação comunitária. Por fim, a subseção 2.3, explora os princípios da gestão democrática conforme Brasil (1988; 1996), Paro (2017), Lück (2009), Silva e Albuquerque (2021) discutindo a transformação da autoridade na escola.

## 2 DESAFIOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR

### 2.1 Definição e importância do processo seletivo para gestor escolar

O processo seletivo para gestor escolar é um procedimento crucial que determina a liderança e a direção de uma instituição educacional. Este processo envolve a escolha de um indivíduo qualificado e capaz para assumir a responsabilidade de gerir a escola, garantindo que ela funcione de maneira eficaz e eficiente.

A escolha do gestor escolar é uma etapa crucial na gestão educacional, pois influencia diretamente a qualidade do ensino e o funcionamento da instituição. No contexto brasileiro, diversos modelos de seleção são adotados, cada um com suas próprias implicações e desafios. Esses métodos, que incluem concursos públicos, eleições diretas e indicação política, desempenham um papel fundamental na determinação do perfil do gestor e na maneira como ele é percebido pela comunidade escolar, explicados brevemente a seguir:

**Concursos Públicos:** processo pelo qual os candidatos são selecionados para cargos ou empregos públicos com base em critérios de mérito, por meio de provas ou provas e títulos, conforme estabelecido na Constituição Federal (Brasil, 1988) e corroborado por Rosa (2002).

**Eleições Diretas:** este modelo permite que a comunidade escolar participe diretamente na escolha do gestor (Moreira, 2020). Isso pode resultar em uma maior aceitação do gestor pela comunidade escolar, no entanto, existe o risco de que a popularidade, em vez da competência, se torne o fator determinante na escolha do gestor.

**Indicação Política:** o método de indicação para o provimento do cargo de gestor escolar no Brasil é um dos métodos estabelecidos no sistema de ensino público, neste método, uma autoridade do Estado, atendendo a interesses político-partidários, aponta o nome para ocupar o cargo. Este processo é criticado por manter o clientelismo político e não representar os anseios da comunidade educativa, o que pode levar ao descompromisso do diretor com os objetivos educacionais vinculados aos interesses da comunidade e à construção de uma administração democrática (Resende, 2011). A indicação é vista como uma barreira à criação de um ambiente participativo e democrático dentro da escola.

O processo seletivo para gestor escolar é um aspecto vital da gestão educacional. A escolha do modelo de seleção apropriado depende de vários fatores, incluindo a cultura da escola, as políticas governamentais e as necessidades específicas da comunidade escolar. Independentemente do modelo escolhido, é essencial que o processo seja conduzido de maneira justa e transparente para garantir que a melhor pessoa seja selecionada para o cargo.

Além dos modelos de seleção, é essencial compreender as competências e habilidades necessárias para um gestor escolar eficaz. Este líder educacional deve possuir uma variedade de habilidades, desde liderança inspiradora até habilidades de gestão financeira e conhecimento pedagógico sólido. A capacidade de criar um ambiente de aprendizado positivo, motivar a equipe docente e administrativa e promover uma cultura escolar inclusiva e colaborativa é fundamental. Como diz Silva e Albuquerque (2021):

O gestor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e de todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Portanto, além do sentido abrangente, a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão (Silva; Albuquerque, 2021, p. 34).

Vê-se que a centralidade do papel do gestor escolar como líder e principal responsável pela gestão educacional da instituição. A importância da figura do diretor escolar se dá como o líder que orienta, coordena e supervisiona todas as atividades escolares, garantindo que a missão e os objetivos educacionais sejam alcançados. Embora seja essencial promover uma cultura de colaboração e trabalho em equipe na gestão escolar, a responsabilidade final pela condução e direção da escola recai sobre o gestor, destacando sua autoridade e liderança na tomada de decisões cruciais para o sucesso educacional da comunidade escolar.

A avaliação contínua do desempenho do gestor escolar é igualmente crucial. Isso pode ser realizado por meio de avaliações formais, como *feedback* dos funcionários, alunos e pais, e avaliações informais, como monitoramento do progresso dos alunos e análise dos resultados acadêmicos da escola.

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos (Lück, 2009, p. 23).

Além disso, o gestor escolar deve estar atento aos desafios atuais enfrentados pela comunidade escolar, como questões de diversidade, inclusão, tecnologia educacional e restrições orçamentárias. Investir no desenvolvimento profissional contínuo do gestor escolar é uma estratégia essencial para garantir o sucesso da escola. Isso pode incluir participação em programas de treinamento, mentoria, redes profissionais e oportunidades de desenvolvimento de liderança.

Ao se manter atualizado sobre as melhores práticas e tendências emergentes na área da educação, o gestor escolar pode melhorar sua capacidade de tomar decisões informadas e promover a excelência educacional. Pois como aponta Lück (2009, p. 25):

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

A diversidade dessas habilidades representa um desafio para os gestores, que enfrentam uma dinâmica constante de situações e demandas em evolução. Portanto, essas iniciativas visam garantir que os gestores estejam sempre atualizados e capacitados para enfrentar os desafios complexos do ambiente escolar em constante mudança.

O processo seletivo para gestor escolar é uma etapa fundamental na gestão educacional. Ao considerar os diferentes modelos de seleção, competências necessárias, avaliação de desempenho, desafios e tendências atuais, desenvolvimento profissional e impacto na qualidade da educação, pode-se garantir que a escola seja liderada por um gestor capacitado e comprometido com o sucesso de todos os professores e alunos.

## **2.2 Os desafios do processo seletivo de Gestão Escolar em Pindaré Mirim - MA**

O processo seletivo para diretores escolares foi uma etapa crucial na gestão educacional municipal, visando selecionar os profissionais mais qualificados para liderar as escolas da rede pública, em Pindaré Mirim - MA. Esse processo foi regido pelo Edital 01/SEMEC (Pindaré Mirim, 2022) e coordenado pela Comissão Temporária de Processo Seletivo Interno, designada pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura - SEMEC. Para participar do processo seletivo, os candidatos deveriam atender a critérios específicos, conforme estabelecido no edital. Entre os requisitos estavam:

- Ser servidor integrante do quadro próprio do magistério público municipal.
- Possuir formação em nível superior em Pedagogia.
- E/ou graduação em cursos de Licenciatura Plena.
- Ter no mínimo 2 anos de efetivo exercício ininterrupto.
- Ter disponibilidade para atendimento em regime integral.
- Não ter sofrido pena de advertência ou suspensão nos últimos 2 anos.
- Apresentar declaração de regularidade na prestação de contas, se aplicável. (Pindaré Mirim, 2022, s/p).

Atender aos requisitos estabelecidos para os candidatos ao cargo de diretor escolar é crucial para garantir que os selecionados possuam a qualificação necessária. Esses critérios são essenciais para assegurar a competência, integridade e eficiência na gestão das escolas municipais, promovendo a qualidade da educação e o bem-estar da comunidade escolar. O processo seletivo, no caso do edital de Pindaré Mirim - MA, foi dividido em três etapas distintas:

**Avaliação de Conhecimento sobre Gestão Escolar:** Nesta etapa, os candidatos passaram por uma prova escrita de conhecimentos específicos em gestão escolar, composta por questões de múltipla escolha e uma produção textual sobre tema relacionado à gestão escolar.

**Apresentação do Plano de Melhoria Escolar:** Os candidatos aprovados na etapa anterior elaboraram um Plano de Melhoria Escolar, que foi apresentado para a Comissão Temporária do Processo Seletivo Interno. O plano deveria contemplar propostas e metas para a melhoria da escola.

**Análise de Títulos:** os candidatos foram solicitados a apresentar seus currículos juntamente com os documentos que comprovassem seus títulos. A pontuação dos candidatos foi baseada em critérios específicos, como pós-graduação na área de gestão escolar, pós-graduação em outra área educacional, mestrado e doutorado na área educacional, além da experiência em gestão escolar. Essa etapa foi classificatória, contribuindo para a classificação final dos candidatos no processo seletivo. (Pindaré Mirim, 2022, s/p).

As etapas do processo seletivo têm como intenção principal garantir a seleção dos candidatos mais qualificados e competentes para assumir o cargo de diretor escolar nas escolas municipais de Pindaré Mirim - MA.

A **Avaliação de Conhecimento sobre Gestão Escolar** visa verificar o domínio técnico e teórico dos candidatos nessa área, enquanto a **Apresentação do Plano de Melhoria Escolar** avalia sua capacidade de planejamento e liderança para promover melhorias nas instituições de ensino. Já a **Análise de Títulos** busca avaliar a formação acadêmica, qualificação profissional e experiência dos candidatos, garantindo que os selecionados possuam o perfil adequado para assumir as responsabilidades inerentes ao cargo. Em conjunto, essas etapas visam assegurar a excelência na gestão educacional municipal e o cumprimento das metas estabelecidas para a melhoria da qualidade de ensino nas escolas.

Os diretores escolares tinham a responsabilidade de apresentar relatórios anuais de cumprimento de metas, avaliação pedagógica de sua gestão, balanço do acervo documental, inventário do material e prestação de contas à comunidade. O não cumprimento dessas obrigações poderia acarretar sanções disciplinares.

Desta forma, o processo seletivo para diretores escolares em Pindaré Mirim - MA foi um procedimento que visou garantir a seleção dos profissionais mais capacitados para liderar as escolas municipais. Através de suas diversas etapas e avaliações, buscou-se assegurar a excelência na gestão educacional e o cumprimento das metas estabelecidas para melhoria da qualidade de ensino.

Há uma série de hipóteses que podem explicar os desafios enfrentados durante o processo seletivo de Gestão Escolar em Pindaré Mirim - MA. Uma delas é a dificuldade em atrair candidatos qualificados, dado o contexto de escassez de profissionais capacitados em educação na região. Isso pode ser resultado de condições socioeconômicas desfavoráveis que afastam potenciais candidatos ou da falta de incentivos para que profissionais experientes se candidatem.

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos (Lück, 2009, p. 25).

A autora ressalta a importância da gestão escolar na promoção de uma educação de qualidade social, que atenda às necessidades e diferenças de todos os alunos, proporcionando oportunidades de aprendizado significativas e preparando-os para se tornarem cidadãos atuantes e transformadores da sociedade.

No contexto específico de Pindaré Mirim - MA, essa visão ganha ainda mais relevância diante dos desafios enfrentados durante o processo seletivo de gestão escolar. A escassez de profissionais qualificados em educação na região pode comprometer a capacidade das escolas de oferecer uma educação de qualidade, afetando diretamente o acesso dos alunos a oportunidades educacionais adequadas.

A possível falta de incentivos para que profissionais experientes se candidatem pode agravar essa situação, dificultando ainda mais a seleção de gestores escolares capazes de promover uma gestão eficaz e orientada para os princípios educacionais mencionados na citação. Portanto, é fundamental abordar esses desafios de forma integrada, considerando não apenas as questões relacionadas ao processo seletivo, mas também os aspectos estruturais e socioeconômicos que influenciam a disponibilidade e o interesse dos candidatos em ocupar cargos de gestão escolar na região.

Além disso, a avaliação adequada das habilidades de gestão dos candidatos pode ser complicada. Embora o processo seletivo estabeleça critérios específicos, a capacidade de liderança e gestão não é facilmente mensurável por meio de critérios acadêmicos, tornando a avaliação justa e objetiva uma tarefa desafiadora para a comissão responsável.

A liderança escolar tem efeito significativo nas características da organização escolar o que influencia positivamente a qualidade do ensino e da aprendizagem. Embora moderado, esse efeito de liderança é vital para o sucesso da maioria dos esforços de melhoria escolar (Leithwood; Harris; Hopkins, 2020, p. 6 *apud* Brasil, 2021).

Os autores sugerem que a liderança exercida pelos gestores escolares tem um impacto significativo nas características da escola, o que, por sua vez, influencia positivamente a qualidade do ensino e da aprendizagem. Embora esse efeito de liderança possa ser moderado em termos quantitativos, é descrito como vital para o sucesso da maioria das iniciativas de melhoria escolar. Isso significa que a maneira como os líderes escolares conduzem e organizam a escola, estabelecem metas educacionais, motivam e desenvolvem a equipe docente, e promovem uma cultura de colaboração e aprendizado contínuo tem um impacto substancial no desempenho global da escola e no progresso dos alunos.

A manutenção da imparcialidade e transparência ao longo do processo seletivo também é fundamental, porém, pode ser difícil de alcançar devido a pressões políticas ou interesses pessoais que possam influenciar as decisões da comissão e comprometer a integridade do processo. Por fim, o engajamento da comunidade escolar no processo seletivo pode ser um obstáculo a ser superado. Apesar de ser essencial para garantir o apoio e reconhecimento da escolha do diretor pela comunidade, a participação ativa dos envolvidos pode ser difícil de alcançar devido a barreiras de comunicação, falta de interesse ou desconfiança em relação ao processo.

Mark Warren (2004 *apud* Veloso; Craveiro; Rufino, 2012) destacam a importância da participação da comunidade na escola e como isso pode impactar positivamente o contexto de aprendizagem dos alunos. Ao envolver a comunidade local nas atividades escolares, promove-se um ambiente mais inclusivo e colaborativo, onde diversos atores têm a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento educacional. Iniciativas comunitárias podem ajudar a suplementar os recursos da escola, fornecendo apoio financeiro, humano e material adicional. Além disso, a participação da comunidade pode levar a uma maior diversidade de perspectivas e experiências dentro da escola, enriquecendo o ambiente de aprendizagem e promovendo uma cultura escolar mais aberta e receptiva.

Esses resultados sugerem que os desafios enfrentados durante o processo seletivo de Gestão Escolar em Pindaré Mirim - MA podem ser resultado de uma combinação de fatores estruturais, culturais e políticos que demandam uma abordagem cuidadosa e estratégica para serem superados.

### 2.3 Os fundamentos que norteiam a gestão escolar

Com a definição do ensino público como um direito garantido pela Constituição Federal (Brasil, 1988), o Estado assumiu a responsabilidade de distribuir recursos de forma a promover a disseminação da cultura e dos saberes necessários para a vida em sociedade. Nesse contexto, o gestor escolar deixou de ser apenas um administrador financeiro para se tornar um líder capaz de articular o processo educativo, compartilhando o poder com os diversos órgãos e conselhos da comunidade escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (Brasil, 1996) consagra o princípio da gestão democrática, estabelecendo a participação da comunidade como um pilar fundamental na administração escolar. Isso implica não apenas na gestão do espaço físico e financeiro, mas também na promoção de um ambiente educacional que estimule a liberdade de expressão, a cooperação e o respeito à diversidade. A visão que se tem de um gestor escolar,

não é mais de um mero administrador financeiro que mantém uma hierarquia perante a sua comunidade, mas, de um líder capaz de articular o processo educativo, dividir o poder com os conselhos instituídos e buscar em conjunto com a comunidade formas de organização curricular e pedagógica que atendam aos anseios da população (Medeiros; Toledo, 2013, s/p).

Em vez de simplesmente impor decisões de cima para baixo, o gestor atua como um facilitador que promove a colaboração e o diálogo entre todos os membros da comunidade escolar. Ele não apenas compartilha o poder com os conselhos e outros órgãos instituídos, mas também busca ativamente o envolvimento da comunidade na definição de políticas e práticas pedagógicas.

Ao dividir o poder e compartilhar responsabilidades, o gestor cria um ambiente mais democrático e participativo dentro da escola. Ele reconhece a importância de ouvir e valorizar as diversas perspectivas e experiências presentes na comunidade escolar, e busca integrá-las de forma colaborativa na tomada de decisões.

Além disso, essa nova visão do gestor escolar destaca sua capacidade de buscar formas de organização curricular e pedagógica que estejam alinhadas com os interesses e necessidades da população atendida pela escola. Isso implica em um compromisso constante com a avaliação e adaptação das práticas educacionais, buscando sempre a excelência e a equidade no processo de ensino e aprendizagem.

Assim, o papel do gestor escolar vai além da simples administração, envolvendo a efetivação do planejamento pedagógico e o compromisso com a qualidade do ensino. Ele deve atuar em conjunto com os demais agentes educacionais na organização dos currículos, visando à formação integral dos estudantes e ao desenvolvimento de suas potencialidades. Para Libâneo (2011, p. 300 *apud* Silva, Albuquerque, 2021, p. 7):

A escola é uma instituição social com o objetivo explícito: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes e valores), para tornarem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem.

O autor ressalta a função primordial da escola como uma instituição social voltada para o desenvolvimento integral dos alunos. Nesse sentido, a escola não é apenas um local de transmissão de conhecimento, mas um espaço essencial para a construção e aprimoramento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos estudantes.

O desenvolvimento das potencialidades dos alunos ocorre por meio da aprendizagem dos conteúdos, os quais englobam não apenas conhecimentos acadêmicos, mas também habilidades, procedimentos, atitudes e valores. A aprendizagem desses elementos contribui para a formação de cidadãos plenos e participativos na sociedade em que estão inseridos.

Dessa forma, a escola desempenha um papel crucial na preparação dos alunos para a vida em sociedade, fornecendo-lhes não apenas conhecimentos teóricos, mas também as habilidades e competências necessárias para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo. Além disso, ao promover valores como ética, respeito, solidariedade e responsabilidade, a escola contribui para a formação de indivíduos conscientes de seu papel na construção de uma sociedade mais justa e democrática.

O gestor escolar desempenha um papel fundamental ao aplicar um projeto escolar construído em colaboração com a comunidade, promovendo um ensino que dialogue com a realidade local e contribua para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Neste sentido, Lück (2009, p. 24) diz que:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Portanto, a gestão escolar assume uma dimensão democrática e pedagógica, onde o gestor se torna um agente de transformação, comprometido com o desenvolvimento integral dos estudantes e com a construção de uma educação de qualidade para todos.

A gestão democrática da escola pública básica, com a participação de pais, educadores, alunos e funcionários, é frequentemente considerada utópica, mas é importante examinar suas implicações. “A utopia da gestão democrática da escola deve levar em conta as condições concretas e as contradições que apontam para a viabilidade desse projeto” (Paro, 2017, p. 18).

A gestão democrática da escola é um ideal que busca construir um ambiente mais justo e participativo, com a participação de todos os membros da comunidade escolar. No entanto, existem desafios como a falta de tempo e recursos, desigualdades e cultura autoritária que dificultam sua implementação. É preciso buscar um equilíbrio entre a utopia e as condições concretas, com soluções criativas, formação para participação e diálogo entre os diferentes grupos. A reflexão crítica sobre experiências de sucesso e boas práticas é fundamental para o avanço da gestão democrática na educação.

Para isso, é necessário falar do ponto de vista dos trabalhadores, que têm interesses antagônicos aos dos grupos dominantes. “A transformação da autoridade no interior da escola é crucial para a conquista da escola pelas camadas trabalhadoras” (Paro, 2017, p. 19).

Isso significa ir além da democratização da gestão e desafiar a lógica hierárquica e autoritária tradicional da escola. Para alcançar essa transformação, é necessário promover a participação ativa das camadas trabalhadoras, combater as desigualdades e construir uma cultura escolar mais democrática. A luta por uma escola mais justa e democrática exige mobilização social, políticas públicas e transformação das práticas pedagógicas. Corroborando com esta ideia, Dourado (2012, p. 18) diz que:

[...] se quisermos tornar a escola um espaço formativo significativo para a formação dos sujeitos devemos refletir, de maneira sistemática, sobre as diferentes práticas, as concepções que as norteiam e, assim, vamos compreender a importância da organização dos espaços e tempos pedagógicos, das dinâmicas de participação que envolvam todos e cada um na gestão e construção de uma educação de qualidade.

Para garantir uma educação de qualidade, é fundamental promover a participação de todos os membros da comunidade escolar. Isso inclui alunos, professores, pais, funcionários e demais agentes sociais. Através da colaboração e do diálogo, pode-se construir juntos uma escola mais justa, democrática e eficaz.

A reflexão sobre esses elementos e a busca constante por aperfeiçoar as práticas pedagógicas, pode-se tornar a escola um espaço verdadeiramente formativo para os sujeitos, preparando-os para os desafios do mundo contemporâneo.

A escola atual reproduz uma ideologia dominante e é negadora dos valores das camadas dominadas, legitimando a injustiça social. A autonomia da escola está intimamente ligada à autonomia dos trabalhadores, e a transformação da autoridade e da distribuição do trabalho dentro da escola é necessária (Paro, 2017, p. 20).

A perspectiva crítica sobre a escola argumenta que ela muitas vezes reproduz as desigualdades sociais ao invés de mitigá-las, refletindo e reforçando as ideologias dominantes. Segundo essa visão, a autonomia da escola está ligada à autonomia dos trabalhadores e requer uma reestruturação das relações de autoridade e distribuição do trabalho. Isso implica não apenas em mudanças internas na escola, mas também em uma transformação mais ampla da sociedade para promover uma educação mais igualitária e libertadora, desafiando as estruturas de poder existentes e buscando uma distribuição mais justa de recursos e oportunidades. O sistema hierárquico atual, com o diretor como autoridade máxima, confere um caráter autoritário e impõe uma hierarquia que contribui para uma imagem negativa do diretor.

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola — educadores, alunos, funcionários e pais — nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. (Paro, 2017, p. 21).

O autor destaca a importância da participação de todos os segmentos da comunidade escolar - educadores, alunos, funcionários e pais - na tomada de decisões sobre os objetivos e o funcionamento da escola. Essa participação não apenas fortalece a autonomia da escola, mas também cria melhores condições para pressionar as autoridades superiores a fornecerem recursos e apoio adequados. Ao envolver todas as partes interessadas, a escola pode promover uma cultura de colaboração e responsabilidade compartilhada, que é fundamental para alcançar uma educação de qualidade e responder às necessidades específicas da comunidade escolar. Cada escola deve se tornar um núcleo de pressão para exigir o atendimento dos direitos das camadas trabalhadoras e defender seus interesses educacionais.

É preciso, pois, começar por lutar contra esse papel do diretor (não, entretanto, contra a pessoa do diretor). A esse respeito, é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder — já que não se pode perder o que não se tem —, mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola (Paro, 2017, p. 20).

Essa redistribuição de autoridade permite que a própria escola ganhe poder, pois promove uma cultura de colaboração e participação, onde todos os envolvidos têm voz na tomada de decisões e contribuem para o funcionamento eficaz da instituição educacional.

Ao permitir que diferentes membros da comunidade escolar participem ativamente da tomada de decisões, a escola adota uma abordagem mais inclusiva e democrática. Isso não apenas promove uma cultura de colaboração e compartilhamento de ideias, mas também fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade de todos os envolvidos. Ao invés de concentrar todo o poder e autoridade nas mãos de um único indivíduo, a escola se beneficia da diversidade de experiências, perspectivas e habilidades de sua equipe.

Ao distribuir a autoridade de forma mais equitativa, a escola não apenas fortalece sua capacidade de resposta e adaptação às necessidades em constante mudança, mas também promove uma cultura organizacional mais participativa, colaborativa e diretiva para todos os seus membros.

A escola tem por sua natureza ser como um lugar de apropriação do saber que necessariamente nos leva uma visão crítica da própria escola da sua estrutura e até mesmo do próprio processo educacional. Essa criticidade no âmbito escolar é fundamental e pertinente no exercício do gestor escolar. Com isso, o gestor propicia uma maior participação e reflexão das instâncias escolares e propicia um espaço para a cultura democrática no âmbito escola (Cymbaluk; *et. al.* 2020, s/p).

Ao reconhecer a escola como um lugar de apropriação do saber, entende-se que os alunos não apenas absorvem informações, mas também aprendem a questionar, analisar e interpretar o que estão aprendendo. Essa visão crítica da própria escola, de sua estrutura e do processo educacional é essencial para o desenvolvimento de cidadãos conscientes e capazes de contribuir ativamente para a sociedade.

Nesse contexto, o papel do gestor escolar é crucial. Ele não apenas administra os recursos e orienta as práticas pedagógicas, mas também cria um ambiente propício para o debate, a reflexão e a participação de todos os membros da comunidade escolar. Ao estimular uma cultura de crítica construtiva, o gestor promove não apenas a melhoria contínua da escola, mas também o desenvolvimento pessoal e acadêmico dos alunos e dos próprios membros da equipe escolar.

Além disso, ao proporcionar um espaço para a cultura democrática no âmbito escolar, o gestor contribui para a formação de cidadãos ativos e engajados, capazes de compreender e valorizar os princípios democráticos em todas as esferas da vida social. Isso inclui não apenas o respeito pela diversidade de opiniões, mas também a habilidade de negociar, colaborar e tomar decisões coletivas de forma justa e transparente.

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, como pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola (Potting, 2011, p. 10).

A gestão democrática na escola busca promover a inclusão, o diálogo e a colaboração entre todos os envolvidos, visando garantir uma educação de qualidade que atenda às necessidades e interesses de toda a comunidade escolar. Assim, a gestão democrática na escola busca garantir uma educação de qualidade que seja verdadeiramente inclusiva, reflexiva das necessidades da comunidade e capaz de promover o desenvolvimento integral de todos os seus membros. Ao promover a inclusão, o diálogo e a colaboração, as escolas podem se tornar espaços de aprendizado dinâmicos e inspiradores, onde cada indivíduo é valorizado e respeitado como parte de uma comunidade educacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos neste projeto, foi feita uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. A natureza multifacetada do fenômeno em questão demandou uma compreensão abrangente, tanto dos aspectos quantificáveis quanto das nuances e percepções subjacentes à gestão escolar em Pindaré Mirim - MA.

A coleta de dados foi realizada em duas fases distintas. Na primeira fase, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores escolares, membros da comunidade escolar e representantes da comunidade da referida cidade. Essas entrevistas forneceram dados sobre a percepção dos envolvidos em relação ao processo seletivo de gestão escolar, os critérios de avaliação utilizados e os desafios enfrentados.

Na segunda fase, foram aplicados questionários estruturados aos gestores escolares selecionados por meio do processo seletivo (do edital vigente), bem como aos professores e alunos das escolas envolvidas no estudo. Os questionários visaram quantificar a percepção dos participantes sobre a eficácia da gestão escolar, o impacto do processo seletivo na qualidade da administração e liderança escolar, bem como a relação entre esses aspectos e o desempenho acadêmico dos alunos.

Os dados coletados foram submetidos a uma análise minuciosa: utilizando técnicas para os dados quantitativos, no número de participantes; e análise de conteúdo, para os dados qualitativos interpretados. As entrevistas foram transcritas e codificadas para identificar temas emergentes recorrentes. E os questionários foram tabulados e analisados estatisticamente para identificar correlações e tendências significativas.

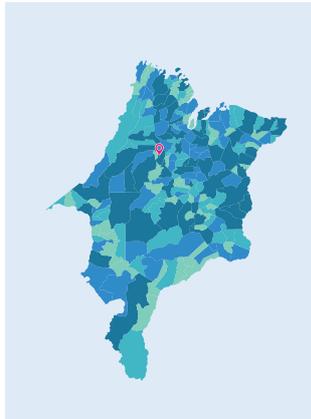
A seleção de participantes para as entrevistas e questionários foi realizada de forma estratégica, buscando representar uma amostra diversificada da comunidade escolar em Pindaré Mirim - MA. A representação de um gestor escolar como amostra de diferentes instituições de ensino do município, um número de professores e pais ou responsável dos estudantes foram incluídos para garantir uma visão abrangente e representativa do contexto em estudo, totalizando 7 envolvidos.

Todos os participantes foram informados sobre os objetivos e procedimentos do estudo, garantindo o consentimento informado. A confidencialidade e anonimato dos participantes foram rigorosamente mantidos, e o estudo foi conduzido em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

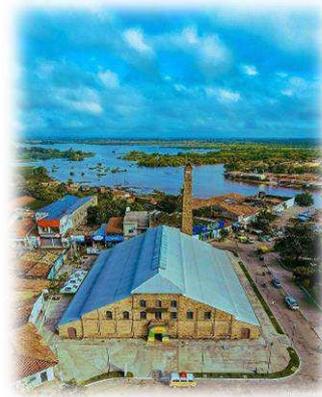
De acordo com o Instituto Brasileiro Geográfico e Estatístico - IBGE, do último censo em 2022<sup>1</sup>, Pindaré Mirim - MA tem uma população de 31.429 habitantes; a taxa de escolarização para crianças de 6 a 14 anos era de 98% em 2010; o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB de 2021 foi 4,2 para anos iniciais e 3,5 para anos finais do ensino fundamental atualmente; a área do município é de 268,285 km<sup>2</sup>, sendo a 206ª maior do estado do Maranhão.

**Figura 1:** Olha ali Pindaré Mirim



**Fonte:** IBGE (2024)

**Figura 2:** Pindaré valente



**Fonte:** @marinhodrones

Pindaré Mirim - MA está situado na mesorregião do Oeste Maranhense e na microrregião do Pindaré à 255 km da capital do Estado. Na **Figura 1**, tem um marcador de mapa indicando o lugar. O município é banhado pelo Rio Pindaré, muito importante como via fluvial para o transporte, lazer e a pesca. Já na **Figura 2**, apresenta esse rio ao fundo em destaque o Engenho Central de São Pedro, patrimônio, marco histórico e cultural da região. O local é frequentemente visitado por turistas que se interessam pela história do Brasil colonial e imperial. Além disso, o Engenho é palco de eventos culturais e atividades educacionais que buscam promover a memória e a história da região.

O município, *locus* dessa pesquisa, é conhecida por suas festas tradicionais, como o Bumba Meu Boi e as festas juninas, que atraem muitos visitantes e com potencial turístico devido à sua beleza natural, com destaque para as margens do Rio Pindaré. Atualmente, de acordo como Censo Escolar (2023)<sup>2</sup> há 64 escolas no município, contemplando as etapas da educação infantil, ensino fundamental e médio.

<sup>1</sup> Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/pindare-mirim/panorama>

<sup>2</sup> Disponível em: <https://qedu.org.br/municipio/2108504-pindare-mirim/censo-escolar>

Visto a essa realidade, foi escolhido uma escola do ensino fundamental como amostra desta pesquisa sobre a gestão escolar. Foi feito uma visita presencial e logo em seguida foi apresentado um questionário de forma *on-line* através do *Google Forms*, onde teve uma aceitação muito boa por todos os entrevistados.

A visita presencial teve início no dia 21/05/2024 e depois foi encaminhado o questionário onde os entrevistados tiveram duas semanas para responder. Nesse período foi muito satisfatório pois, todos conseguiram responder em tempo ágil, fazendo com que a análise desses dados fosse de forma produtiva. Foi apresentado 5 perguntas para os gestores, professores, e pais ou responsáveis dos estudantes, respectivamente. Abaixo são apresentados primeiro as respostas do gestor.

#### 4.1 Resultados das análises do diretor

A primeira pergunta direcionada foi: **“1. Como o senhor(a) avalia a transparência e imparcialidade do processo seletivo para gestores escolares em Pindaré Mirim - MA?”** A pesquisa foi realizada com um gestor de uma das escolas da rede municipal de Pindaré Mirim - MA, esse gestor já trabalha na área da educação há 12 anos como professor efetivo e hoje está como gestor escolar através do seletivo (Pindaré Mirim, 2022).

**Resposta do gestor:** É um processo interessante justamente porque entendemos que segue à risca o princípio da democracia.

**Fonte:** resultado da pesquisa (2024).

A resposta do gestor à pergunta apresenta uma visão positiva e confiante no sistema de seleção atual. Ao responder sobre o “princípio da democracia”, a ênfase sugere que o processo seletivo é aberto e participativo, permitindo que os candidatos sejam avaliados de maneira justa e equitativa (Lück, 2009). Este é um ponto fundamental para garantir que os melhores candidatos, aqueles que possuem as competências e qualificações adequadas, sejam escolhidos para cargos de gestão.

O segundo questionamento, também ao gestor, foi: **“2. Como o senhor percebe a participação da comunidade escolar no processo de escolha dos gestores?”** A resposta foi obtida foi da seguinte forma:

**Resposta do gestor:** No caso por ser um seletivo, a participação da comunidade escolar é quase nenhuma, pois sua opinião não invalida o gestor de assumir o cargo ou de deixá-lo no mesmo, mas demonstra de certa forma uma avaliação sobre o relacionamento família/escola.

**Fonte:** resultado da pesquisa (2024).

Pode-se analisar que o gestor afirma que a participação da comunidade escolar é “quase nenhuma” no processo de seleção. Isso sugere que, embora haja um processo seletivo formal, ele não inclui mecanismos para incorporar ativamente as opiniões e *feedback* da comunidade escolar. Apesar da baixa participação no processo seletivo, a opinião da comunidade escolar ainda é considerada uma forma de avaliação do relacionamento entre a família e a escola. Como afirma Fonseca (2024, p. 4): “há uma nova necessidade de efetiva participação familiar, por um lado ela é requerida pelas instituições, mas também as próprias famílias desejam envolver-se”. Isso indica que, embora a comunidade não influencie diretamente na seleção, suas percepções e *feedback* deverão ser valorizados e considerados importantes para o ambiente escolar.

A terceira pergunta foi: “**3. Quais são os maiores desafios enfrentados pelos gestores escolares em Pindaré Mirim - MA, e como eles podem ser superados?**”, o gestor respondeu da seguinte forma:

**Resposta do gestor:** [falta de] participação ativa dos pais dos estudantes. Acredito que se os pais se sentindo ouvido, atendidos e realmente participante da escola isso mudaria.

**Fonte:** resultado da pesquisa (2024).

A resposta do gestor à pergunta sobre os maiores desafios enfrentados pelos gestores escolares, destaca um aspecto crítico da gestão escolar: a participação ativa dos pais dos estudantes. O gestor aponta que um dos maiores desafios, como, a falta de participação ativa dos pais na vida escolar dos estudantes. Isso é um problema comum em muitas comunidades, onde a conexão entre a escola e as famílias pode ser fraca devido a diversos fatores, incluindo falta de tempo, compreensão ou interesse por parte dos pais.

A participação dos pais é crucial para o sucesso acadêmico e o bem-estar dos estudantes. Quando os pais estão envolvidos, os alunos tendem a ter melhor desempenho acadêmico, melhor comportamento e maior autoestima (Oliveira e Carvalho, 2018). Além disso, a colaboração entre a escola e a família pode contribuir para um ambiente escolar mais positivo e acolhedor. Na análise da resposta acima, nota-se que o gestor acredita em aumentar a sensação de que se os pais são ouvidos, atendidos e participantes da escola isso pode mudar a situação de uma melhoria significativa no ambiente escolar e nos resultados educacionais. Os gestores escolares podem, portanto, trabalhar ativamente para construir uma parceria mais forte e mais colaborativa com as famílias. A pergunta seguinte foi “**4. Qual é o papel dos gestores escolares na promoção da gestão democrática e participativa na escola?**” e como resultado obteve-se:

**Resposta do diretor:** Acredito que tudo se encaixa nas questões de liderança servidora e na pedagogia da presença.

**Fonte:** resultado da pesquisa (2024).

A resposta fornecida pelo diretor, toca em dois conceitos importantes na promoção da gestão democrática e participativa nas escolas: “a liderança servidora” e na “pedagogia da presença”. O estilo de liderança enfatiza a importância de servir aos outros como uma prioridade do líder. No contexto escolar, um gestor que adota a liderança servidora coloca as necessidades dos alunos, professores e da comunidade escolar acima de seus próprios interesses. Já a “pedagogia da presença” este conceito refere-se à importância da presença constante e ativa do gestor na vida escolar.

A combinação dessas abordagens permite que o gestor escolar crie um ambiente onde todos se sintam valorizados e envolvidos, promovendo uma gestão mais democrática e participativa. Isso pode levar a decisões mais inclusivas e ao fortalecimento do senso de comunidade dentro da escola. E a última pergunta direcionada ao gestor foi: “**5. Como são estabelecidas as relações entre gestores, professores, alunos e comunidade na gestão escolar?**”. Como resultado:

**Resposta do diretor:** Relação de respeito mútuo, onde todos entendem que são importantes para as tomadas de decisões no que diz respeito à melhoria na educação.

**Fonte:** resultado da pesquisa (2024).

A resposta do diretor menciona uma "relação de respeito mútuo" e destaca a compreensão de todos sobre sua importância nas tomadas de decisões voltadas para a melhoria da educação. Isso sugere que o respeito coletivo seja um ambiente mais harmonioso, onde todos os envolvidos são valorizados e ouvidos, pois é crucial para um bom ambiente escolar e para a eficácia das práticas de gestão. Ao afirmar que todos entendem sua importância nas decisões educacionais, o diretor indica um reconhecimento e valorização da participação ativa de cada grupo (gestores, professores, alunos e comunidade).

## 4.2 Resultados das análises dos professores

Para categoria dos docentes: a pesquisa foi realizada com três professores efetivos na rede de ensino, com experiências na docência há 10 anos, professores esses com uma visão bem ampla e dinâmica na área da educação.

A pergunta 1 foi: “**Como o senhor(a) percebe a influência do processo seletivo de gestores escolares na qualidade da educação em Pindaré Mirim - MA?**” E como resultados, daqui para frente serão sempre apresentados como resposta do professor 1, professor 2 e professor 3:

**Resposta do professor 1:** Percebo o processo seletivo de gestores escolares como algo benéfico para a educação de Pindaré Mirim. Uma gestão democrática certamente contribui para uma educação de qualidade.

**Professor 2:** É de suma importância, assim teremos aqueles que realmente estão comprometidos com a educação.

**Professor 3:** Muito importante e significativa. *“É uma forma de reconhecimento do trabalho de liderança da equipe de gestão escolar eleita ou que passou por um processo seletivo que envolve a comprovação da sua competência técnica para atuar naquele cargo em detrimento àquele que foi indicado politicamente”*<sup>3</sup>. E, Pindaré Mirim avançou nesse quesito quando fez um processo para os gestores escolares.

**Fonte:** resultado da pesquisa (2024).

Os professores de Pindaré Mirim – MA, nesta pesquisa, apresentam uma percepção positiva sobre a influência do processo seletivo de gestores escolares na qualidade da educação. Apesar das diferentes nuances nas respostas, todos concordam com a importância e os benefícios desse processo. Eles destacam que o seletivo de gestores escolares seja benéfico, promovendo uma gestão democrática e melhorando a qualidade da educação por meio de escolhas, como afirma também Lück (2009) visto na fundamentação teórica.

Na pergunta seguinte: **“2. Qual é a importância da gestão democrática na escola e como ela é promovida durante o processo seletivo de gestores?”**, são apontados como resultados:

**Resposta do Professor 1:** A gestão democrática é fundamental na escola quando há uma efetiva participação da comunidade escolar. O processo seletivo para gestor efetiva a participação democrática da comunidade escolar de forma justa e igualitária.

**Professor 2:** Sempre é bom vivermos em democracia, independente do cargo e local. No momento em que há a abertura do edital, podemos analisar que todos tem o acesso de forma direta

**Professor 3:** *“A gestão democrática na escola é um modelo no qual a administração de uma instituição de ensino é conduzida por meio da participação ativa de toda comunidade escolar. Isso envolve, além de gestores e coordenadores, os docentes, funcionários, estudantes, famílias e demais pessoas impactadas pela escola em questão”*<sup>4</sup>. A importância desse modelo de gestão oferece a oportunidade para que todos tenham voz ativa nas decisões e acontecimentos da instituição de ensino. Construindo assim, *“um ambiente acadêmico diverso, inclusivo, respeitoso, significativo, acolhedor, que estimula vínculos humanizados e sólidos”*<sup>4</sup>. O processo seletivo para gestores mostra à sociedade um compromisso da gestão pública com a implementação de boas práticas que se sobrepõem aos interesses políticos e acomodações partidárias.

**Fonte:** resultados da pesquisa (2024).

<sup>3</sup> Resultados encontrado em Oliveira (s/l., apud Canuto, 2023).

<sup>4</sup> Recortes também encontrados em Ferreira (2023).

Sobre a importância da gestão democrática na escola, os dados encontrados (2024), destacam sua relevância para a participação ativa da comunidade escolar durante o processo seletivo de gestores. O professor 1, enfatiza que a gestão democrática é essencial, pois promove a participação da comunidade de maneira justa e igualitária. Essa abordagem assegura que “esses profissionais sejam ouvidos e façam parte da organização escolar, mudando a lógica da hierarquia” (Silva, Silva, Santos, 2016, p. p. 545). O professor 2, reforça a importância da democracia em todos os contextos, mencionando que a abertura do edital para o processo seletivo permite acesso direto e transparente. Já o professor 3, amplia essa perspectiva ao descrever a gestão democrática como um modelo que envolve não apenas os gestores.

Isso indica que processos seletivos bem estruturados são fundamentais para fortalecer essa gestão, por meio de uma: “participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional, incluindo alunos, professores, pais, funcionários e membros da comunidade, na tomada de decisões e no funcionamento das instituições de ensino (Silva, 2023, p. 17). Já a questão de número 3, foi: **“Quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares em Pindaré Mirim - MA, na sua opinião?”**, e como resultados:

**Resposta do Professor 1:** Bom, não sei exatamente como responder a esta questão, mas, no ano passado na nossa escola era a questão financeira.

**Professor 2:** São muitos desafios a encontrar, por exemplo: a adaptação dos alunos com a escola, a união da equipe escolar...

**Professor 3:** O principal desafio do gestor escolar é olhar para todas as instâncias da escola e pensar como elas precisam se articular e como é possível costurar tudo isso no cotidiano, envolvendo todos que fazem parte da construção da escola.

[...] A educação de Pindaré Mirim avançou muito nos últimos 3 anos, mas ainda existem entraves para sua melhoria, o principal seria a questão política que ainda está enraizada na mente de muitos profissionais que acabam dificultando o processo.

Fonte: resultado da pesquisa (2024).

As respostas dos professores apontam: a questão financeira como um desafio significativo, destacando a importância dos recursos para o funcionamento da escola; menciona desafios como a adaptação dos alunos e a união da equipe escolar, indicando que fatores humanos e relacionais são cruciais para um ambiente educacional saudável; e, enfatiza a importância de articular as diversas instâncias da escola. Na pergunta **“4. Quais critérios o considera essenciais para um gestor escolar eficaz?”** apontou-se que:

**Resposta do Professor 1:** A formação profissional na área de gestão escolar (curso sequência de gestão escolar ou pós na área de gestão escolar); cursos de capacitação em gestão de pessoas, liderança; empatia; saber ouvir; ser proativo; e ter paciência.

**Professor 2:** Disciplina, bom ouvinte, companheirismo, sábio...

**Professor 3:** *“Ser um gestor escolar melhor implica ser um líder eficaz. Então, reconhecer esforços, motivar a equipe e cobrar resultados são partes indispensáveis dessa equação. Liderança eficaz requer equilíbrio entre elogios e cobranças, mantendo uma comunicação eficaz com toda a equipe”<sup>5</sup>.*

**Fonte:** resultado da pesquisa (2024).

O professor 1, destaca a importância da formação profissional e capacitação em gestão de pessoas, enfatizando que conhecimentos técnicos são fundamentais, além disso, ele menciona habilidades interpessoais como empatia, capacidade de ouvir, proatividade e paciência, sugerindo que um gestor eficaz não só deve ser competente, mas também sensível às necessidades da equipe e dos alunos (Tavares, 2024). O professor 2, acrescenta características como disciplina, habilidade de ouvir e companheirismo, indicando que a postura do gestor em relação à equipe é crucial para construir um ambiente colaborativo. E o professor 3, enfatiza a importância da liderança eficaz, que combina o reconhecimento dos esforços da equipe com a motivação e a cobrança de resultados.

Por fim, a questão de número 5, **“Como os gestores escolares podem promover um ambiente de aprendizagem inclusivo e acolhedor para todos os alunos?”**, traz como ênfase nos resultados que:

**Resposta do Professor 1:** Ter um ambiente escolar com acessibilidade para acolher a todos. O gestor administrativo e a gestora pedagógica da [Escola...]<sup>6</sup> fazem roda de conversa toda segunda-feira com os alunos. Os gestores procuram ouvir os alunos e atendê-los na medida do possível.

**Professor 2:** Utilizando alguns critérios de socialização, além disso um espaço agradável, de lazer para recreação dos alunos e professores....

**Professor 3:** *“Para promover um ambiente que respeite as diferenças e promova a inclusão, é necessário criar um ambiente seguro e livre de preconceitos. Isso pode ser alcançado por meio da implementação de políticas e práticas anti-bullying, além de programas de conscientização e educação sobre diversidade”<sup>7</sup>.*

**Fonte:** resultados da pesquisa (2024).

---

<sup>5</sup> Ocorrência encontrada em Tiburski (2024).

<sup>6</sup> O nome da instituição de ensino foi extraído da análise.

<sup>7</sup> Texto do Colégio CB (2023).

As respostas aqui, evidenciam que a promoção de um ambiente inclusivo requer tanto estratégias administrativas quanto iniciativas que priorizem a diversidade e o bem-estar emocional dos alunos. A combinação dessas abordagens pode resultar em um ambiente educacional mais acolhedor e eficaz.

### 4.3 Resultados das análises dos responsáveis dos alunos

Nesta subseção foram encontrados três resultados à cada uma das perguntas. Os responsáveis dos estudantes de uma escola são geralmente os pais, tutores ou guardiões legais que têm a responsabilidade de cuidar e tomar decisões em nome dos alunos (Brasil, 1990 - Artigos 32, 55, 100, 170, 179, 184; 252; Brasil, 1996 - Artigos 6 e 13). Eles são importantes para a educação, pois ajudam a apoiar o aprendizado e a participação dos filhos na vida escolar, além de se envolverem em reuniões, eventos e na comunicação com os professores. A escolha dos envolvidos nesta pesquisa foi por maior participação na vida escolar dos estudantes de Pindaré Mirim - MA.

A pergunta 1: foi “**Como o senhor(a) percebe a influência dos gestores escolares na qualidade da educação oferecida aos alunos em Pindaré Mirim - MA?**”, como resultados:

**Resposta do responsável 1:** Está como um dos melhores modelos de gestão da cidade de Pindaré.

**Responsável 2:** Observo que os gestores acompanham de perto o trabalho pedagógico dos docentes e dessa forma envolvem - se no processo de ensino aprendizagem tornando-o mais eficiente.

**Responsável 3:** Através das melhorias do ambiente escolar, “*permitindo que os professores e alunos se sintam motivados e responsáveis. Com isso permite que os alunos se sintam mais confiantes para expressar suas ideias e contribuir para o processo de aprendizagem*”<sup>8</sup>.

**Fonte:** resultados da pesquisa (2024).

O responsável 1, destaca o modelo de gestão como um dos melhores da cidade, sugerindo um reconhecimento de eficácia na administração. O responsável 2, enfatiza a proximidade dos gestores com o trabalho pedagógico, indicando que essa supervisão ativa contribui para um ensino mais eficiente, essa observação sugere que a liderança não apenas supervisiona, mas também se envolve no processo educativo, promovendo um ambiente colaborativo. Por fim, o responsável 3, menciona melhorias no ambiente escolar, que motivam

---

<sup>8</sup> Encontrado em Ultramax (2023).

tanto alunos quanto professores, criando um espaço onde os estudantes se sentem seguros para expressar suas ideias, esse sentimento de pertencimento é crucial para o aprendizado, pois promove uma participação mais ativa.

A questão de número 2 **“Como o senhor(a) avalia a comunicação e o envolvimento dos gestores escolares com os pais dos alunos?”**, obteve os seguintes resultados:

**Resposta do responsável 1:** Uma sintonia e dinâmica de envolvimento de puro compromisso e dedicação.

**Responsável 2:** Eles mantêm uma boa comunicação com os pais informando o que cabe aos pais, e sugerindo a participação e colaboração dos mesmos no processo de aprendizagem dos filhos.

**Responsável 3:** Ótima, nos repassam todas as informações importantes sobre aulas, eventos, desempenho acadêmico dos alunos, questões administrativas e compartilham todas as outras informações de maneira rápida e eficiente.

**Fonte:** resultados da pesquisa (2024).

Os dados apresentados destacam uma “sintonia e dinâmica de envolvimento”, resposta do responsável 1, reflete muito o compromisso e dedicação, sugerindo uma relação sólida entre gestores e comunidade escolar. O responsável 2, enfatiza a boa comunicação, onde os gestores não apenas informam os pais, mas também os incentivam a participar ativamente do processo de aprendizagem, isso indica uma valorização da parceria entre escola e família, essencial para o desenvolvimento dos alunos (Lück, 2009). Por fim, o responsável 3, aponta para a eficiência na transmissão de informações, abrangendo aspectos acadêmicos e administrativos.

A análise da comunicação entre a família e a escola é fundamental para entender o processo educacional, sobretudo diante da transição marcante da agenda de papel para o uso de novas tecnologias. Esta mudança não apenas altera os métodos pelos quais informações são transmitidas, mas também transforma as práticas culturais, sociais e tecnológicas, influenciando profundamente a interação entre escolas e famílias (Escobar, 2024, p. 8).

Com base em Escobar (2024) e os resultados encontrados (2024), o fato de “compartilhar todas as informações de maneira rápida e eficiente” isso demonstra um fluxo de comunicação claro e organizado, essa abordagem não apenas mantém os pais informados, mas também fortalece sua confiança na gestão escolar. Na questão de número 3, **“Quais são as suas expectativas em relação aos gestores escolares e à gestão da escola de seus filhos?”**, os resultados foram:

**Resposta do responsável 1:** De superação.... e está sendo.

**Responsável 2:** Tenho tido elas atendidas, uma vez que desejo tirar alguma dúvida todas as minhas são sanadas.

**Responsável 3:** Minha expectativa como mãe, é que a gestão escolar se preocupe com o bem-estar e segurança das crianças enquanto elas estão na escola. Afinal, elas passam ali boa parte do seu dia e precisam estar amparadas e protegidas.

**Fonte:** resultado da pesquisa (2024).

A análise das expectativas em relação aos gestores escolares em Pindaré Mirim revela um anseio significativo por superação e cuidado. O responsável 1, expressa uma expectativa de superação que já está sendo atendida, sugerindo satisfação com o desempenho da gestão escolar. O responsável 2, destaca a acessibilidade dos gestores, indicando que suas dúvidas são prontamente esclarecidas, o que reforça a ideia de uma comunicação aberta e eficaz, essa prontidão para resolver questões demonstra uma relação de confiança e parceria entre os pais e a escola. Por sua vez, o responsável 3, enfatiza a importância do bem-estar e segurança das crianças durante o período escolar, essa preocupação com a proteção dos alunos sublinha um aspecto fundamental da gestão, que deve ir além do pedagógico para incluir a criação de um ambiente seguro.

Em suma, as expectativas expressas refletem um desejo por uma gestão que não apenas educa, mas também cuida, promovendo um ambiente acolhedor e seguro, fundamental para o desenvolvimento integral dos alunos. O que corrobora também com Moraes e Sá (2011, p. 2), “a educação envolve um processo de interação, de troca, que tem por finalidade o aprimoramento, logo deve ocorrer/acontecer a partir dos processos comunicativos”. A questão **“4. Como o senhor(a) percebe o papel dos gestores escolares na promoção de um ambiente escolar seguro e acolhedor para os alunos?”**. Os resultados apontam que:

**Resposta do responsável 1:** Promotor de um ambiente tranquilo e favorável a todos de maneira geral.

**Responsável 2:** A organização da escola é muito boa entendo que melhorias sempre serão necessárias, mas eles têm oferecido segurança, disciplina e cuidado aos meus filhos e seu aprendizado dentro das expectativas previstas.

**Responsável 3:** Percebo que *“o papel do gestor escolar é uma peça primordial para garantir que a educação seja emancipadora e que os direitos sejam respeitados para toda a comunidade escolar. Assim, além de administrar, o gestor representa um espaço que tem uma função social muito clara: formar cidadãos que vão transformar a sociedade”*<sup>9</sup>.

**Fonte:** resultado da pesquisa (2024).

---

<sup>9</sup> Citação de Coelho (2024).

Os três responsáveis veem os gestores como promotores de um ambiente tranquilo, sugerindo que sua atuação contribui para o bem-estar geral da comunidade escolar; reconhecem a boa organização da escola e, embora mencione a necessidade de melhorias, valoriza a segurança, disciplina e cuidado oferecidos, indicando que esses fatores são essenciais para o aprendizado; e aborda a função social dos gestores, enfatizando que eles desempenham um papel vital na formação de cidadãos conscientes e na promoção dos direitos dentro da escola.

Essas perspectivas destacam a responsabilidade dos gestores em criar um espaço de aprendizado que respeite as expectativas dos pais e alunos e apresentam uma visão ampliada das discussões sobre a gestão escolar (Brasil, 2021; Fonseca, 2024; Oliveira, 2018; Silva e Albuquerque, 2021; e Silva, 2023), ressaltando não apenas a administração, mas também a capacidade de inspirar mudanças sociais. Assim, as respostas refletem a expectativa de uma gestão que não só assegure um ambiente seguro, mas também contribui para a formação integral dos alunos e sua inserção na sociedade. Por fim, a questão “**5. O senhor(a) acredita que os pais podem contribuir para a melhoria da gestão escolar em Pindaré Mirim - MA?**”, apresentou como resultados:

**Resposta do responsável 1:** Sua participação na escola dando apoio e incentivando o filho a valorização dos gestores.

**Responsável 2:** Participando mais presencialmente, particularmente sou um pouco ausente devido a minha demanda de trabalho e estar mais nos ambientes escolares e em seus eventos ajudaria bastante.

**Responsável 3:** “*Os pais podem observar mais de perto os alunos, identificar suas dificuldades e ajudar, bem como repassar tais informações aos professores para que eles façam uma intervenção adequada, por exemplo, o que faz toda a diferença na aprendizagem*”<sup>10</sup>.

**Fonte:** resultados da pesquisa (2024).

A análise das contribuições dos pais para a melhoria da gestão escolar em Pindaré Mirim destaca a importância do envolvimento familiar. A sugestão que a participação ativa dos pais, através do apoio e incentivo à valorização dos gestores, pode fortalecer a relação entre família e escola, dita pelo responsável 1 e corroborado por Fonseca (2024). Essa colaboração é fundamental para criar um ambiente positivo e cooperativo.

---

<sup>10</sup> Encontrado em Sae Digital (2024)

O responsável 2, embora reconheça sua própria ausência devido ao trabalho, enfatiza que a presença em eventos escolares pode ser benéfica, e isso sugere que a participação dos pais não é apenas desejável, mas necessária para um diálogo mais eficaz entre a escola e a família também como aponta Fonseca (2024, p. 6) em que: “quando os pais entendem, colaboram e ainda incentivam seus filhos academicamente [...] conseguem proporcionar maiores índices de escolaridade e sucesso escolar”.

Por fim, o responsável 3, enfatiza a importância de os pais observarem de perto as dificuldades dos alunos e comunicarem essas informações aos professores, promovendo intervenções adequadas, essas comunicações diretas podem ser cruciais para o sucesso acadêmico, evidenciando que a parceria entre pais e educadores é vital para identificar e resolver problemas de aprendizagem.

## CONSIDERAÇÕES

A análise da eficácia do processo seletivo de gestão escolar em Pindaré Mirim - MA revelou dados valiosos sobre a importância da gestão democrática e os impactos de um processo seletivo transparente e imparcial na administração das escolas locais. A pesquisa evidenciou que, embora a estrutura do processo seletivo siga princípios democráticos, há desafios significativos que precisam ser abordados para garantir uma gestão escolar mais inclusiva e participativa.

Os resultados indicam que a implementação de um processo seletivo baseado em critérios claros e justos pode contribuir para uma gestão escolar mais eficiente e alinhada com as necessidades da comunidade escolar. No entanto, a falta de participação ativa da comunidade no processo de escolha dos gestores é um ponto crítico que precisa ser melhorado. A inclusão da comunidade escolar nas decisões administrativas é essencial para fortalecer a gestão democrática e promover um ambiente escolar mais colaborativo.

Os gestores escolares destacaram a importância da transparência e imparcialidade no processo seletivo, mas também apontaram a necessidade de maior envolvimento dos pais e da comunidade na vida escolar. Além disso, os desafios financeiros e a adaptação dos alunos foram mencionados como barreiras significativas que impactam a gestão escolar.

Os professores reconheceram a relevância de uma gestão democrática na escola e ressaltaram que um processo seletivo justo é fundamental para garantir a competência dos gestores escolares. No entanto, a persistência de desafios relacionados à articulação das diferentes instâncias escolares e à influência política na educação ainda representa um obstáculo importante.

Os responsáveis pelos alunos avaliaram positivamente a influência dos gestores escolares na qualidade da educação e destacaram a boa comunicação e envolvimento dos gestores com os pais. No entanto, também identificaram a necessidade de uma maior participação dos pais na gestão escolar para fortalecer o apoio ao processo de ensino-aprendizagem.

Conclui-se que, para aprimorar a eficácia do processo seletivo de gestão escolar em Pindaré Mirim - MA, é necessário promover uma maior participação da comunidade escolar, garantir a transparência e imparcialidade do processo e enfrentar os desafios financeiros e políticos que ainda persistem. A gestão democrática, fundamentada no diálogo e na participação ativa de todos os envolvidos, é essencial para a construção de um ambiente escolar inclusivo, colaborativo e de qualidade.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL, **Constituição Federal** - CF. Brasília DF, 1988.
- BRASIL, **Estatuto da Criança e do Adolescente** - ECA, Brasília DF, 1990.
- BRASIL, **Lei e Diretrizes da Educação Básica** - LDB. Brasília DF, 1996.
- BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília, 2021.
- CANUTO, Luiz. Só 30% das secretarias de Educação exigem curso de gestão escolar para diretores, diz estudo. In: **Agência Câmara de Notícias**, 2023. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1021542-so-30-das-secretarias-de-educacao-exigem-curso-de-gestao-escolar-para-diretores-diz-estudo>, acesso em: 5 de jun. 2024.
- COELHO, Raphael. Qual é o papel do gestor escolar. In: **Tutor Mundi**. 2024. Disponível em: <https://tutormundi.com/blog/gestor-escolar>, acesso em: 5 de jun. 2024.
- COLEGIO CB. **Promovendo um ambiente escolar acolhedor**: valorizando a individualidade. 2023. Disponível em: <https://www.colegiocb.com.br/en/conteudo/promovendo-um-ambiente-escolar-acolhedor-valorizando-a-individualidade-g24hl>, acesso em: 5 de jun. 2024.
- CYMBALUK, Mabel; *et. al.* O papel do gestor escolar para efetivação da gestão democrática na escola. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 11, Vol. 22, pp. 84-97, nov. 2020.
- DOURADO, Luiz. **Gestão em educação escolar**. - 4 ed. - Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil, 2012.
- ESCOBAR, Vinicius. **Comunicação da escola com a família**: uma análise crítica da jornada escolar. Dissertação (Comunicação Social) / Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2024.
- FERREIRA, Felipe. Gestão democrática na escola: o que é e sua importância. In: **Proesc Blog**. 2023. Disponível em: <https://www.proesc.com/blog/gestao-democratica-escolar>, acesso em: 5 jun. 2024.
- FONSECA, Daniella. **Relação família e escola**: o uso de aplicativo de acompanhamento e monitoramento escolar. Tese de Doutorado (Educação Social e Intervenção Comunitária) / Instituto Politécnico de Santarém, 2024.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pindaré Mirim - MA**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/pindare-mirim/panorama>, 2022.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MEDEIROS, Laura; TOLEDO, César. O gestor escolar e o projeto político pedagógico. In: MUHLSTEDT, Alexandro. Cadernos PDE, Versão Online. **Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor: PDE 2013**.

MORAES, Heloisa; SÁ, Jussara. Mídia e educação: reflexões, relatos e atuações. In: RAUEN, Fábio (org.). **Anais do Simpósio sobre Formação de Professores: tecnologias e inovação na educação básica**, Tubarão: Unisul, 2011.

MOREIRA, Camila. Eleição para Diretor Escolar. **Jusbrasil**. 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/eleicao-para-diretor-escolar/769117370>. Acesso em: 28 mar. 2024.

OLIVEIRA, Ana; CARVALHO, Cynthia. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Rev. Bras. Educ.** vol. 23, e230015, jan-2018.

PARO, Vitor. **Gestão democrática da escola pública**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2017.

PINDARÉ MIRIM; SEMEC. **Edital 01/SEMEC**. Abertura de seletivo interno nº 001/2022.

POTTING, Eufrânia. **A participação da comunidade nos processos de decisão da escola: o “interjogo” de responsabilidades**. Artigo (Especialização em Educação) / Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

QEDU, Plataforma. **Censo Escolar: Pindaré Mirim - MA**. Disponível em: <https://qedu.org.br/municipio/2108504-pindare-mirim/censo-escolar>, 2023.

RESENDE, Fernanda. Uma análise reflexiva sobre as formas de provimento do cargo de gestor escolar: as possibilidades da eleição. In. **Simpósio da Anpae**, 2011.

ROSA, Dêneron. O concurso público como princípio constitucional e a promoção interna para cargos organizados em carreira. **DireitoNet**. 2022. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/868/O-concurso-publico-como-principio-constitucional-e-a-promocao-interna-para-cargos-organizados-em-carreira>. Acesso em: 28 mar. 2024.

SAE DIGITAL. **Pais na vida escolar dos seus filhos**, 2024. Disponível em: <https://sae.digital/pais-na-vida-escolar-dos-seus-filhos>, acesso em 5 jun. 2024.

SILVA, Givanildo; SILVA, Alex; SANTOS, Inalda. Concepções de gestão escolar pós-LDB: O gerencialismo e a gestão democrática. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 10, n. 19, p. 533-549, jul./dez. 2016.

SILVA, Heloisa. **Gestão democrática participativa**: um olhar sensível para educação. Artigo (Especialização em Gestão Escolar) / Instituto Federal Farroupilha, 2023.

SILVA, Renato; ALBUQUERQUE, Severino. **Gestão Escolar da Educação Básica**. São Luís: UEMA, 2021.

TAVARES, Lúcia. **Técnicas de desenvolvimento pessoal e profissional**. Intersaberes, 2024.

TIBURSKI, Raquel. Como ser um gestor escolar melhor. In: **Estuda Escola**, 2024. Disponível em: <https://estudaescolas.com.br/blog/como-ser-um-gestor-escolar-melhor>, acesso em: 5 jun. 2024.

ULTRAMAX. **Como estabelecer políticas eficazes para a gestão de escolar**. 2023. Disponível em: <https://blog.ultramax.com.br/index.php/como-estabelecer-politicas-eficazes-para-a-gestao-de-escolas>, acesso em: 5 jun. 2024.

VELOSO, Luísa; CRAVEIRO, Daniela; RUFINO, Isabel. Participação da comunidade educativa na gestão escolar. **Educação e Pesquisa**, vol. 38, n. 4, p. 815–832, 8 mar. 2012.

## ANEXO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Convidamos o(a) Sr (a) para participar da Pesquisa intitulada “Avaliação da eficácia do processo seletivo de gestão escolar em Pindaré Mirim - MA”, sob a responsabilidade do pesquisador: **Marcos Vinicius Serejo Felix**, pertencente à Universidade Estadual do Maranhão - UEMA / Campus Santa Inês. O objetivo da pesquisa é analisar, por meio de pesquisa em campo em Pindaré Mirim - MA, a importância do processo seletivo para gestor escolar como método de escolha, visando a articulação entre o tripé da gestão democrática: escola, família e sociedade, bem como os critérios de avaliação utilizados.

Sua participação é voluntária e se dará por meio dos registros escritos, ou por qualquer meio tecnológico, sabe-se que, além do fato de que responder e resolver atividades toma tempo do participante. Logo, desconfortos podem advir de tais situações, as quais estão previstas no trabalho de pesquisa. A pesquisa beneficiará a comunidade escolar em virtude dos conhecimentos que serão gerados, e favorecerá tanto o processo de ensino como o de aprendizagem de língua materna/estrangeira. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Após o seu consentimento, se caso queira desistir, terá o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa e coleta dos dados, independente do motivo, e sem nenhum prejuízo à sua pessoa. O(a) Sr(a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados em nosso TCC, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, ou críticas, em qualquer fase do estudo, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com o orientador do trabalho Professor: **Robson de Macêdo Cunha**, por meio do e-mail: [robsoncunha@professor.uema.br](mailto:robsoncunha@professor.uema.br)

Eu, o pesquisado, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo. Este documento é emitido em duas vias que serão assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um. Reclamações e/ou insatisfações relacionadas à sua participação na pesquisa poderão ser comunicadas UEMA - Campus Santa Inês, ao orientador e pesquisadores.

Santa Inês - MA, 21 de maio de 2024

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinaturas do pesquisador: \_\_\_\_\_

Assinatura do orientador do projeto: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO APLICADO

#### A) Questões para Gestores:

1. Como o senhor avalia a transparência e imparcialidade do processo seletivo para gestores escolares em Pindaré Mirim - MA?
2. Como percebe a participação da comunidade escolar no processo de escolha dos gestores?
3. Quais são os maiores desafios enfrentados pelos gestores escolares em Pindaré Mirim - MA, e como eles podem ser superados?
4. Qual é o papel dos gestores escolares na promoção da gestão democrática e participativa na escola?
5. Como são estabelecidas as relações entre gestores, professores, alunos e comunidade na gestão escolar?

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO APLICADO

#### **B) Questões para Professores:**

1. Como o senhor(a) percebe a influência do processo seletivo de gestores escolares na qualidade da educação em Pindaré Mirim - MA?
2. Qual é a importância da gestão democrática na escola e como ela é promovida durante o processo seletivo de gestores?
3. Quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares em Pindaré Mirim - MA, na sua opinião?
4. Quais critérios considera essenciais para um gestor escolar eficaz?
5. Como os gestores escolares podem promover um ambiente de aprendizagem inclusivo e acolhedor para todos os alunos?

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO APLICADO

#### **C) Questões para os responsáveis dos alunos:**

- 1.** Como o senhor(a) percebe a influência dos gestores escolares na qualidade da educação oferecida aos alunos em Pindaré Mirim - MA?
- 2.** Como avalia a comunicação e o envolvimento dos gestores escolares com os pais dos alunos?
- 3.** Quais são as suas expectativas em relação aos gestores escolares e à gestão da escola de seus filhos?
- 4.** Como o senhor(a) percebe o papel dos gestores escolares na promoção de um ambiente escolar seguro e acolhedor para os alunos?
- 5.** O senhor(a) acredita que os pais podem contribuir para a melhoria da gestão escolar em Pindaré Mirim - MA?