



Escolha de diretores de escolas públicas no Brasil: revisão sistemática da literatura¹

Selection of Public School Principals in Brazil: A Systematic Literature Review

Selección de directores de escuelas públicas en Brasil: revisión sistemática de la literatura

Raimundo Nonato Gaia Correa²

Professor da Faculdade de Educação do Instituto de Ciências da Educação da UFPA, Belém/PA, Brasil

Lívia de Nazaré Sanches do Carmo³

Graduanda em Pedagogia da UFPA, Cametá/PA, Brasil

Recebido em: 27 de março de 2026.

Aceito em: 7 de julho de 2026.

Resumo

O artigo constrói um panorama das pesquisas sobre formas de escolha de diretores de escolas públicas no Brasil no período 2015-2025. Nos últimos anos, a União tem incentivado os entes subnacionais a democratizarem o acesso à função de diretor escolar, o que nos direcionou a analisar as formas de escolha de diretores em correlação com o processo de materialização da gestão democrática da educação pública. Trata-se de pesquisa bibliográfica, em que os dados foram levantados a partir de uma Revisão Sistemática da Literatura e analisados à luz do materialismo histórico-dialético, o que possibilitou o alcance das múltiplas dimensões do fenômeno. A literatura evidenciou a coexistência de distintas formas de escolha de diretores: indicação, eleição, concurso, seleção, eleição seguida de indicação, seleção seguida de eleição e a indicação seguida de seleção. A eleição é vista como a forma mais democrática, mas precisa transgredir a dimensão procedimentalista e se articular a outros instrumentos que fortaleçam a colegialidade da gestão.

Palavras-chave: Escolha de diretores. Gestão escolar. Gestão democrática.

Abstract

The article provides an overview of research on the different forms of selecting public school principals in Brazil from 2015 to 2025. In recent years, the federal government has encouraged subnational governments to democratize access to school principal positions, which led us to analyze the different forms of principal selection in relation with the process of implementing democratic management in public education. This bibliographic study draws on data collected through a Systematic Literature Review and analyzed from the perspective of historical-dialectical materialism, enabling an examination of the multiple dimensions of the phenomenon. The literature revealed the coexistence of different forms of principal selection: appointment, election, public examination, selection processes, election followed by appointment, selection followed by

¹ Trata-se do resultado de uma das etapas de pesquisa em andamento, que aborda a implementação de processo de escolha de diretor escolar com base em critérios técnicos de mérito e desempenho e consulta à comunidade escolar, em uma rede pública municipal de educação. Esta pesquisa, por sua vez, visa aprofundar o conhecimento sobre o assunto em tela, abordado de forma parcial em pesquisa anterior, que resultou em tese de doutoramento de um dos autores do texto.

² E-mail: nonatocorrea@ufpa.br

³ E-mail: livia30sanches07@gmail.com

election, and appointment followed by selection. Election is regarded as the most democratic form, but it needs to move beyond a merely procedural dimension and be articulated with other instruments that strengthen collegial management.

Keywords: Principal selection. School management. Democratic management.

Resumen

El artículo construye un panorama de las investigaciones sobre las formas de selección de directores de escuelas públicas en Brasil durante el período 2015-2025. En los últimos años, la Unión ha incentivado a las entidades subnacionales a democratizar el acceso a la función de director escolar, lo que nos llevó a analizar las formas de selección de directores en correlación con el proceso de materialización de la gestión democrática de la educación pública. Se trata de una investigación bibliográfica, en la cual los datos fueron recopilados a partir de una Revisión Sistemática de la Literatura y analizados a la luz del materialismo histórico-dialéctico, lo que permitió abarcar las múltiples dimensiones del fenómeno. La literatura evidenció la coexistencia de distintas formas de selección de directores: designación, elección, concurso, selección, elección seguida de designación, selección seguida de elección y designación seguida de selección. La elección es considerada como la forma más democrática, pero necesita trascender la dimensión meramente procedimental y articularse con otros instrumentos que fortalezcan la colegialidad de la gestión.

Palabras clave: Selección de directores. Gestión escolar. Gestión democrática.

Introdução

A partir da década de 1980, já no contexto de uma sociedade civil consolidada e ativa (Coutinho, 2002), diversas frações da classe trabalhadora passaram a se organizar politicamente em função da redemocratização política do Brasil deflagrando um movimento social que culminou na dissolução do regime militar e na promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988. Ascendendo da condição do que Marx (2009) chamaria de *classe em si* para uma configuração de *classe para si*, isto é, renunciando interesses individualistas e imediatos em prol de aspirações universais, a classe trabalhadora entendia que a democracia só poderia se materializar na sociedade brasileira se o pleno exercício dos direitos civis e políticos se conjugasse com a universalização dos direitos sociais.

Nesse contexto, Arroyo (1983) destaca que a educação “[...] é um dos primeiros serviços que entram num debate político que ultrapassa tanto os particularismos e os mecanismos de manobra política, quanto à pretensa apoliticidade da administração racional” (Arroyo, 1983, p. 127). Nessa perspectiva, à luz de um consistente referencial teórico-metodológico, os movimentos democráticos do campo educacional compreendiam que a gestão da educação “[...] não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos” (Paro, 2008, p. 13).

Por isso, era imperativo que a classe trabalhadora tomasse as rédeas do processo de definição das finalidades da educação brasileira mediante a participação na gestão da educação pública.

Compreende-se por gestão, a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (Paro, 2008, p. 18). Nesse sentido, o acesso a uma escola configurada de acordo com as necessidades e aspirações históricas dos trabalhadores - marginalizados na ordem política e econômico-social então vigente - seria uma estratégia imprescindível para a construção paulatina da emancipação social.

Esse movimento social foi fundamental para que a gestão democrática fosse consagrada como princípio da educação nacional no artigo 206, inciso VI da CF de 1988, o que foi reiterado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/1996 (Art. 3º, inciso VIII). Ademais, também é fruto dessa mobilização social a criação dos conselhos gestores de políticas públicas, o que tem legitimado as diversas reivindicações em prol do estabelecimento de mecanismos de controle social (Santos, 2009)⁴ sobre a política educacional.

Como desdobramento desse processo, a tradicional forma de provimento da função de diretor das escolas públicas brasileiras, baseada no alinhamento político entre governantes e profissionais da educação (Drabach; Souza, 2014), passou a ser problematizada. A sociedade civil organizada, especialmente, o movimento de educadores, vem pleiteando a participação da comunidade escolar no processo de planejamento, elaboração, implementação e avaliação do projeto pedagógico da escola. E, sendo o diretor o coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar (Dourado, 2013), ele deve ser escolhido com base em critérios democráticos que lhe possibilite ter o respaldo e o comprometimento da comunidade com a gestão da escola (Paro, 2003).

Na construção de alternativas democráticas à livre indicação, tem-se adotado o concurso público ou formas alternativas de aferição de competência técnica, e a eleição com participação da comunidade escolar como forma de escolha de diretores (Paro, 2013). Esta última, tem sido vista como a mais adequada ao princípio democrático na gestão escolar, mas não deve ser tomada como a única condição necessária para isso, pois “deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na luta pela democratização das relações escolares” (Dourado, 2013, p. 105).

Na própria LDBEN, vigente, podemos observar que a concretização da gestão democrática da escola pública deve ter como princípios a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar, de um modo geral, na definição das finalidades da escola numa perspectiva de colegialidade:

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades

⁴ Controle social aqui entendido como a “[...] participação da sociedade na formulação, no acompanhamento e na verificação das ações da gestão pública na execução de suas políticas, avaliando seus objetivos, processos e efeitos, para o exercício efetivo de cidadania” (Santos, 2009, p. 109).

e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

É um fato, porém, que o processo eleitoral, mesmo que não seja tomado como o único critério de escolha, tem se consolidado como o expediente responsável por imprimir a dimensão democrática na forma de escolha de diretores adotadas nos sistemas de ensino, principalmente, por força da legislação educacional recente (Brasil, 2014; 2020).

O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024⁵, aprovado pela Lei nº 13.005/2014, estabeleceu, na meta 19, a adoção de critérios técnicos de mérito e desempenho e consulta à comunidade escolar como mecanismos de escolha de diretor escolar (Brasil, 2014). O PNE 2026-2036, por seu turno, estabelece que a única forma democrática de escolha de diretores escolares é o processo que articula critérios técnicos de mérito e desempenho com a escuta da comunidade escolar (Brasil, 2026). Acrescente-se a isso o fato de que a Lei nº 14.113/2020, que regulamentou o chamado Fundeb permanente (Brasil, 2020)⁶, prevê repasses de recursos e apoio técnico da União aos entes subnacionais que adotem a consulta à comunidade escolar quando da escolha de diretores.

Então, a aprovação do PNE, em 2014, passa a ser um marco para o estabelecimento do recorte histórico do estudo sobre as diversas formas de escolha dos diretores adotadas nas escolas públicas brasileiras.

Assim, o presente artigo, a partir de uma pesquisa bibliográfica do tipo revisão sistemática da literatura (RSL), realiza um panorama da produção científica sobre formas de escolha de diretores de escolas públicas no Brasil, no período 2015-2025, analisa criticamente cada uma dessas formas de escolha e as correlaciona com o processo de materialização da gestão democrática da educação.

Para tanto, este texto está estruturado em quatro seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresentamos os procedimentos metodológicos de coleta e análise dos dados analisados. Em seguida (terceira seção), expomos e discutimos os resultados das pesquisas recuperadas, correlacionando-os com a literatura especializada. Na quarta seção, apresentamos as conclusões do estudo.

⁵ A Lei nº 14.934/2024 prorrogou a vigência do PNE 2014-2024 até 31 de dezembro de 2025.

⁶ Com base nessa Lei, a União condicionou o recebimento de 2,5 (dois inteiros de cinco décimos) de recursos da complementação do Valor Aluno Ano Resultado (VAAR) pelas redes públicas de educação, ao cumprimento de algumas condicionalidades de melhoria de gestão, dentre estas, formas democráticas de escolha de gestor escolar.

Procedimentos metodológicos

A RSL é um tipo de pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em material já elaborado, o que possibilita a análise das diversas posições acerca de um problema (Gil, 2002), já que reúne “conhecimentos fracionados em diferentes estudos sobre os constructos de interesse de qualquer área, possibilitando a construção de panoramas com rigor acadêmico e confiabilidade de informações” (Ramos, 2015, p. 32).

Com base em Rother (2007), o protocolo desta RSL foi constituído por 6 (seis) etapas: I) elaboração do problema; II) localização e seleção dos trabalhos; III) avaliação crítica dos trabalhos recuperados; IV) coleta dos dados; V) análise e apresentação dos dados; VI) interpretação dos resultados.

Na etapa I, utilizamos a técnica P.V.O (Ramos, 2015) para a formulação do problema de pesquisa: *P* é “situação problema”; “participantes” ou “contexto”; *V* são as “variáveis do estudo”, e; *O* é “resultado” esperado. A partir disso, formulamos o seguinte problema: qual o panorama das pesquisas sobre formas de escolha de diretores de escolas públicas no Brasil, no período 2015-2025?⁷

Na etapa II, localizamos e selecionamos os estudos relevantes, a partir de cinco passos: 1) escolha dos diretórios; 2) definição dos descritores; 3) elaboração da estratégia de busca; 4) delimitação dos cruzamentos; 5) definição dos critérios de inclusão e exclusão.

Os diretórios escolhidos para pesquisa foram o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES, o Portal de Periódicos da CAPES e a Biblioteca Eletrônica Científica *Online-SciELO*.

Para a realização de uma busca abrangente e direcionada dos estudos, definimos os seguintes descritores: conceito 1: “escolha/seleção/provimento”; conceito 2: “diretor/gestor/dirigente”; conceito 3: “escola/colégio/instituto”. Atribuímos a eles os operadores booleanos *OR* e *AND* para formar a equação: (Escolha *OR* seleção *OR* provimento) *AND* (diretor *OR* gestor *OR* dirigente) *AND* (escola *OR* colégio *OR* instituto). Combinamos os descritores para produzir os cruzamentos a serem aplicados nos diretórios de busca: escolha *and* diretor *and* escola; escolha *and* gestor *and* escola; escolha *and* dirigente *and* escola; seleção *and* diretor *and* escola, e assim por diante.

Para o refinamento das buscas, adotamos critérios de inclusão/exclusão dos trabalhos: 1) somente artigos, teses e dissertações; 2) publicados no período 2015-2025; 3) disponíveis na íntegra; 4)

⁷ Nesse caso: *P* é “diretores de escolas públicas/Brasil”; *V*, “forma de escolha”, e; *O*, “construir um panorama das pesquisas sobre o tema”.

de acesso gratuito; 5) revisados por pares (para artigos); 6) trabalhos da área da educação; 7) que tratassem de formas de escolha/seleção/provimento de diretores de escolas públicas no Brasil; 8) o descritor principal (*escolha/seleção/provimento*) deveria constar no título ou nas palavras-chave.

Na etapa III, avaliamos os trabalhos selecionados mediante a aplicação de dois testes de relevância: o Teste de Relevância I foi aplicado no ato do exame dos títulos e resumos dos trabalhos, quando pré-selecionamos os estudos que atendiam aos critérios de inclusão/exclusão; os estudos aprovados nesse primeiro teste foram submetidos ao Teste de Relevância II, realizado por dois grupos de juízes independentes, e constituído pelas seguintes perguntas: a) o objetivo do artigo tem relação com o tema investigado? b) O método está descrito com clareza? c) O resumo contempla todos os elementos necessários? d) O artigo tem mérito para ser incluído na revisão sistemática? Somente as publicações que obtiveram um índice de concordância igual ou superior a 80% (em relação aos itens a, b, c e d) entre os juízes foram incluídas na RSL.

Na etapa IV, realizamos a caracterização dos textos (ano, local, autores, palavras-chave), identificação dos dados metodológicos (objetivo, instrumentos de coleta, tipo de pesquisa, procedimentos de análise) e dos resultados.

Na etapa V, realizamos a análise e interpretação dos dados à luz do materialismo histórico-dialético-MHD (Marx; Engels, 2007), partindo do pressuposto que “[...] a ‘coisa em si’ não se manifesta imediatamente ao homem. Para chegar a sua compreensão, é necessário fazer não só um certo esforço, mas também um *détour*” (Kosik, 1976, p. 13). Assim, mais do que descrever um fenômeno como ele se mostra imediatamente ou como é retratado, precisamos analisá-lo a partir das categorias contradição, mediação, totalidade e historicidade, uma vez que os fenômenos sociais expressam o embate de projetos antagônicos da classe dominante e dos trabalhadores, em permanente estado de luta.

Resultados e discussão

A pesquisa nos diretórios de busca foi realizada em novembro de 2025. Após a exclusão dos textos que se repetiram na busca nos três diretórios e a aplicação dos Testes de Relevância I e II, restaram 9 (nove) trabalhos, sendo 5 (cinco) artigos recuperados do Portal de Periódicos da CAPES, 1 (um) da *SciELO*, e 3 (três) trabalhos do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes – (2 (duas) dissertações e 1 (uma) tese, conforme quadro a seguir.

Quadro 1
Trabalhos recuperados nos diretórios de busca

Item	Gênero	Título	Autoria	Local de coleta	Ano de publicação	Tipo de estudo
01	Artigo	A seleção de dirigentes escolares no Brasil: oscilações entre diferentes estratégias	Nadia Pedrotti Drabach; Theresa Maria de Freitas Adrião	Abrangência nacional	2017	Bibliográfico
02	Artigo	Formas de provimento do cargo de diretor escolar: um estudo de caso em Pereiras – SP	Ricardo Alexandre Marangoni; Ana Elisa Ramos Cabral	São Paulo	2020	Empírico
03	Artigo	Trajetória histórica da gestão das escolas públicas estaduais de Santa Catarina: pontos e contrapontos	Janete Palú; Oto João Petry.	Santa Catarina	2020	Bibliográfico
04	Artigo	O processo de escolha dos dirigentes escolares em Londrina: a implementação da meta 19 do Plano Nacional de Educação 2014-2024	Viviane Barbosa Perez Aguiar; Maria José Ferreira Ruiz	Paraná	2021	Bibliográfico
05	Artigo	Democratização da escola pública: uma proposição à síntese brasileira	Marcela Moraes de Castro	Abrangência nacional	2023	Bibliográfico
06	Artigo	Seleção de diretores escolares em Petrópolis (RJ): disputas na cena e no texto político	Felipe Araujo; Daniela Patti Do Amaral	Rio de Janeiro	2024	Bibliográfico
07	Dissertação	Eleições como forma de provimento da direção escolar na Rede Municipal de Ensino de Curitiba	Renata Riva Finatti	Paraná	2016	Empírico
08	Dissertação	Provimento da direção escolar nas escolas técnicas estaduais do CEETEPS: um estudo sobre a gestão da educação profissional	Edmeire Ferreira Corcelli	São Paulo	2023	Bibliográfico
09	Tese	Processos de provimento, exigências e atribuições para os dirigentes escolares em contextos de reformas gerencialistas	Nadia Pedrotti Drabach	Minas Gerais e Rio de Janeiro	2018	Bibliográfico

Fonte: elaborado pelos autores do trabalho.

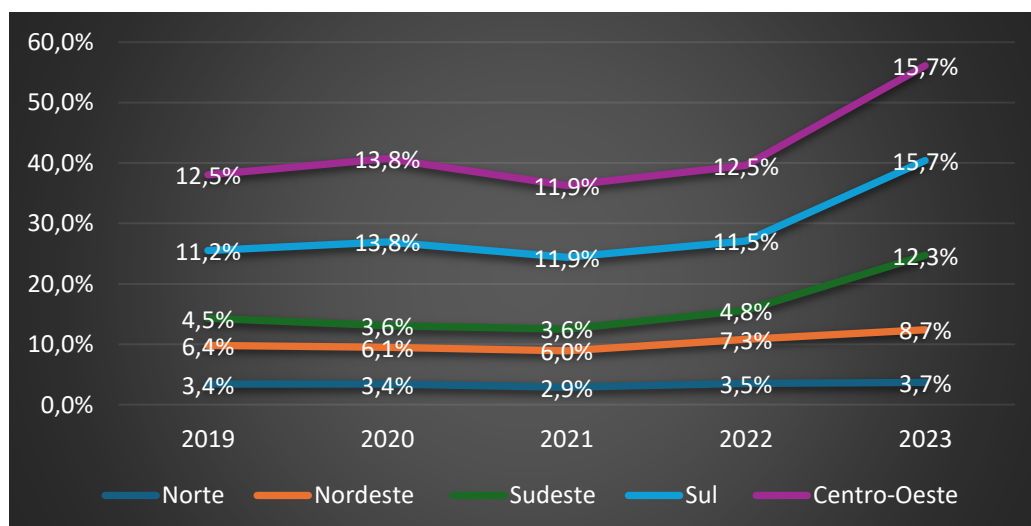
As publicações realizadas no período 2015-2025 sobre o processo de escolha de diretores de escolas públicas concentram-se na análise da realidade das regiões Sudeste (com 4 trabalhos, sendo 2 artigos, 1 dissertação e 1 tese) e Sul (com 3 trabalhos, sendo 2 artigos e 1 dissertação), apenas 2 artigos tratam do tema a partir de um ponto de vista de abrangência nacional, e nenhum deles focaliza o contexto das Regiões Norte e Nordeste.

Especialmente em relação à Região Norte, entendemos haver necessidade de pesquisas sobre o tema, pois os dados do *Relatório do 5º ciclo de monitoramento das metas do PNE 2014-2024* (Brasil/Inep, 2024) revelaram que, em 2023, essa Região possuía menor percentual (3,7%) de diretores

escolhidos com base em critérios técnicos de mérito e desempenho e consulta à comunidade – uma das formas mais democráticas de escolha de diretor que dispomos no Brasil (Drabach; Adrião, 2017), conforme gráfico a seguir.

Gráfico 1

Percentual de diretores selecionados com base em critérios técnicos de mérito e desempenho e consulta à comunidade escolar – grandes regiões brasileiras (2019-2023)



Fonte: Brasil/Inep (2024).

Os estudos analisados abordaram as seguintes formas de escolha de diretores escolares: indicação, eleição, concurso e seleção, além de modalidades mistas, que combinam duas ou mais daquelas formas, tais como a eleição seguida de indicação, a seleção seguida de eleição e a indicação seguida de seleção.

Esse panorama empírico é similar ao encontrado na literatura especializada, uma vez que Paro (2003) destaca três modalidades de escolha de dirigentes de escolas públicas no Brasil: indicação, seleção por meio de concurso público ou outras formas de aferição de competência técnica, e eleição. Também há registros de formas mistas, como a seleção seguida de eleição e a seleção seguida de indicação (Dourado, 2013; Maia; Manfio, 2011).

No contexto atual, ainda de acordo com o *Relatório do 5º ciclo de monitoramento das metas do PNE* (Brasil/Inep, 2024), em 2023, a livre indicação foi a forma mais utilizada para escolher os diretores em 46,6% das escolas públicas brasileiras, seguida pela eleição (17%), processo seletivo (15,3%) e eleição seguida de processo seletivo (10,5%), o que nos permite concluir que tem sido bastante desafiador o processo de implementação de formas democráticas de escolha de diretores no Brasil.

Os autores mais utilizados pelos nove trabalhos para analisar as formas de escolha de diretores das escolas públicas brasileiras foram Miguel Arroyo (1983), Vitor Henrique Paro (2003; 2011), Licínio Lima (1998; 2014), Luiz Fernandes Dourado (2013), e Erasto Fortes Mendonça (2000; 2001), o que demonstra que os pesquisadores estão olhando para a questão desde uma perspectiva crítica, à luz da concepção de gestão democrática, mas considerando fenômenos tradicionais que permeiam a administração pública brasileira, como é caso do patrimonialismo e do clientelismo.

No que tange às características das pesquisas, estudos bibliográficos são predominantes, sendo apenas duas pesquisas de caráter empírico. Oito estudos se caracterizam como abordagem qualitativa e apenas um deles como quali-quantitativa. Análise de leis e outros atos normativos são as principais fontes de coleta de dados, mas algumas pesquisas também se utilizam de questionários, que tinham como participantes professores e diretores da educação básica pública.

Nenhum dos trabalhos anunciou o materialismo histórico-dialético como método, o que pode ser visto como um problema, pois a crítica do fenômeno da escolha de diretores das escolas públicas deve ter como pano de fundo o conceito de democracia, que tem na teoria marxista a sua mais elevada elaboração teórico-metodológica, uma vez que parte do pressuposto que a sociedade capitalista é dividida fundamentalmente em duas classes, capitalistas e trabalhadores, que lutam, respectivamente, pela manutenção e pela transformação das relações de produção baseadas na exploração do trabalho pelo capital (Marx; Engels, 2007).

Etimologicamente, democracia é uma palavra composta por dois vocábulos de origem grega, *demos* (povo ou muitos) e *kracia* (governo ou autoridade), e expressa literalmente a ideia de um regime político em que o poder é exercido pela coletividade. Nessa perspectiva, no interior da teoria marxista, democracia é entendida como uma forma de organização da vida social que “combina a participação política com a *socialização do poder*, o que significa que a *plena democracia implica na superação da ordem social capitalista*” (Coutinho, 2002, p. 17, grifos do autor).

Nesse caso, a democracia tem base na igualdade substantiva (Mészáros, 2015), que unifica igualdade política e igualdade econômica. Com efeito, a luta pela democratização da educação não se desvincula da busca pelo crescimento dos indivíduos como cidadãos e o crescimento da sociedade como sociedade democrática (Cury, 2007).

Em relação aos trabalhos que compuseram a RSL, a eleição de diretores escolares aparece como objeto da pesquisa de Finatti (2016), que, a partir de análise documental e questionários aplicados com diretores, analisou a eleição como forma de provimento da direção escolar nas escolas públicas de

Curitiba/PR. Segundo a autora, as eleições não garantiram a rotatividade de profissionais na função de direção das unidades educacionais, nem asseguraram gestões democráticas da escola pública.

Uma das principais virtudes da eleição é ser um instrumento por meio do qual a comunidade escolar pode promover a alternância no poder, uma vez que todos os sujeitos que a compõem possuem a capacidade humano-ontológica de se autoadministrar (Paro, 2008), logo todos os profissionais que preencham os requisitos legais são potenciais diretores das escolas onde atuam. Assim, entendemos que não existe motivação plausível que justifique a não rotatividade dos profissionais da educação no exercício da gestão.

As conclusões de Finatti (2016) atestam empiricamente que a implementação do princípio da gestão democrática da escola implica a materialização dos instrumentos formais de acordo com a finalidade coletiva de construção de uma escola democrática e comprometida com a formação de seres humanos plenos, capazes de construir uma sociedade efetivamente democrática. Nesse sentido, não podemos perder de vista que “[...] a democracia nunca será reduzida a procedimentos, nem tampouco a instituições; mas é a força social e política que se esforça por transformar o Estado de direito em um sentido que corresponda aos interesses dos dominados” (Touraine, 1996, p. 37).

Nessa linha crítica de análise, Castro (2023) criticou as concepções que vinculam quase que de forma automática o acesso à função de diretor e a democratização da escola pública, sem que se leve em conta que essa função deve estar articulada à dimensão da colegialidade. Para a autora em questão, a problemática da gestão democrática tende a ficar circunscrita aos objetivos oficiais da e para a organização, os quais enaltecem a figura central ocupada pelo diretor, no reforço da disputa por uma democracia de caráter procedimentalista.

Nessa perspectiva, Araújo e Amaral (2024), analisando a seleção de diretores escolares em Petrópolis/RJ, nos fornecem uma conclusão preocupante em relação ao processo de democratização da escolha dos diretores das escolas públicas:

Na consulta pública, termo inaugurado no PNE [2014-2024] para o processo de seleção de diretores, pode ocorrer a escuta aos integrantes da comunidade escolar sem, necessariamente, o Poder Executivo efetivar a nomeação em acordo com o desejo dos consultados, tendo em vista a possibilidade da utilização do mecanismo das listas tríplices (Araújo; Amaral, 2024, p. 7).

Uma das maiores virtudes da democracia é possibilitar que o poder seja exercido como expressão da vontade pública, em contraposição à vontade de uma elite dominante. Por isso, é

importante que o diretor nomeado para o cargo seja aquele que foi eleito pela comunidade, o que favorece a articulação da eleição com outros mecanismos e práticas que promovam o diálogo e a participação coletiva nas tomadas de decisões, favorecendo a democratização das relações e a divisão do poder na escola (Dourado, 2013; Souza, 2007; Paro, 2003).

Contudo, o que vem ocorrendo no processo de materialização do princípio constitucional da gestão democrática é a sua redução à forma de escolha do diretor escolar. Esse é o caso apontado por Castro (2023), ao analisar a implementação da meta 19 do PNE 2014-2024, que trata da gestão democrática, no contexto da Rede Pública Estadual de Educação do Rio de Janeiro. Segundo a autora,

[...] O repasse de verbas da União para o estado, possibilitado pela Lei nº 7.299/2016 (Rio de Janeiro, 2016), que trata exclusivamente do modo como o diretor ingressa na função, permite que o executivo considere como satisfeita a meta 19. [Com isso], [...] o executivo continua a fazer hibernar as outras oito estratégias que dizem respeito à meta 19 e que intentam efetivar a gestão democrática da educação pública brasileira (Castro, 2023, p. 472-473, grifo nosso).

Assim, a produção científica nos chama a atenção para a necessidade de repensarmos, enquanto sociedade, a forma como vem se materializando o princípio democrático da educação. Coutinho (2002) nos ensina que “[...] o fato de que todos hoje se digam ‘democratas’ não significa que acreditem efetivamente na democracia, mas sim que se generalizou o reconhecimento de que a democracia é uma virtude” (Coutinho, 2002, p. 12). Assim, sabendo que a democracia alcançara um certo prestígio na sociedade brasileira, no processo de implementação da reforma gerencial do aparelho do Estado, a classe dominante assume o discurso democrático, mas atua para compatibilizá-lo com o Estado neoliberal (Dardot; Laval, 2016), que é mínimo para as demandas sociais e máximo para viabilizar a reprodução ampliada do capital.

Ora, essa compatibilização só pode ser operada no âmbito da concepção liberal-burguesa, onde a participação popular se restringe ao sufrágio e, com efeito, a democracia se limita a um método de escolha de governantes (Schumpeter, 1961). Com efeito, a eleição de diretores escolares tende a se tornar um fim em si mesmo, desvinculando-se de finalidades democráticas que apontam para a socialização do poder na escola.

Em linha similar de análise, Aguiar e Ruiz (2021) criticaram a própria concepção de gestão democrática subjacente ao PNE 2014-2024, em uma pesquisa na qual analisam o que chamaram de “retrocessos da meta 19 do PNE”, que associa a gestão democrática aos critérios técnicos de mérito e desempenho, como forma de acesso à função de dirigente escolar”, em Londrina/PR. Essa crítica dialoga

com a concepção de Paro (2003), para quem a escolha de diretores por concurso público ou outra forma de seleção baseada em critérios técnicos de mérito e desempenho, embora seja um avanço em relação à indicação política, não é o instrumento mais adequado para democratizar a gestão escolar, pois possibilitam que o diretor escolha a escola que deseja atuar, mas retira da comunidade escolar a prerrogativa de escolher o seu diretor.

Essa forma de escolha tem sido utilizada no processo de implementação da concepção gerencial de gestão educacional, que, dentre outras coisas, privilegia o aspecto técnico das funções, despolitizando-as e afastando-as do efetivo controle social, exceto quando se trata da fiscalização da aplicação dos recursos públicos e da responsabilização das escolas e dos profissionais da educação pelo desempenho inferior às metas projetadas pelas administrações dos sistemas de ensino.

Na concepção de Drabach e Adrião (2017, p. 7),

A gestão nomeada gerencial pode ser definida, no caso brasileiro, como aquela na qual o dirigente escolar é selecionado por algum mecanismo de aferição da competência “técnica”, permanece na função por tempo determinado pelo sistema de ensino e articula parcerias com a comunidade escolar para o desenvolvimento das atividades educacionais. O projeto pedagógico é elaborado e executado pelo próprio diretor ou por algum agente externo e balizado por avaliações também externas, o conselho escolar assume função fiscalizadora, especialmente de recursos financeiros.

Nessa perspectiva, a forma de provimento da função de direção de escolas técnicas estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) de São Paulo é feita mediante seleção com base em critérios técnicos de mérito e desempenho, prevê um processo de qualificação dos candidatos baseado em análise de currículo, prova escrita, avaliação das competências socioemocionais e entrevista, conforme constatado por Corcelli (2023).

Talvez por conhecerem os desafios que permeiam o exercício da direção da escola pública atual e a baixa valorização da função por parte do poder público, os professores não se sentem atraídos o suficiente pelo trabalho, não raras vezes renunciando à possibilidade e ao direito de pleitear a função (Corcelli, 2023). A esse respeito, Castro (2009) afirma que o cargo de diretor escolar está sendo cada vez menos desejado pelos docentes, devido ao baixo salário e à crescente elevação da responsabilidade. Com efeito, quando ocorrem as eleições, um número mínimo de candidatos se apresenta para o cargo.

Essas conclusões também dialogam com a posição que estamos assumindo neste texto, no sentido de reconhecer a importância dos mecanismos formais de democratização da gestão escolar e educacional que já existem (produto da luta da classe trabalhadora), mas sabendo que eles não são

suficientes para concretizar a gestão democrática.

Diante disso, é preciso que esses instrumentos se materializem como resultado da ação coletiva da comunidade escolar na perspectiva de construção de uma escola democrática, que favoreça o crescimento dos indivíduos como cidadãos e o crescimento da sociedade como sociedade democrática (Cury, 2007).

Nessa linha de raciocínio, e, após análise da legislação educacional do município de Londrina/PR, Aguiar e Ruiz (2021) concluíram que a participação na gestão da escola deve extrapolar a dimensão formal e normativa, e encontrar caminhos para que a democracia ultrapasse a dimensão procedimentalista apresentada pelo PNE, em prol da sua afirmação como princípio constitucional da escola pública, que se materializa mediante a participação e o exercício da cidadania.

Diante do exposto, Dourado (2012, p. 62) nos ensina que a gestão democrática “[...] não se efetiva por decreto, portaria ou resolução, mas deve ser resultante, sobretudo, da concepção de gestão e da capacidade, por parte dos diferentes segmentos, de participação e de explicitar princípios voltados para o bem comum”.

Ao contrário desse entendimento, Palú e Petry (2020) constaram que a adoção dos Planos de Gestão Escolar, a partir de 2013, como a forma de escolha do gestor e estratégia de governança das escolas públicas estaduais de Santa Catarina tem sido influenciada pelas recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esse e outros organismos internacionais, têm exercido influência no processo de formulação, implementação e avaliação das políticas educacionais dos países da periferia do sistema capitalista, numa perspectiva neoliberal (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012).

Com efeito, apesar de proclamados como possibilitadores de uma gestão democrática, os Planos de Gestão Escolar foram concebidos dentro de uma lógica gerencial, que concebe a educação “[...] com base em valores de mercado, modificando e ressignificando importantes princípios que integram a gestão democrática, com destaque para a participação, que passa a ser entendida como responsabilização dos atores locais” (Palú; Petry, 2020, p. 21).

Nos limites da concepção gerencial, a racionalidade econômica (Kuenzer, 2013) norteia as políticas do Estado neoliberal e limita a ampliação do investimento em educação. Assim, o Estado torna-se “[...] uma esfera que também é regida por regras de concorrência e submetida a exigências de eficácia semelhantes às daquelas a que se sujeitam as empresas privadas” (Dardot; Laval, 2016, p. 272).

A contenção dos investimentos em educação tem ocorrido, no caso brasileiro, mediante a

combinação de dois fenômenos: a) o pseudoargumento de que a gestão eficiente e eficaz consegue entregar melhores resultados com pouco recurso; b) os efeitos da Lei Complementar nº 101/2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que, na prática, significa irresponsabilidade social, pois as limitações que impõe à elevação da despesa total com pessoal do Poder Executivo têm sido tomadas como argumento pelos governantes para aplicar a lógica da austeridade fiscal na definição dos orçamentos educacionais anuais e plurianuais.

Exatamente nessa linha de raciocínio, Drabach e Adrião (2017), ao estudarem a relação entre a vigência da LRF e as alterações nos procedimentos para a seleção e o exercício da função de dirigente escolar nas escolas públicas brasileiras, no período 1997-2013, concluíram que os efeitos dessa lei podem ter aprofundado o traço clientelista e pouco profissionalizado da gestão educacional, sobretudo nas redes municipais. Assim, as indicações como forma de provimento ao cargo de diretor escolar

Podem ter se tornado uma estratégia de escolha “interessante” para as redes municipais, que dispõe de menos recursos [...]. Tal situação, do ponto de vista dos gastos com pessoal, pode representar certa “economia”, na medida em que os diretores ao não fazerem jus à carreira, não se aposentam com os vencimentos recebidos, quando do exercício da função (Drabach; Adrião, 2017, p. 15).

Convém destacar que a indicação como forma de acesso às funções ou aos cargos públicos é uma prática tradicionalmente utilizada na administração pública brasileira, e foi chancelada pela Constituição Federal de 1988, no art. 37, inciso V, que admite as livres nomeações para os chamados cargos de confiança (Brasil, 1988).

Observemos que a concepção gerencial assimila práticas tradicionais da administração pública que dificultam o exercício do controle social sobre o Estado. A indicação, de acordo com Dourado (2013), está atrelada ao clientelismo, que atrela o trabalho do diretor indicado aos interesses de quem o indicou (Drabach; Souza, 2014).

Oliveira (2003) afirma a classe dominante impõe seus interesses à sociedade mediante a implementação de um projeto de sociedade que se desenvolve com base em uma lógica em que “novo” não rompe com o “velho”, mas absorve os vícios e as práticas tradicionais de exploração e dominação. Fernandes (1981), por seu turno, chamou de “modernização do arcaico” a adoção de concepções políticas e econômicas mais modernas, mantendo-se, contudo, a velha estrutura hierárquica de classes.

No campo da gestão (Mendonça, 2001), isso se traduz na capacidade de se inserir novos princípios ditos modernos, como a burocracia e a gerência, sem, contudo, deixar-se de reproduzir

práticas anacrônicas, tais como o patrimonialismo e o clientelismo, como forma de manter o *status quo* de dominação das elites sobre a classe trabalhadora. Uma interpretação marxista desse fenômeno nos autoriza afirmar que a classe economicamente dominante se utiliza desse poder para influenciar a atuação do Estado em função dos seus ingressos de classe, ou seja, “[...] na medida em que dominam como classe e determinam todo o âmbito de uma época histórica, é evidente que eles o fazem em toda a sua extensão (Marx; Engels, 2007, p. 47).

Ainda nesse cenário de implementação da concepção gerencial de gestão, o estudo de Drabach (2018) demonstrou que existe uma relação entre o perfil requerido para dirigentes escolares da Educação Básica nas redes estaduais do Rio de Janeiro e Minas Gerais, os processos para sua seleção e as tendências de privatização da educação pública, via gestão. A autora identificou que, entre 2005 e 2015, formas democráticas de escolhas de diretores foram pouco utilizadas, e houve maior controle sobre o papel dos dirigentes escolares nas redes estaduais analisada. Assim,

Tanto em Minas Gerais quanto no Rio de Janeiro foi percebida a existência de planos e metas de trabalho vinculadas a políticas de prestação de contas ou *accountability* e a avaliação de desempenho atrelada às políticas de responsabilização e de bonificação, nas exigências, no perfil e nas atribuições dos dirigentes escolares (Drabach, 2018, p. 241-242).

Essa tendência à privatização e o aumento do controle, por parte do Estado, do processo de definição das finalidades da educação, tem se mostrado como um obstáculo ao processo de democratização da educação.

Outro aspecto que tem obstaculizado a materialização da gestão democrática é a tendência histórica de utilização de práticas tradicionais de apropriação do aparelho Estado pelas elites dirigentes para viabilizar seus interesses particulares.

Tal tendência pode ser visualizada, do ponto de vista empírico, a partir da análise que Marangoni e Cabral (2020) realizaram sobre as implicações negativas da indicação política para a democratização da gestão escolar no município de Pereiras/SP. Contudo, a utilização de políticas educacionais em prol da manutenção da hegemonia da classe dominante enfrenta resistências no âmbito da sociedade civil, especialmente dos profissionais da educação.

Nessa perspectiva, os autores concluíram, a partir dos resultados de um questionário aplicado, que os professores do município em questão são contrários a essa forma de provimento e compreendem que o método de escolha de diretores interfere na gestão escolar.

Nesse último aspecto, os profissionais do magistério relacionam diretamente a forma de acesso ao cargo/função com o desenvolvimento da gestão escolar pelo diretor, na perspectiva defendida por Dourado (2013), para quem “a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta (Dourado, 2013, p. 105).

Outro fato interessante a ser observado, a partir da pesquisa de Marangoni e Cabral (2020), é que a luta da classe trabalhadora em prol da adoção de formas democráticas de acesso aos cargos públicos e, particularmente, ao cargo/função de diretor escolar, parece ter produzido como resultado uma visão negativa por parte da sociedade, sobretudo dos profissionais da educação, de práticas clientelistas de favorecimento de aliados políticos mediante a utilização de cargos/funções públicas. Em um dos seus muitos estudos sobre gestão escolar, Paro (2010) já havia percebido esse fenômeno, e assim o analisou:

Se existe uma virtude do processo de escolha política, ela está no fato de que, sendo uma alternativa antidemocrática, ela parece antidemocrática aos olhos de todos, de tal modo que só muito raramente se encontra alguém, entre os educadores, funcionários e usuários da escola, que se declare favorável a essa medida (Paro, 2010, p. 38).

A despeito disso, parece não haver uma predisposição do poder público para fortalecer o princípio democrático da educação, inclusive minimizando a importância da regulamentação das demandas do movimento social que pleiteia a democratização da gestão educacional.

Nesse sentido, Araújo e Amaral (2024) se propuseram a identificar o lugar da gestão escolar democrática em leis, documentos, legislações e sites governamentais do município de Petrópolis/RJ, e constataram a existência de “um conflito normativo em que as legislações do Plano Municipal de Educação e da provisão da função de diretor escolar não dialogam” (Araújo; Amaral, 2024, p. 16).

A análise empreendida até aqui nos permite afirmar que a luta pela efetivação do princípio democrático da gestão educacional, aí incluídas as formas mais democráticas de escolha de diretores, deve ter correspondência no arcabouço jurídico vigente, de modo que as pautas democratizantes tenham o devido amparo legal. Chauí (2000, p. 559) nos ensina que

[...] A mera declaração do direito à igualdade não faz existir os iguais, mas abre o campo para a criação da igualdade, através das exigências e demandas dos sujeitos sociais. Em outras palavras, declarado o direito à igualdade, a sociedade pode instituir formas de reivindicação para criá-lo como direito real.

Por isso, a legislação educacional deve estar sempre em construção, sempre aberta para absorver novas demandas dos segmentos democráticos da sociedade civil para que as pautas reivindicadas em prol da democratização da gestão escolar e educacional não sejam desqualificadas pelas forças hegemônicas que se apropriam do aparelho do Estado para perpetuar a estrutura verticalizada e antidemocrática da sociedade e da educação.

Considerações finais

As pesquisas são predominantemente qualitativas que tomam como fonte principal de coleta de dados a análise de leis e outros atos normativos. Das nove produções que compuseram a RSL, sete abordaram a realidade das regiões Sudeste e Sul, apenas duas tratam do tema a partir de um ponto de vista de abrangência nacional, e nenhuma delas focaliza o contexto das Regiões Norte e Nordeste, ficando uma lacuna a ser preenchida por estudos que analisem o fenômeno em tela no contexto destas regiões.

A literatura analisada destaca a coexistência de distintas formas de escolha de diretores das escolas públicas brasileiras: indicação, eleição, concurso e seleção, eleição seguida de indicação, seleção seguida de eleição e indicação seguida de seleção. Os pesquisadores analisaram o tema à luz da concepção de gestão democrática, mas considerando fenômenos tradicionais que permeiam a administração pública brasileira, como é caso do patrimonialismo e do clientelismo.

O processo de implementação da concepção gerencial de gestão educacional, deflagrado no início dos anos de 1990, tem ressignificado as formas de escolha de diretores de modo a promover o controle do trabalho do diretor, a despolitização da função, o privilégio de aspectos técnicos e socioemocionais, dentre outros, em detrimento da viabilização do controle social sobre Estado.

A livre indicação de diretores ainda é amplamente utilizada, tanto para viabilizar a ingerência dos governos na gestão escolar e alimentar o clientelismo eleitoral, como para reduzir os gastos com pessoal, pois diretores que não fazem jus à carreira não se aposentam com os vencimentos que recebiam no exercício da função. Todavia, essa forma de escolha vem sendo questionada, sobretudo pelos professores, que a visualizam como uma prática contrária ao princípio democrático.

A eleição é vista como a forma mais democrática por possibilitar a participação da comunidade escolar no processo de escolha do seu diretor, ela não esgota as ações em prol da democratização da escola, pois deve se articular com outros mecanismos e práticas que promovam o diálogo e a

participação coletiva nas tomadas de decisões, favorecendo a democratização das relações e a divisão do poder na escola.

Algumas pesquisas demonstraram que a eleição não promoveu a rotatividade de profissionais na função de direção, foi pouco atrativa à participação dos professores e tem sido vista pelos governos como suficiente para concretizar a gestão democrática, o que a transforma em um instrumento de caráter prodedimentalista, que reforça a figura central do diretor, em detrimento da dimensão colegiada da gestão.

Referências

AGUIAR, Viviane Barbosa Perez; RUIZ, Maria José Ferreira. O processo de escolha dos dirigentes escolares em Londrina: a implementação da meta 19 do Plano Nacional de Educação 2014-2024.

Educação. Santa Maria, Santa Maria, v. 46, e38789, janeiro, 2021. Disponível em:

http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-64442021000100270&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 22 fev. 2026.

ARAUJO, Felipe; AMARAL, Daniela Patti do. Seleção de diretores escolares em Petrópolis (RJ): disputas na cena e no texto político. **Educação em Revista**, [S. l.], v. 40, n. 40, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/edrevista/article/view/38828>. Acesso em: 22 fev. 2026.

ARROYO, Miguel González. A administração da educação é um problema político. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 1, p.122-129, 1983.

BRASIL [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Relatório do 5º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – 2024**. 2. ed. – Brasília, DF: Inep, 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 e dá outras providências. Brasília, DF, [2014].

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) [...]. Brasília, DF, [2020].

BRASIL. **Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) 2026-2036 e dá outras providências. Brasília, DF, [2026].

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, [1996].

CARVALHO, José Murilo de. Mandonismo, Coronelismo, Clientelismo: Uma Discussão Conceitual. **Dados**, v. 40, n. 2, p. 229–250, 1997.

CASTRO, Marta Luz Sisson de. Formação do diretor de escola do estado do Rio Grande do Sul: implicações para a prática. **Educação. Porto Alegre**, Porto Alegre, v. 32, n. 02, p. 114-121, ago. 2009.

CASTRO, Marcela. Democratização da escola pública: Uma proposição à síntese brasileira. **Interfaces da Educação**, [S. l.], v. 13, n. 39, 2023. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/interfaces/article/view/6001>. Acesso em: 22 fev. 2026.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ed. Ática, 2000.

CORCELLI, Edmeire Ferreira. **Provimento da direção escolar nas escolas técnicas estaduais do CEETEPS**: um estudo sobre a gestão da educação profissional. 116f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2023.

COUTINHO, Carlos Nelson. A democracia na batalha de ideias e nas lutas políticas do Brasil de hoje. *In.*: FÁVERO, O.; SEMERARO, G. (Orgs.). **Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002 (p. 11-40).

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In.*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática**: atuais tendências, novos desafios. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2013.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão em educação escolar**. 4. ed. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso, Rede e-Tec Brasil, 2012.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **Processos de provimento, exigências e atribuições para os dirigentes escolares em contextos de reformas gerencialistas**. 265f. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP, 2018.

DRABACH, Nadia Pedrotti; ADRIÃO, Theresa. A seleção de dirigentes escolares no brasil: oscilações entre diferentes estratégias. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S. l.], v. 11, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/49788>. Acesso em: 22 fev. 2026.

DRABACH, Nadia Pedrotti; SOUZA. Ângelo Ricardo de. Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da Educação no Brasil. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v. 16, n. 33, p. 221-248, jul./dez. 2014.

FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa no Brasil**. Ensaio de interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

- FINATTI, Renata Riva. **Eleições como forma de provimento da direção escolar na Rede Municipal de Ensino de Curitiba**. 187f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOSIK, Karel. **A dialética do concreto**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.
- KUENZER, Acácia. As mudanças no mundo do trabalho: novos desafios para a gestão. *In.*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Orgs.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013. p. 45-73.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LIMA, Licínio. **A escola como organização e a participação escolar**. 2 ed. Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia/Instituto de Educação e Psicologia/Universidade do Minho, 1998.
- LIMA, Licínio. gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educ. Soc.**, Campinas, v. 35, nº. 129, p. 1067-1083, out.-dez., 2014.
- MAIA, Graziela Zambão Abdian; MANFIO, Aline. O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 26, n. 3, 2011.
- MARANGONI, Ricardo Alexandre; CABRAL, Ana Elisa Ramos. Formas de provimento do cargo de diretor escolar: um estudo de caso em Pereiras - SP. **Revista Triângulo**, Uberaba, v. 13, n. 1, p. 3–18, 2020. Disponível em: <https://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/revistatriangulo/article/view/4266>. Acesso em: 22 fev. 2026.
- MARX, Karl. **A miséria da filosofia: resposta à Filosofia da miséria, do Sr. Proudhon**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: FE/UNICAMP, 2000.
- MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 84 108, 2001.
- MÉSZÁROS, István. **A montanha que devemos conquistar: reflexões acerca do Estado**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2015.
- OLIVEIRA, Francisco de. **Crítica à razão dualista: o ornitorrinco**. São Paulo: Boitempo, 2003.

PALU, Janete; PETRY, Oto João. Trajetória histórica da gestão das escolas públicas estaduais de Santa Catarina: pontos e contrapontos. **Roteiro**, Joaçaba, v. 45, e21265, jan. 2020. Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-60592020000100506&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 22 fev. 2026.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

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

PARO, Vitor Henrique. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa**, Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, set./dez. 2011.

RAMOS, Maély Ferreira Holanda. **Modelo social cognitivo de satisfação no trabalho e eficácia coletiva: percepções sobre a docência**. 2015. Tese (Doutorado em Teoria e Pesquisa do Comportamento) – Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, Belém, 2015.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 6–7, abr./jun. 2007.

SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. Gestão Educacional Democrática e o Controle Social. *In.*: CABRAL NETO, Antônio Cabral; CHAVES, Vera Lúcia Jacob; NASCIMENTO, Ilma Vieira (Orgs.). **Políticas para a Educação Superior no Brasil**: velhos temas e novos desafios. São Paulo: Xamã, 2009 (p. 109-126).

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. 302 p. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.

TOURAINÉ, Alain. **O que é democracia?** Petrópolis: Vozes, 1996.

Revisão de língua portuguesa e de normas da ABNT realizada por: Alice do Socorro Louzada Moraes.
Revisão de língua inglesa realizada por: Alexandre Diniz da Costa.
Revisão de língua espanhola realizada por: Lucila Carneiro Guadalupe.