



Revista  
**Educar Mais**

## Gestão e escolha de diretores: reflexos na aprendizagem em escolas públicas municipais brasileiras

*Principal Selection and Management: Impact on Learning in Brazilian Municipal Public Schools*

*Gestión y selección de directores: repercusiones en el aprendizaje en las escuelas públicas municipales brasileñas*

Blússia Tétis Brito Batista<sup>1</sup>  • Francisco Daniel Ricardo Alves Junior<sup>2</sup>   
Gleuba Regina Rodrigues Farias<sup>3</sup>  • Marcos Antonio Martins Lima<sup>4</sup> 

### RESUMO

A gestão democrática na escola pública brasileira é um princípio constitucional essencial para a participação social e o fortalecimento institucional. Este artigo analisa os reflexos dos modelos de provimento do cargo de diretor escolar nos indicadores de aprendizagem em escolas públicas municipais das capitais brasileiras, sob a perspectiva da Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE). A pesquisa adota uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), caráter exploratório, descritivo e documental, fundamenta-se nas concepções de Dewey (1936), Paro (2003; 2008), Saviani (2008; 2025) e Afonso (2012) para discutir como diferentes modelos de provimento do cargo impactam o clima organizacional e a autonomia pedagógica. Os resultados indicam que não há correlação direta entre o modelo de seleção e o desempenho educacional, pois fatores socioeconômicos, autonomia pedagógica real e qualidade da participação comunitária medeiam essa relação. Conclui-se que a gestão democrática efetiva, quando articulada a condições institucionais concretas, atua como fator relevante para a melhoria dos indicadores de aprendizagem.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Diretor Escolar; Plano Nacional de Educação; Aprendizagem.

### ABSTRACT

*Democratic management in Brazilian public schools is an essential constitutional principle for social participation and institutional strengthening. This article analyzes the impact of different models for appointing school principals on learning indicators in municipal public schools in Brazilian state capitals, from the perspective of Goal 19 of the National Education Plan (PNE). The research adopts a mixed-methods approach (quantitative and qualitative), with an exploratory, descriptive, and documentary nature, and is grounded in the concepts of Dewey (1936), Paro (2003; 2008), Saviani (2008; 2025), and Afonso (2012) to discuss how different models of school principal appointment impact the organizational climate and pedagogical autonomy. The results indicate that there is no direct correlation between the selection model and educational performance, as socioeconomic factors, actual pedagogical autonomy, and the quality of community participation mediate this relationship. It is concluded that effective democratic management, when linked to concrete institutional conditions, acts as a relevant factor for improving learning indicators.*

<sup>1</sup> Graduada em Administração, Mestra em Educação e Doutoranda em Educação Brasileira - eixo Avaliação Institucional na Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza/CE – Brasil. E-mail: blussia10@gmail.com

<sup>2</sup> Bacharel em Administração na Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza/CE – Brasil. E-mail: danielricardojr@gmail.com

<sup>3</sup> Graduada em Pedagogia e Ciências Contábeis, Mestra em Administração e Controladoria (UFC), Supervisora Escolar da Secretaria Municipal da Educação de Fortaleza/CE- Brasil. E-mail: gleubarodrigues@icloud.com

<sup>4</sup> Doutor em Educação e Avaliação e Professor Titular da Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza/CE – Brasil. E-mail: marcoslimaiag@gmail.com

**Keywords:** *Democratic Management; School Principal; National Education Plan; Learning.*

## RESUMEN

*La gestión democrática en la escuela pública brasileña es un principio constitucional esencial para la participación social y el fortalecimiento institucional. Este artículo analiza las repercusiones de los modelos de provisión del cargo de director escolar en los indicadores de aprendizaje de las escuelas públicas municipales de las capitales brasileñas, desde la perspectiva de la Meta 19 del Plan Nacional de Educación (PNE). La investigación adopta un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), de carácter exploratorio, descriptivo y documental, y se basa en las concepciones de Dewey (1936), Paro (2003; 2008), Saviani (2008; 2025) y Afonso (2012) para debatir cómo los diferentes modelos de provisión del cargo influyen en el clima organizacional y la autonomía pedagógica. Los resultados indican que no existe una correlación directa entre el modelo de selección y el rendimiento educativo, ya que factores socioeconómicos, la autonomía pedagógica real y la calidad de la participación comunitaria median esta relación. Se concluye que la gestión democrática efectiva, cuando se articula con condiciones institucionales concretas, actúa como un factor relevante para la mejora de los indicadores de aprendizaje.*

**Palabras clave:** *Gestión democrática; Director escolar; Plan Nacional de Educación; Aprendizaje.*

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática da escola pública brasileira, prevista na Constituição Federal e regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional — Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB) (BRASIL, 1996), constitui um princípio estruturante para o fortalecimento da participação social, da transparência e da corresponsabilidade nas decisões escolares. A Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014), reforça tal diretriz ao estabelecer a necessidade de efetivar mecanismos de participação da comunidade escolar e local nos processos decisórios e de provimento da função de direção.

A gestão democrática, fundamentada na premissa de Dewey (1936) da democracia como experiência coletiva, deve superar a mera burocracia institucional. Isso implica transformar a organização escolar em um espaço de deliberação ativa, onde a valorização da comunidade e a construção conjunta do fazer educativo sejam os eixos centrais.

Saviani (2008), Arroyo (2013) e Libâneo (2015) acrescentam que a gestão democrática é também um espaço de resistência e afirmação da escola como instituição cultural e social, cuja função extrapola a mera execução de políticas centralizadas, atuando como locus de construção de práticas emancipatórias. Entretanto, a literatura aponta que o desenho institucional do processo de escolha dos diretores influencia a autonomia da escola, as prioridades de gestão e, potencialmente, o desempenho dos estudantes. Partindo do pressuposto de que a influência da liderança escolar é mediada por fatores institucionais, econômicos e pedagógicos, torna-se relevante investigar de que forma os diferentes provimentos do cargo de diretor escolar se articulam com os princípios da gestão democrática e como esses arranjos institucionais se refletem nos indicadores da aprendizagem.

Diante do exposto, este estudo busca responder à seguinte questão: de que forma a gestão democrática e modelos de provimento do cargo de diretor escolar podem influenciar a aprendizagem dos alunos nas escolas públicas municipais?

Com base nesse problema de pesquisa, o estudo adota a metodologia quadripolar proposta por Paul Bruyne, Jacques Herman e Marc de Schoutheete (1977), articulando quatro polos interdependentes.

O polo epistemológico, fundamentado em John Dewey (1936), compreende a democracia como prática social e orienta a incorporação de referências relacionadas à gestão democrática e à *accountability* educacional<sup>5</sup>. O polo teórico apoia-se nas contribuições de Dermeval Saviani (2008), José Dias Sobrinho (2008), Almerindo Janela Afonso (2012), Miguel Arroyo (2013) e José Carlos Libâneo (2015), articulando-se ao polo morfológico, que incorpora referenciais normativos como o Plano Nacional de Educação (Meta 19), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional — Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 — e o Parecer CNE/CP nº 4/2021, que institui a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor).

Finalmente, o polo técnico, de abordagem mista (quantitativa e qualitativa), de caráter exploratório e descritivo, combinando revisão bibliográfica com análise de dados educacionais provenientes do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), combinando informações sobre modelos de provimento do cargo de diretor escolar, resultados padronizados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb 2023), Renda per capita, Despesa Mínima com Educação (MDE) e dados do Censo Escolar.

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre os modelos de provimento do cargo de diretor escolar adotados nas capitais brasileiras e os indicadores de aprendizagem das redes municipais, examinando como esses arranjos institucionais se articulam com os princípios da gestão democrática previstos na Meta 19 do PNE.

Para isso, optou-se por identificar e classificar os modelos de provimento do cargo de diretor escolar vigentes nas capitais brasileiras em 2023; correlacionar esses modelos com os resultados do Saeb/IDEB 2023; analisar variáveis contextuais (renda per capita, MDE) como fatores mediadores do desempenho educacional.

A relevância deste estudo reside na escassez de pesquisas que articulem, de forma sistemática e com base em dados oficiais recentes, os modelos de provimento do cargo de diretor escolar com os resultados de aprendizagem nas capitais brasileiras. Embora a literatura nacional aponte a gestão democrática como princípio fundante da escola pública (Paro, 2003; 2008; Saviani, 2008), há lacunas empíricas quanto ao impacto diferenciado dos modelos de seleção sobre os indicadores educacionais mensuráveis. Este trabalho busca contribuir com evidências que subsidiem o desenho de políticas públicas de gestão escolar mais eficazes e contextualizadas.

## 2. POLO EPISTEMOLÓGICO

John Dewey (1936), adotado como epistemólogo nesta pesquisa, possui uma visão da democracia não apenas como uma forma de governo, mas também como uma forma de vida associativa. Com vasta produção sobre educação baseada na experiência, Dewey (1936) diligenciou a compatibilidade entre teoria e prática ao declarar que em uma sociedade moderna, a escola é lugar indispensável para que uma filosofia se concretize como “realidade viva” (Batista, 2022, p.25).

---

<sup>5</sup> Neste estudo, o termo *accountability* educacional é compreendido como o conjunto de mecanismos de responsabilização, prestação de contas e transparência na gestão educacional, podendo assumir diferentes configurações: burocrática, profissional ou orientada a resultados, conforme discutido por Afonso (2012), Anderson (2005) e Dias Sobrinho (2008). Optou-se pela manutenção do termo em língua inglesa em razão de sua ampla consagração na literatura especializada em política e gestão educacional.

A pedagogia de Dewey (1973), de caráter inovador, contrapõe-se ao modelo de escola tradicional. Esta, adota a utilidade prática como critério da verdade, sustenta que valor, verdade e significado estão nas consequências que produzem. Assim, para Dewey (1973), as ideias constituem instrumentos voltados à resolução de problemas.

Dewey enfatizou a relevância de identificar os interesses genuínos dos estudantes, tornando-os ponto de partida para a construção de experiências com verdadeiro valor educativo. Sua proposta pedagógica busca promover a autonomia e o autogoverno estimulando a cooperação e a divisão de responsabilidades como meio de desenvolver o espírito de comunidade. Para o autor, experiência e aprendizagem são indissociáveis, cabendo à escola favorecer a contínua reconstrução da experiência, compreendida como eixo central do processo educativo.

Essa concepção epistemológica ancora as escolhas analíticas do presente estudo: ao investigar os modelos de provimento do cargo de diretor escolar como formas de organização da experiência democrática na escola, parte-se do pressuposto deweyano de que a qualidade dos arranjos institucionais, incluindo os mecanismos de escolha da liderança, condiciona a qualidade da experiência educativa e, conseqüentemente, os resultados de aprendizagem.

### **3. POLO TEÓRICO**

A gestão democrática, consolidada como princípio fundamental da educação pública pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB), pressupõe a prática coletiva, a transparência e o compartilhamento de responsabilidades entre os sujeitos escolares. Nesse contexto, os critérios de escolha do diretor escolar assumem papel central, pois determinam não apenas o perfil de liderança que orienta a escola, mas também influenciam diretamente a qualidade da aprendizagem.

Autores como Paro (2003) e Libâneo (2015) defendem que a efetividade da gestão democrática depende da legitimidade dos processos de escolha e da atuação do gestor como articulador pedagógico e mediador do diálogo institucional, no entanto, práticas de indicação política ou seleção técnica descontextualizada ainda representam um desafio para a consolidação desse modelo, podendo comprometer a autonomia escolar e o engajamento da comunidade.

#### **3.1 Gestão Democrática**

A concepção de democracia, conforme entendida por Dewey (1936), vai além de um simples regime político. Para o autor, a democracia é um modo de vida coletivo, fundamentado na experiência compartilhada e na comunicação contínua entre os indivíduos, sendo a escola um espaço fundamental para essa vivência cotidiana.

No Brasil, esse princípio é materializado na educação por um conjunto de dispositivos legais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional de Educação (PNE), que institucionalizam a participação da comunidade escolar. No entanto, como adverte Paro (2008), a efetiva participação é um caminho que se constrói caminhando, mas que exige uma reflexão crítica prévia sobre os desafios impostos pelo contexto real.

Essa reflexão torna-se ainda mais urgente diante do cenário político atual. Arroyo (2023) alerta para a possibilidade de estarmos vivendo um desmonte do Estado de Direitos Humanos e uma imposição

de um Estado de Mercado, onde os próprios direitos democráticos, inclusive à educação, estão sob ameaça. Sob essa perspectiva, a gestão democrática na escola não pode ser discutida isoladamente, pois sua precariedade e a necessidade de defesa constante são inseparáveis do risco enfrentado pelo Estado Democrático de Direito.

Neste contexto de luta pela reconstrução democrática, Saviani (2025) ressalta o relevante papel da educação escolar como instrumento de conscientização, para que os trabalhadores se apropriem das conquistas históricas da humanidade e desenvolvam uma consciência crítica para intervir na realidade. Contudo, o autor também salienta que a educação é profundamente afetada pela crise estrutural da sociedade, sofrendo com processos de mercantilização e financeirização. Por isso, é necessária uma vigilância crítica constante para que a gestão democrática não se restrinja a formalismos vazios, mas se consolide, de fato, como uma prática transformadora.

### **3.2 Seleção de diretores escolares e os mecanismos de *accountability***

Diante do cenário macro de desafios à democracia, conforme exposto anteriormente, a escolha da modalidade de seleção de diretores escolares surge como um elemento prático e decisivo para a materialização ou o enfraquecimento dos princípios da gestão democrática.

Na prática das redes municipais de ensino brasileiras, coexistem diferentes modalidades. Paro (2003, p. 08) sintetiza as modalidades básicas em três: "a) nomeação pura e simples por autoridade estatal; b) concurso de títulos e provas; e c) eleição", que podem ainda se combinar em arranjos híbridos. Como ressalta o autor, a preferência por uma ou outra alternativa revela a importância atribuída ao papel do diretor na resolução dos problemas da escola. Dessa forma, a escolha do modelo de provimento não é neutra, refletindo diferentes concepções de gestão e, principalmente, distintos mecanismos de *accountability*.

Nesse debate, a contribuição de Afonso (2012) é fundamental ao demonstrar a relação entre o método de seleção e o tipo de *accountability* predominante. De acordo com o autor, a eleição direta tende a vincular a prestação de contas do gestor principalmente à comunidade escolar, fortalecendo um canal de responsabilização política e social. Em contraste, o concurso público prioriza a meritocracia técnica, orientando a *accountability* para critérios burocrático-formais e de desempenho preestabelecidos. Já a indicação política subordina a gestão e sua prestação de contas aos interesses do poder executivo local, enfraquecendo os vínculos de responsabilidade perante a comunidade.

Esse debate ganha contornos mais complexos com a ascensão das políticas de *accountability* educacional, cada vez mais presentes nas redes públicas de ensino (Alves et al., 2016). Embora possam contribuir para o acompanhamento da qualidade educacional, elas frequentemente impõem pressões que desconsideram as condições reais de trabalho nas escolas públicas.

Anderson (2005) distingue três modelos principais de *accountability* aplicados à educação: i) aquele voltado à conformidade com normas legais; ii) o que privilegia a adesão a padrões profissionais; iii) o orientado para resultados, no qual os professores e gestores são responsabilizados diretamente pela aprendizagem dos alunos. Este último, segundo o autor, ganhou destaque a partir da década de 1980, especialmente sob a influência de organismos internacionais como o Banco Mundial e a Unesco, que o difundiram como referência para países da América Latina.

Nesse contexto, Ravitch (2011) argumenta que os testes padronizados e a lógica de mercado transformam a educação em uma competição por rankings, limitando a autonomia das escolas e dificultando a implementação de projetos pedagógicos de longo prazo pelos diretores.

Essa perspectiva articula-se com o pensamento de Dias Sobrinho (2008), para quem uma avaliação institucional verdadeiramente democrática deve integrar a participação e o controle social, estabelecendo elos concretos entre os processos de gestão, como a seleção de diretores, e os resultados de aprendizagem. Desse modo, o autor alerta que o modelo de escolha do gestor transcende uma mera definição processual, assumindo um papel decisivo na configuração do ethos da escola. Ele influencia diretamente as prioridades da unidade, seu grau de autonomia e, conseqüentemente, seu potencial de impactar a qualidade do ensino.

### **3.3 A Mediação sistêmica entre liderança, gestão e aprendizagem**

Embora estudos contemporâneos confirmem que a liderança escolar exerça uma influência significativa, o impacto efetivo dessa liderança sobre a aprendizagem dos estudantes é profundamente mediado por um conjunto de fatores sistêmicos (Leithwood et al., 2020).

O modelo de seleção de diretores, constitui-se como um desses fatores sistêmicos decisivos. Ele estabelece o canal de *accountability* e orienta as prioridades da liderança, mas é no complexo entrelaçamento dessas forças políticas, pedagógicas e contextuais que seu potencial se concretiza ou se dissipa. Assim, a promessa de efetividade contida nos diferentes modelos de provimento do cargo enfrenta a realidade de um cenário macroestrutural frequentemente hostil à sua plena realização, marcado por desigualdades sociais, precariedade de recursos e políticas educacionais voláteis (Paro, 2003; Arroyo, 2023).

A mediação sistêmica entre liderança, gestão e aprendizagem revela que o potencial de um modelo de seleção de diretores em impactar positivamente a aprendizagem está condicionado à superação de grandes desafios. A verdadeira gestão democrática é, assim, aquela que consegue articular a liderança escolar a um compromisso ético e político com uma educação de qualidade social, capaz de resistir e se reinventar mesmo em um contexto hostil.

## **4. POLO MORFOLÓGICO**

A perspectiva morfológica atua como um campo estruturante que se interliga intimamente à base teórica estabelecida, oferecendo o significado necessário para a observação sistemática. Tal campo não apenas complementa o trabalho de conceituação, mas o instrumentaliza, fornecendo o contexto indispensável e as ferramentas de análise que transformam o constructo teórico em uma matriz efetiva para investigação.

Nesse cenário, ressalta-se a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, organiza a estrutura e o funcionamento do sistema educacional brasileiro. Além de definir os objetivos da educação, o pleno desenvolvimento do educando, o preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) reforça o caráter federativo da educação, respeitando as especificidades de cada ente federado. Nesse contexto, a gestão democrática surge como princípio fundamental para a efetivação desses objetivos, pois garante a participação da comunidade escolar.

#### 4.1 PNE - Meta 19 - efetivação da gestão democrática da educação básica pública

Com base na Meta 19 do Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 (BRASIL, 2014), estabelece-se o compromisso de assegurar, no prazo de dois anos, a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas, associando critérios técnicos de mérito e desempenho à consulta pública da comunidade escolar, com previsão de recursos e apoio técnico da União para tal fim.

Para alcançar este objetivo, a meta prevê um conjunto de estratégias integradas que incluem: priorizar repasses de recursos para entes federados que tenham aprovado legislação específica sobre a matéria; ampliar programas de formação e estruturação dos conselhos de acompanhamento social; incentivar a criação de Fóruns Permanentes de Educação; fortalecer grêmios estudantis, associações de pais e conselhos escolares; assegurar participação ativa da comunidade na formulação de projetos pedagógicos e na avaliação de docentes e gestores; promover a autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas; e desenvolver programas de formação e aplicação de prova nacional para diretores e gestores escolares, visando estabelecer critérios objetivos para o provimento dos cargos.

Contudo, como adverte Afonso (2012), a efetividade dessas estratégias depende do tipo de *accountability* que as acompanha: quando os mecanismos de participação previstos na Meta 19 são reduzidos a cumprimento formal de metas quantitativas, corre-se o risco de esvaziá-los do conteúdo democrático que os fundamenta. Paro (2003) acrescenta que a legislação pode prescrever a participação sem, contudo, criar as condições reais para que ela ocorra; tensão que os dados desta pesquisa corroboram.

#### 4.2 Parecer CNE/CP nº 4/2021: Institui a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar)

A Base Nacional Comum de Competências do Diretor (BNC-Diretor) é um documento normativo aprovado pelo Conselho Nacional de Educação por meio do Parecer CNE/CP nº 4/2021 (BRASIL, 2021), que institui a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor) que aguarda homologação do Ministério da Educação (MEC) para sua implementação definitiva. Seu objetivo central é estabelecer as competências essenciais para a atuação dos diretores escolares, servindo como marco de referência para orientar sua formação, seleção e prática profissional, em alinhamento com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

A matriz da BNC está organizada em quatro dimensões principais que refletem e detalham as multifacetadas responsabilidades do cargo: a Dimensão Político-Institucional (liderança da gestão e engajamento comunitário), a Dimensão Pedagógica (foco no ensino, aprendizagem e clima escolar), a Dimensão Administrativo-Financeira (gestão de recursos, patrimônio e equipes) e a Dimensão Pessoal e Relacional (comunicação, cuidado com as pessoas e desenvolvimento contínuo). Dessa forma, a BNC consolida-se como uma matriz de competências abrangente para a profissionalização da gestão escolar, visando uma atuação eficaz, integrada e de impacto positivo no processo educacional.

## 5. POLO TÉCNICO

A pesquisa caracteriza-se como de abordagem mista (quantitativa e qualitativa), de natureza exploratória, descritiva e documental, orientada pela perspectiva metodológica quadripolar proposta por Bruyne, Herman e Schoutheete (1977). O estudo tem como objetivo analisar a relação entre os modelos de provimento do cargo de diretor escolar e os indicadores de aprendizagem nas escolas públicas municipais das capitais brasileiras.

No que se refere ao procedimento técnico, a investigação fundamenta-se em revisão bibliográfica e análise documental. A revisão bibliográfica foi conduzida com base em autores clássicos e contemporâneos da área da educação e gestão escolar, com destaque para Dewey (1936, 1973), Paro (2003, 2008), Dias Sobrinho (2008), Saviani (2008, 2025), Afonso (2012), Arroyo (2013, 2023) e Libâneo (2015) que subsidiam a discussão teórica sobre gestão democrática, liderança escolar e *accountability* educacional.

A busca bibliográfica foi realizada em bases de dados acadêmicas reconhecidas, incluindo Google Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES, utilizando-se os seguintes descritores: "gestão democrática", "diretor escolar", "liderança escolar", "*accountability* educacional", "gestão escolar" e "aprendizagem". Foram considerados estudos publicados no período de 2000 a 2025, priorizando-se produções com maior relevância teórica e empírica para o campo da política e gestão educacional.

Como critérios de inclusão, foram selecionados artigos científicos, livros e documentos normativos diretamente relacionados ao tema da gestão democrática e à escolha de diretores escolares. Foram excluídos estudos que não apresentavam relação direta com o objeto da pesquisa ou que não contribuíam para a análise da relação entre gestão e aprendizagem.

No que concerne à análise documental, utilizaram-se dados oficiais provenientes do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), incluindo o Censo Escolar da Educação Básica (2023), os resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb 2023) e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB 2023). Também foram utilizados dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referentes à renda domiciliar per capita (2022), e informações do Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação (SIOPE), relativas à Despesa Mínima com Educação (MDE) em 2023.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e análise comparativa, buscando identificar padrões, variações e possíveis relações entre os modelos de acesso ao cargo de diretor escolar e os indicadores de desempenho educacional nas capitais brasileiras. Ressalta-se que não se pretende estabelecer relações de causalidade, mas identificar tendências e associações à luz do referencial teórico adotado.

### 5.1 Análise de Dados

Ao consultar o último Censo Escolar da Educação Básica (2023), publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), os dados encontram-se disponibilizados em visão geral que contempla as diferentes dependências administrativas: estadual, municipal e privada, o que demanda refinamento analítico para possibilitar a observação específica da rede pública municipal.

O Gráfico nº 66, intitulado “Percentual de diretores segundo o tipo de vínculo/regime de contratação, por dependência administrativa – rede pública – Brasil – 2023”, está localizado na página 81 do Resumo Técnico do Censo Escolar da Educação Básica 2023, na seção dedicada à caracterização dos gestores escolares. Esse gráfico sintetiza as informações relativas às diferentes dependências administrativas, sendo necessário o recorte específico da rede municipal para a presente análise, conforme apresentado na tabela 1.

**Tabela 1** - Vínculo/regime de contratação rede municipal INEP 2023

<b>Regime de contratação</b>	<b>Percentual de diretores</b>
Concursado/efetivo/estável	73,8%
Contrato temporário	24,3%
Contrato terceirizado	0,3%
Contrato CLT	1,6%

**Fonte:** Elaborado pela pesquisa com base nos dados do Censo Escolar da Educação Básica 2023.

A maior parte dos diretores da rede municipal possui vínculo efetivo (73,8%), enquanto 24,3% exercem a função por meio de contrato temporário. A baixa representatividade dos contratos terceirizados (0,3%) e CLT (1,6%) reflete o caráter predominantemente estatutário das redes municipais de ensino no Brasil, em que o vínculo efetivo é a forma de contratação estrutural prevista pela legislação do funcionalismo público. Conforme aponta Paro (2008), a estabilidade do vínculo é condição necessária, mas não suficiente, para a consolidação de uma gestão democrática efetiva.

Essa distribuição sugere relativa estabilidade administrativa da função diretiva. Contudo, como argumenta Paro (2008), estabilidade formal não se traduz automaticamente em gestão democrática efetiva, pois a permanência no cargo só adquire sentido pedagógico quando articulada a um projeto coletivo de escola. A presença significativa de contratos temporários indica potencial rotatividade gerencial, fator que pode comprometer a continuidade de políticas pedagógicas e processos participativos.

A Tabela 67, situada na página 82 do Resumo Técnico do Censo Escolar da Educação Básica 2023, detalha a forma de acesso ao cargo de diretor, segundo a dependência administrativa conforme Tabela 2.

**Tabela 2** - Percentual de diretores, forma de acesso ao cargo

<b>Dependência administrativa</b>	<b>Percentual de diretores</b>
Escolha da gestão	54,6%
Processo eleitoral	13,4%
Concurso público	7,3%
Processo sel. e eleição	5,9%
Processo sel. e esc. da gestão	16,3%
Outro	2,4%

**Fonte:** Elaborado pela pesquisa com base nos dados do Censo Escolar da Educação Básica 2023.

Os dados evidenciam que a forma predominante de acesso ao cargo de diretor escolar nas redes públicas brasileiras é a escolha pela gestão (54,6%), seguida pelos processos seletivos combinados à escolha da gestão (16,3%) e pelo processo eleitoral (13,4%). O concurso público apresenta participação reduzida (7,3%), enquanto outras modalidades somam 2,4%.

Essa distribuição revela uma forte concentração em modelos de provimento baseados em indicação direta ou indireta, que, somados, representam mais de 70% dos casos. Em termos analíticos, esse padrão indica predominância de mecanismos de *accountability* vertical (voltados à gestão governamental), em detrimento de modelos de responsabilização horizontal, baseados na participação da comunidade escolar.

A baixa incidência de concursos públicos sugere que a meritocracia técnica, isoladamente, não constitui o principal critério de seleção, reforçando a centralidade de fatores político-administrativos no provimento da função diretiva.

## 5.2 Classificação dos modelos de acesso do Diretor

A sistematização apresentada no Quadro 1 evidencia a diversidade de arranjos institucionais adotados pelas capitais brasileiras. A predominância do processo eleitoral em diversas redes indica adesão formal ao princípio da participação comunitária. Contudo, a presença de modelos híbridos revela tentativa de conciliar critérios técnicos e participação social, movimento coerente com a tensão entre meritocracia e democracia discutida por Afonso (2012).

**Quadro 1** - Forma de acesso do Diretor escolar

Região	Forma de Acesso do Diretor	Ano edital
<b>Norte</b>		
Manaus (AM)	Processo sel. e esc. da gestão	2017
Belém (PA)	Processo eleitoral	2023
Porto Velho (RO)	Processo sel. e eleição	2022
Boa Vista (RR)	Indicação e nomeação	2022
Macapá (AP)	Processo eleitoral	2019
Palmas (TO)	Processo sel. e eleição	2011
Rio Branco (AC)	Processo eleitoral	2022
<b>Nordeste</b>		
Fortaleza (CE)	Processo sel. e esc. da gestão	2023
João Pessoa (PB)	Processo sel. e esc. da gestão	2023
Natal (RN)	Processo eleitoral	2021
Recife (PE)	Processo eleitoral	2022
Salvador (BA)	Processo eleitoral	2019
São Luís (MA)	Processo sel. e esc. da gestão	2023

Aracaju (SE)	Processo eleitoral	2021
Teresina (PI)	Processo eleitoral	2022
Maceió (AL)	Processo eleitoral	2023
<b>Sudeste</b>		
Belo Horizonte (MG)	Processo eleitoral	2021
Rio de Janeiro (RJ)	Processo eleitoral	2021
São Paulo (SP)	Concurso público	2022
Vitória (ES)	Processo eleitoral	2022
<b>Sul</b>		
Curitiba (PR)	Processo eleitoral	2022
Florianópolis (SC)	Processo eleitoral	2023
Porto Alegre (RS)	Processo eleitoral	2020
<b>Centro-Oeste</b>		
Campo Grande (MS)	Processo eleitoral	2023
Cuiabá (MT)	Processo eleitoral	2018
Goiânia (GO)	Processo eleitoral	2023

**Fonte:** Elaborado pela pesquisa com base nos dados do Censo Escolar da Educação Básica 2023.

As formas de provimento foram sistematizadas em três categorias analíticas: eleição direta, processo misto, seleção técnica e indicação, definidas segundo seu grau de aderência aos princípios da gestão democrática. A eleição direta corresponde à escolha do dirigente pela comunidade escolar, constituindo mecanismo de legitimação política sustentado na participação coletiva. O processo misto articula etapas técnicas com instrumentos participativos, configurando arranjo institucional híbrido. Já a seleção técnica e indicação enfatiza a lógica burocrático-administrativa.

Para assegurar coerência metodológica, adotou-se como referência o recorte temporal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira no âmbito do Sistema de Avaliação da Educação Básica 2023. Assim, foram excluídos da classificação comparativa dos modelos de acesso os municípios de Manaus (AM), Palmas (TO), Natal (RN), Salvador (BA), Maceió (AL), Florianópolis (SC) e Cuiabá (MT), uma vez que os modelos identificados nesses casos não estavam vigentes durante o período de coleta dos dados do Saeb/Ideb 2023, correspondendo a normativas publicadas posteriormente. O município de Boa Vista (RR) também foi excluído da tipologia principal em razão de insuficiência de informações detalhadas acerca do modelo efetivamente implementado no período analisado.

Considerando esses critérios, o Quadro 2 apresenta a classificação dos modelos de acesso ao cargo de diretor escolar vigentes em 2023 nas redes municipais das capitais selecionadas.

**Quadro 2** - Classificação dos modelos de acesso do diretor escolar nas capitais brasileiras vigente em 2023.

<b>Categoria de Acesso</b>	<b>Descrição</b>	<b>Capitais (Ano do Processo)</b>
Eleição Direta	Escolha por voto da comunidade escolar, sem etapas técnicas obrigatórias.	Belo Horizonte/MG (2021), Rio de Janeiro/RJ (2021), Vitória/ES (2022), Curitiba/PR (2022), Porto Alegre/RS (2020), Recife/PE (2022), Teresina/PI (2022), Campo Grande/MS (2023)
Processo Misto	Combina etapas técnicas (prova, títulos, plano de gestão) com participação comunitária (eleição ou consulta).	Belém/PA (2023), Fortaleza/CE (2023), Porto Velho/RO (2022), Rio Branco/AC (2022), Aracaju/SE (2021), Goiânia/GO (2023)
Seleção Técnica	Baseado exclusivamente em concurso público ou processo seletivo.	São Paulo/SP (2022), Macapá/AP (2019), João Pessoa/PB (2023), São Luís/MA (2023)

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Secretarias Municipais de Educação e legislação pertinente - ano referência 2023.

A predominância do modelo de eleição direta entre as capitais analisadas indica adesão formal aos princípios da gestão democrática. Esse resultado difere do panorama nacional apresentado anteriormente, no qual prevalece a escolha por indicação, evidenciando que as capitais tendem a adotar arranjos institucionais mais participativos que a média das redes públicas brasileiras.

A categorização adotada baseou-se no mecanismo predominante de *accountability* do processo de escolha, sendo definidas três categorias analíticas: (i) eleição direta, caracterizada pelo voto da comunidade escolar sem etapas técnicas obrigatórias; (ii) processo misto, que combina etapas técnicas com participação comunitária; e (iii) seleção técnica, baseada exclusivamente em critérios administrativos, concurso ou indicação.

Buscou-se relacionar os princípios da gestão democrática com o processo de acesso ao cargo de diretor escolar das capitais brasileiras e os resultados divulgados pelo Saeb/Ideb 2023. Ressalta-se, contudo, que os municípios de Manaus (AM), Palmas (TO), Natal (RN), Salvador (BA), Maceió (AL), Florianópolis (SC), Cuiabá (MT) e Boa Vista (RR), embora excluídos da tipologia comparativa por razões metodológicas, permanecem apresentados no quadro descritivo geral de desempenho (Quadro 3) para fins de contextualização nacional, sem integrar as análises comparativas por categoria de modelo.

**Quadro 3** - Desempenho educacional das capitais brasileiras (2023) e modelo de acesso do diretor escolar

<b>Capital (UF)</b>	<b>Modelo de Acesso</b>	<b>IDEB 2023</b>	<b>Saeb Português</b>	<b>Saeb Matemática</b>
<b>Região Norte</b>				
Belém (PA)	Eleição Direta	5,4	186,82	191,44
Boa Vista (RR)	Indicação ou nomeação	5,7	205,3	219,11
Macapá (AP)	Eleição Direta	5,3	194,96	203,76
Manaus (AM)	Processo Misto	6,2	213,35	226,8

Palmas (TO)	Processo Misto	6,3	217,09	228,14
Porto Velho (RO)	Processo Misto	5,3	199,2	203,91
Rio Branco (AC)	Eleição Direta	6,4	223,38	235,85
<b>Região Nordeste</b>				
Aracaju (SE)	Eleição Direta	5,2	192,01	201,83
Fortaleza (CE)	Processo Misto	5,9	214,36	214
João Pessoa (PB)	Processo Misto	5,2	199,98	207,33
Maceió (AL)	Eleição Direta	5,3	199,69	207,91
Natal (RN)	Eleição Direta	4,5	184,72	190,9
Recife (PE)	Eleição Direta	5,5	199,9	207,57
Salvador (BA)	Eleição Direta	5,3	197,67	204,79
São Luís (MA)	Processo Misto	5,5	201,41	206,34
Teresina (PI)	Eleição Direta	6,4	228,32	228,95
<b>Região Sudeste</b>				
Belo Horizonte (MG)	Eleição Direta	5,8	208,71	219,97
Rio de Janeiro (RJ)	Eleição Direta	6	209,99	223,61
São Paulo (SP)	Seleção Técnica	5,6	198,68	210,61
Vitória (ES)	Eleição Direta	6,1	219,34	227,65
<b>Região Sul</b>				
Curitiba (PR)	Eleição Direta	6,3	218,13	230,52
Florianópolis (SC)	Eleição Direta	5,8	209,25	214,63
Porto Alegre (RS)	Eleição Direta	4,7	185,54	191,83
<b>Região Centro-Oeste</b>				
Campo Grande (MS)	Eleição Direta	5,3	203,04	209,64
Cuiabá (MT)	Eleição Direta	5,8	207,38	214,76
Goiânia (GO)	Eleição Direta	6,5	223,79	235,98

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base no INEP/Saeb/IDEB 2023.

A comparação entre modelos de acesso e desempenho educacional revela ampla variação interna em cada categoria. Capitais que adotam processo eleitoral aparecem tanto entre os maiores quanto entre os menores IDEB.

Com base nos quadros 4 e 5, apresenta-se a Tabela 3, relacionando o quantitativo de capitais por categoria de acesso com a média do IDEB e das proficiências do Saeb.

**Tabela 3** - Desempenho médio por modelo de acesso - IDEB 2023

<b>Modelo de Acesso</b>	<b>Total de municípios</b>	<b>IDEB Médio</b>	<b>Saeb Língua Portuguesa</b>	<b>Saeb Matemática</b>
Eleição Direta	18	5,69	202,68	211,26
<b>Eleição/Misto</b>	6	5,77	208,09	213,87
Seleção Técnica	1	5,6	195,68	210,61
Indicação ou Nomeação	1	5,7	205,3	219,11

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2026).

A análise comparativa dos indicadores educacionais por modelo de acesso ao cargo de diretor escolar evidencia diferenças quantitativas pouco expressivas entre os grupos. O modelo de processo misto apresentou o maior IDEB médio (5,77), seguido pela eleição direta (5,69) e pela seleção técnica (5,6). A amplitude total entre os modelos é de apenas 0,17 pontos, indicando baixa variabilidade entre as médias. Cabe registrar que os municípios excluídos da tipologia comparativa, entre os quais Natal (RN), com IDEB de 4,5, não integram os cálculos de médias apresentados nesta tabela.

No que se refere às proficiências do Saeb, observa-se padrão semelhante. Em Língua Portuguesa, o modelo misto alcança média de 208,09, enquanto a eleição direta apresenta 202,68 e a seleção técnica 195,68. Em Matemática, os valores são, respectivamente, 213,87, 211,26 e 210,61, com variações inferiores a 3 pontos entre os grupos.

Do ponto de vista estatístico descritivo, os resultados indicam ausência de relação forte ou linear entre o modelo de provimento do cargo e o desempenho educacional. Essa interpretação dialoga com Libâneo (2015), ao destacar que a qualidade da educação depende de múltiplos fatores articulados, pedagógicos, organizacionais e sociais, e não de um único elemento isolado.

Essa interpretação converge com as conclusões de Leithwood et al. (2020), para quem nenhuma das variáveis de liderança escolar opera de forma isolada: seu impacto depende da interação com o contexto institucional, as condições de trabalho docente e a cultura organizacional da escola. Assim, o modelo formal de seleção do diretor constitui apenas uma das múltiplas camadas que configuram a qualidade da liderança pedagógica.

Os Quadros 4 e 5 apresentam as capitais com melhores e piores desempenhos no IDEB 2023 em articulação com a renda per capita e o MDE.

**Quadro 4** - As cinco melhores notas - indicador econômico - Renda per capita 2022/MDE 2023

Posição	Capital (UF)	Modelo de acesso	IDEB 2023	Renda Per Capita (Valor do rendimento - 2022)	MDE % (2023)
1	Goiânia (GO)	Eleição Direta	6,5	R\$ 2.668,80	26,261
2	Rio Branco (AC)	Eleição Direta	6,4	R\$ 1.436,01	30,93
2	Teresina (PI)	Eleição Direta	6,4	R\$ 1.559,89	30,48
3	Palmas (TO)	Processo Misto	6,3	R\$ 2.260,06	25,98
3	Curitiba (PR)	Eleição Direta	6,3	R\$ 3.137,92	25,18
4	Manaus (AM)	Processo Misto	6,2	R\$ 1.284,70	25,30
5	Vitória (ES)	Eleição Direta	6,1	R\$ 3.351,64	28,52

**Fonte:** Elaborado pela pesquisa (2026).

A inclusão das variáveis de renda domiciliar per capita e de Despesa Mínima com Educação (MDE) na análise justifica-se pela necessidade de controlar fatores socioeconômicos e financeiros que a literatura aponta como mediadores relevantes do desempenho educacional (Paro, 2003; Saviani, 2008). Não se pretende estabelecer uma relação causal entre essas variáveis e o desempenho escolar, mas verificar se há associação entre o nível de desenvolvimento econômico local, o volume de investimento em educação e os resultados do Saeb/IDEB 2023, de modo a qualificar a interpretação dos dados obtidos por modelo de acesso ao cargo de diretor. Essa perspectiva analítica está alinhada à compreensão de que a qualidade educacional resulta de condições históricas, sociais e estruturais mais amplas (Saviani, 2008), não sendo explicável por variáveis isoladas.

Entre as capitais com melhor desempenho no IDEB 2023, os valores variam de 6,1 a 6,5, com amplitude de 0,4 pontos, indicando relativa homogeneidade no grupo de alto desempenho. Observa-se a presença de diferentes modelos de acesso ao cargo de diretor escolar, com predominância da eleição direta, mas sem exclusividade.

Em relação à renda domiciliar per capita, verifica-se ampla variação, de R\$1.284,70 a R\$3.351,64, representando diferença superior a 160% entre os casos analisados. Tal discrepância evidencia ausência de correlação direta entre nível de renda e desempenho educacional.

Esses resultados reforçam a compreensão de que o desempenho escolar é influenciado por múltiplas dimensões, o que está em consonância com Saviani (2008), ao afirmar que a qualidade da educação resulta de condições históricas, sociais e estruturais mais amplas, não podendo ser explicada por variáveis isoladas.

**Quadro 5** - As cinco piores notas - indicador econômico - Renda per capita 2022/MDE 2023.

Posição	Capital (UF)	Modelo de acesso	IDEB 2023	Renda Per Capita (Valor do rendimento - 2022)	MDE % (2023)
1	Belém (PA)	Eleição Direta	5,4	R\$ 1.668,52	25,68
2	Macapá (AP)	Eleição Direta	5,3	R\$ 1.313,17	29,57
2	Maceió (AL)	Eleição Direta	5,3	R\$ 1.605,60	25,10
2	Porto Velho (RO)	Processo Misto	5,3	R\$ 1.459,61	25,28
2	Salvador (BA)	Eleição Direta	5,3	R\$ 1.770,35	25,83
2	Campo Grande (MS)	Eleição Direta	5,3	R\$ 2.088,31	25,14
3	Aracaju (SE)	Eleição Direta	5,2	R\$ 2.087,74	27,22
3	João Pessoa (PB)	Processo Misto	5,2	R\$ 1.879,00	26,32
4	Porto Alegre (RS)	Eleição Direta	4,7	R\$ 3.203,31	25,97
5	Natal (RN)	Eleição Direta	4,5	R\$ 2.049,37	25,01

**Fonte:** Elaborado pela pesquisa (2026).<sup>6</sup>

O Quadro 5 concentra-se no conjunto das capitais com menor desempenho no IDEB 2023, buscando identificar padrões e anomalias nas variáveis de gestão e desempenho educacional. Considera-se os empates e ressalta-se que Natal (RN) não integra as análises comparativas por categoria de modelo: embora o processo eleitoral tenha sido realizado em 2021, os mandatos decorrentes desse processo não se encontravam em pleno exercício durante o período de coleta de dados do Saeb/IDEB 2023, configurando situação de transição gerencial que inviabiliza a classificação técnica equiparável aos demais municípios. Seu IDEB de 4,5, o menor do conjunto, está registrado no Quadro 5 exclusivamente para fins de contextualização descritiva, sem integrar os cálculos de médias por categoria.

Na relação entre renda per capita e desempenho educacional, não se observa associação linear entre maior renda e melhores resultados no IDEB dentro do grupo de baixo desempenho. Porto Alegre apresenta a maior renda per capita do conjunto (R\$3.203,31), mas registra um dos piores desempenhos (4,7). Em contraste, capitais com rendas significativamente inferiores, como Macapá (R\$1.313,17) e Porto Velho (R\$1.459,61), alcançaram o maior IDEB do grupo (5,3). Esses dados reforçam que o nível de renda disponível não se traduz automaticamente em desempenho educacional superior.

O caso de Porto Alegre, capital com a maior renda per capita do grupo de piores desempenhos e IDEB de apenas 4,7, ilustra o argumento de Ravitch (2011) de que a lógica de mercado e a pressão

<sup>6</sup> Nota: Natal (RN) figura no quadro para fins de contextualização do panorama nacional, mas é excluída das análises comparativas por categoria de modelo. O processo eleitoral realizado em 2021 produziu mandatos que não estavam em pleno exercício durante o período de coleta de dados do Saeb/IDEB 2023, inviabilizando a classificação técnica do modelo operante no referido período. Seu IDEB (4,5) não integra o cômputo das médias por categoria apresentadas na Tabela 3.

por resultados padronizados não produzem automaticamente melhoria educacional. Antes, podem gerar distorções institucionais que comprometem a autonomia pedagógica e a estabilidade dos projetos coletivos de escola.

O padrão confirma que o nível de desenvolvimento econômico constitui variável contextual relevante, mas não determinante do desempenho educacional. A renda per capita representa um indicador estrutural das condições socioeconômicas locais, mas não explica isoladamente as variações de desempenho educacional entre as capitais analisadas.

Quanto à aplicação em Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE), observa-se que todos os municípios cumprem com o mínimo constitucional de 25% da receita de impostos. O percentual varia entre 25,01% (Natal) e 29,57% (Macapá), sem que se identifique associação consistente entre maior percentual aplicado e melhor desempenho no IDEB dentro desse subconjunto.

Esse achado reforça a distinção analítica entre o volume de investimento e eficácia do gasto público. O cumprimento do piso constitucional configura condição necessária do ponto de vista legal, mas não se revela suficiente para assegurar desempenho educacional elevado.

No que concerne ao modelo de acesso ao cargo de diretor escolar, predomina o processo eleitoral. Contudo, a variação dos resultados dentro da mesma categoria indica que o modelo de provimento, isoladamente, não explica o desempenho educacional.

## 6. CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre os modelos de provimento do cargo de diretor escolar nas capitais brasileiras e os indicadores de aprendizagem (Saeb/IDEB 2023). A análise dos dados permite responder à questão norteadora: a gestão democrática e os critérios de escolha do diretor influenciam a aprendizagem não de forma direta ou determinista, mas por meio de mediações complexas que envolvem o contexto socioeconômico, a autonomia real da escola e a qualidade da liderança pedagógica.

Os resultados confirmam a relevância do estudo ao evidenciar a ausência de correlação linear entre modelo de provimento e desempenho, contribuindo para suprir a lacuna empírica identificada na literatura.

Os três modelos de acesso aparecem tanto entre os municípios de melhor desempenho quanto em municípios de menor desempenho. Goiânia (6,5), Rio Branco (6,4) e Teresina (6,4), todas sob eleição direta, figuram entre os melhores resultados nacionais. Porto Alegre (4,7) e Aracaju (5,2), também sob eleição direta, encontram-se entre os piores desempenhos.

Do mesmo modo, capitais que apresentam processo misto apresentam resultados intermediários e elevados, como Fortaleza (5,9) e Porto Velho (5,3). Esses achados confirmam que o modelo formal de provimento constitui variável organizacional relevante, mas insuficiente para explicar a variação dos indicadores educacionais.

O que determina o sucesso é a qualidade da participação, a transparência dos processos e o compromisso ético da gestão. Casos como Rio Branco e Teresina demonstram que é possível conciliar participação com excelência educacional, mesmo em contextos de recursos limitados.

Porto Alegre possui renda per capita elevada e apresenta um dos piores IDEB do grupo analisado, enquanto Rio Branco, com renda significativamente inferior, alcança o segundo IDEB mais alto. Esses resultados indicam que a eficiência na aplicação dos recursos e a estabilidade da gestão tendem a ser mais relevantes que o volume absoluto de investimento.

A mediação sistêmica mostra-se fundamental. Fatores como autonomia pedagógica real, condições de trabalho docente, apoio técnico continuado e participação qualificada da comunidade medeiam a relação entre liderança e aprendizagem. O diretor, independentemente da forma de provimento do cargo, necessita de condições materiais e institucionais para exercer liderança pedagógica efetiva.

Para o desenvolvimento de políticas públicas, a pesquisa sugere modelos de escolha de diretores flexíveis e contextualizados, com foco no estágio de desenvolvimento e no contexto sociocultural local. Destaca-se o fortalecimento da autonomia das escolas, vinculando a escolha do diretor à efetiva outorga de autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Corroborando, recomenda-se superar o formalismo da participação, implementando mecanismos de participação qualificada que ampliem a corresponsabilidade da comunidade escolar. Por fim, destaca-se a necessidade de articular mecanismos de *accountability* com compromisso pedagógico, de modo que a responsabilização institucional esteja orientada pela melhoria efetiva da aprendizagem.

A verdadeira gestão democrática não se esgota na escolha do diretor, mas se constrói em um projeto pedagógico coletivo, em liderança compartilhada e em compromisso ético com a educação pública de qualidade.

## 7. REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. Para uma conceitualização alternativa de *accountability* em educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 471-484, 2012.

ALVES, Fátima; ELACQUA, Gregory; MARTÍNEZ, Matías; SANTOS, Humberto. Efeitos do plano de desenvolvimento da escola nos resultados escolares. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 27, n. 64, p. 128-159, 2016. DOI: 10.18222/eae.v27i64.3765. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/3765>. Acesso em: 9 jul. 2025.

ANDERSON, Jo. A. **Accountability in education**. Paris: International Institute for Educational Planning; Brussels: International Academy of Education, 2005.

ARROYO, Miguel González. **Ofício de mestre: imagens e autoimagens**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

ARROYO, Miguel. Reconstruir o Estado de Direitos. Reinventar outra Gestão do Direito à outra Educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 39, n. 1, 2023. DOI: 10.21573/vol39n12023.134291. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/134291>. Acesso em: 22 set. 2025.

BATISTA, Blússia Tétis Brito. *Avaliação estrutural sistêmica aplicada à aprendizagem organizacional no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial/Fortaleza*. Orientador: Marcos Antônio Martins Lima. 2022. 139 f. **Dissertação (Mestrado em Educação)** - Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 4, de 11 de maio de 2021**.

Institui a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor). Brasília, DF: MEC/CNE, 2021. Disponível em: [https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/pdf/pareceres-do-cne/cp/2021/pcp004\\_21.pdf](https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/pdf/pareceres-do-cne/cp/2021/pcp004_21.pdf). Acesso em: 28 abr. de 2026.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação (SIOPE): **Relatório Resumido da Execução Orçamentária – RREO – Anexo X da Lei de Responsabilidade Fiscal, exercício de 2006**. Brasília, DF: FNDE. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/siope/relatorioRREOMunicipal2006.do>. Acesso em: 25 fev. 2026.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Resumo técnico: Censo Escolar da Educação Básica 2023**. Brasília, DF: INEP, 2024. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/resumo\\_tecnico\\_censo\\_escolar\\_2023.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2023.pdf). Acesso em: 25 fev. 2026.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Planalto, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 28 abr. de 2026.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto, 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 28 abr. de 2026.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, **Marc de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Tradução de Ruth Joffily. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977. 251 p.

DEWEY, John. **Democracia e Educação**. Tradução Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. São Paulo: Companhia Editorial Nacional, 1936. 224 p.

DEWEY, John. **Vida e Educação**. 8.ed. Tradução de Anísio S. Teixeira. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1973. 112 p.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação: Revista da avaliação da educação superior**. Campinas, Sorocaba, v 13, n. 1, p.193-207, mar. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e estados do Brasil: Renda per capita**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/?coduf=0&codv=V10&dir=desc&idtema=108&lista=CAPITAIS&order=ado>. Acesso em: 3 de mar. de 2026.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Resultados do SAEB e do IDEB 2023**: Planilha de Disseminação por Município. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb/resultados>. Acesso em: 28 ago. de 2025.

LEITHWOOD, Kenneth; HARRIS, Alma; HOPKINS, David. Seven strong claims about successful school leadership revisited. **School leadership & management**, v. 40, n. 1, p. 5-22, 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Escolha de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. In: Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino. São Paulo: Xamã, 2003. p. 07-22.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 6. ed. São Paulo: Editora Ática, 2008. 144 p.

RAVITCH, Diane. **Vida e morte do grande sistema escolar americano**: como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação. Porto Alegre: Sulinas, 2011. 318 p.

SAVIANI, Dermeval. **Educação, pedagogia histórico-crítica e BNCC**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2025. 235 p.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 43. ed. Campinas: Autores Associados, 2008. 144 p.

**Submissão: 11/03/2026**

**Aceito: 01/05/2026**