

GESTÃO E PROVIMENTO À DIREÇÃO ESCOLAR: ESTADO DO CONHECIMENTO A PARTIR DE DISSERTAÇÕES DE MESTRADOS PROFISSIONAIS (2014-2024)

*André Ramos Florentino*¹ e *Camila Maria Bortot*²

Resumo

Este artigo objetiva mapear e analisar o estado do conhecimento vinculado aos programas de pós-graduação profissionais em Educação no Brasil, no período de 2014 a 2024, com foco nas pesquisas sobre gestão escolar e o provimento da direção escolar. O recorte temporal justifica-se pelas mudanças normativas relacionadas à direção escolar introduzidas pelo Plano Nacional de Educação (Lei n.º 13.005/2014) e pelo novo FUNDEB (Lei n.º 14.113/2020). Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida a partir de uma revisão do tipo estado do conhecimento, articulada à análise de conteúdo proposta por Bardin. O corpus analítico é composto por 20 dissertações oriundas de programas de pós-graduação profissionais em Educação, acompanhadas de seus respectivos produtos técnico-tecnológicos (PTT) ou produtos educacionais. A análise resultou em duas categorias: pesquisas sobre o provimento da direção escolar, a gestão democrática, o financiamento da educação e a participação social; e PTT concebidos como projetos de intervenção na gestão da escola pública. Os resultados indicam que, embora a gestão democrática seja afirmada no plano normativo, predominam abordagens técnico-institucionais, com limites na problematização das contradições políticas que atravessam os processos democráticos de provimento da direção escolar. Nesse sentido, os PTT apontam possibilidades para a formação crítica e o fortalecimento do trabalho coletivo, ao mesmo tempo em que evidenciam a necessidade de aprofundar análises políticas sobre as mudanças recentes nas políticas de gestão e direção escolar, especialmente no marco do FUNDEB..

Palavras-chave: Gestão escolar; Programas de Pós-Graduação Profissionais. Produção técnico-tecnológica.

MANAGEMENT AND PROVISION OF SCHOOL LEADERSHIP: STATE OF KNOWLEDGE BASED ON PROFESSIONAL MASTER'S DISSERTATIONS (2014-2024)

¹Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). É Professor (Pedagogo) do Quadro Próprio do Magistério da Rede Pública Estadual do Paraná. Bandeirantes, Paraná, Brasil. E-mail: andre.florentino@escola.pr.gov.br

²Doutora com Pós-Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). É professora adjunta da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), vinculada ao Centro de Ciências Humanas e da Educação (CCHE) - Campus Jacarezinho. Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPEd). Jacarezinho, Paraná, Brasil. E-mail: camila.bortot@uenp.edu.br



Abstract

This article aims to map and analyze the state of knowledge related to professional postgraduate programs in Education in Brazil, from 2014 to 2024, focusing on research on school management and the provision of school leadership positions. The temporal scope is justified by normative changes related to school leadership introduced by the National Education Plan (Law No. 13,005/2014) and the new FUNDEB (Law No. 14,113/2020). From a methodological perspective, this is a qualitative study of an exploratory and descriptive nature, developed through a state-of-the-knowledge review articulated with the content analysis approach proposed by Bardin. The analytical corpus consists of 20 master's dissertations produced within professional graduate programs in Education, accompanied by their respective technical-technological products (TTPs) or educational products. The analysis resulted in two categories: studies on the appointment of school principals, democratic management, education financing, and social participation; and TTPs conceived as intervention projects in the management of public schools. The results indicate that, although democratic management is affirmed at the normative level, technical-institutional approaches predominate, with limited problematization of the political contradictions that permeate democratic processes of school leadership appointment. In this sense, the TTPs point to possibilities for critical training and the strengthening of collective work, while also highlighting the need to deepen political analyses of recent changes in school management and leadership policies, particularly within the framework of FUNDEB.

Keywords: School management; Professional graduate programs; Technical-technological production.

GESTIÓN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO ESCOLAR: ESTADO DEL CONOCIMIENTO BASADO EN TESIS DE MAESTRÍA PROFESIONAL (2014-2024)

Resumen

Este artículo tiene como objetivo mapear y analizar el estado del conocimiento relacionado a los programas profesionales de posgrado en Educación en Brasil, en el período de 2014 a 2024, con foco en la investigación sobre la gestión escolar y la provisión de cargos de liderazgo escolar. El recorte temporal se justifica por los cambios normativos relacionados con la dirección escolar introducidos por el Plan Nacional de Educación (Ley n.º 13.005/2014) y el nuevo FUNDEB (Ley n.º 14.113/2020). Desde el punto de vista metodológico, se trata de una investigación cualitativa, de carácter exploratorio y descriptivo, desarrollada mediante una revisión del tipo estado del conocimiento, articulada con el análisis de contenido propuesto por Bardin. El corpus analítico está compuesto por 20 disertaciones procedentes de programas de posgrado



profesionales en Educación, acompañadas de sus respectivos productos técnico-tecnológicos (PTT) o productos educativos. El análisis dio lugar a dos categorías: investigaciones sobre el nombramiento de la dirección escolar, la gestión democrática, el financiamiento de la educación y la participación social; y PTT concebidos como proyectos de intervención en la gestión de la escuela pública. Los resultados indican que, aunque la gestión democrática se afirma en el plano normativo, predominan enfoques técnico-institucionales, con limitaciones en la problematización de las contradicciones políticas que atraviesan los procesos democráticos de provisión de la dirección escolar. En este sentido, los PTT señalan posibilidades para la formación crítica y el fortalecimiento del trabajo colectivo, al mismo tiempo que evidencian la necesidad de profundizar los análisis políticos sobre los cambios recientes en las políticas de gestión y dirección escolar, especialmente en el marco del FUNDEB.

Palabras clave: Gestión escolar; Programas de posgrado profesional; Producción técnico-tecnológica.

1. Introdução

Os programas de pós-graduação profissionais têm se consolidado nos últimos anos como um espaço de articulação entre a produção de conhecimento e as demandas concretas dos contextos de atuação profissional. No campo da Educação, de acordo com dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em 2024, tem-se 192 programas de pós-graduação, sendo 137 acadêmicos e 55 profissionais, o que evidencia a expansão e a consolidação da pós-graduação profissional no interior do Sistema Nacional de Pós-Graduação (CAPES, 2024).

Essa ampliação se dá, sobretudo, na centralidade atribuída à produção técnico-tecnológica, entendida como mediação entre políticas educacionais, práticas institucionais e docentes, bem como nos processos de organização do trabalho pedagógico. Nesse contexto, a gestão escolar e, de modo particular, o provimento da direção das escolas públicas tem ocupado posição central nas agendas das políticas educacionais.

A função diretiva escolar passou a ser compreendida como elemento central para a implementação de políticas de melhoria da qualidade da educação, sendo progressivamente atravessada por discursos e práticas vinculadas à racionalidade gerencial, à eficiência administrativa e à responsabilização por resultados (Fernandes; Gremaud, 2020; Silva; Brennand, 2018).

No Brasil, tais mediações e contradições são expressas nas políticas educacionais recentes como o Plano Nacional de Educação - PNE (Lei n.º 13.005/2014), especialmente na Meta 19, que estabelece a gestão democrática como princípio da educação pública, articulando critérios técnicos de mérito e desempenho à consulta pública da comunidade escolar. De modo complementar, o novo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, instituído pela Emenda

Constitucional nº 108/2020 e regulamentado pela Lei nº 14.113/2020, condiciona parte da complementação da União à adoção de critérios técnicos de gestão, incluindo o provimento da direção escolar. Embora esses marcos normativos reafirmem a importância da participação e da consulta à comunidade escolar, observa-se a coexistência de formulações ambíguas que abrem espaço para a prevalência de modelos gerencialistas no interior das redes e das escolas.

Observa-se, ainda, uma lacuna significativa na construção de cadernos pedagógicos como suporte para os processos formativos voltados ao debate e a problematização para candidatos ao processo de consulta pública no provimento da direção escolar, sobretudo posterior às exigências da Meta 19 do Plano Nacional de Educação intensificado pelas condicionalidades do novo FUNDEB. Tal ausência leva a necessidade de investigações que articulem esses aspectos dentro da gestão democrática.

Diante disso, este artigo objetiva mapear e analisar o estado do conhecimento vinculado aos programas de pós-graduação profissionais em Educação no Brasil, no período de 2014 a 2024, com foco nas pesquisas sobre gestão escolar e o provimento da direção escolar.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, com delineamento exploratório-descritivo, uma vez que busca identificar, sistematizar e interpretar a produção acadêmica sobre a temática, desenvolvida a partir de uma revisão do tipo estado do conhecimento, conforme Morosini e Fernandes (2014). O levantamento dos estudos e dos seus produtos educacionais permitem apreender a gestão escolar como uma prática social historicamente determinada, atravessada por contradições políticas, econômicas e ideológicas (Triviños, 1985).

Para a sistematização e interpretação do material empírico, adota-se a análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), enquanto procedimento metodológico que possibilita a organização, a categorização e a inferência analítica dos dados.

O artigo organiza-se em três seções, além desta introdução e das conclusões. A primeira aborda a gestão escolar e o provimento da direção no contexto das políticas educacionais contemporâneas. A segunda apresenta os procedimentos metodológicos do levantamento e da sistematização da produção técnico-tecnológica. A terceira analisa os resultados do estado do conhecimento, destacando tendências das pesquisas e dos produtos educacionais mapeados.

2. Gestão e Direção Escolar: discussões sobre Gestão Democrática entre o PNE e o FUNDEB

As duas primeiras décadas do século XXI têm sido marcadas por profundas transformações sociais, políticas e econômicas, intensificadas pelos processos de globalização e pela consolidação de agendas educacionais estruturadas em escala internacional. No campo da educação, essas transformações incidem diretamente sobre a organização e a gestão das

instituições escolares, redefinindo expectativas, atribuições e formas de regulação do trabalho pedagógico e administrativo a partir do neoliberalismo e gerencialismo (Laval, 2019; Fernandes; Gremaud, 2020).

A consolidação do neoliberalismo como racionalidade política tem influenciado de modo decisivo a reconfiguração das políticas públicas educacionais, redefinindo o papel do Estado e incorporando à educação pública lógicas próprias do campo empresarial (Pronko, 2014). Essas orientações têm promovido a intensificação de mecanismos de controle, avaliação e responsabilização, articulando a gestão escolar a princípios de eficiência administrativa, produtividade e mensuração de resultados. No interior dessa lógica, a direção escolar tende a ser ressignificada como função técnico-gerencial, voltada à administração de recursos, à condução de processos avaliativos e ao cumprimento de metas institucionais (Fernandes; Gremaud, 2020; Silva; Brennand, 2018).

Paro (2003) afirma que a gestão democrática constitui elemento indissociável da educação escolar, uma vez que disputas democráticas, em que envolvem também relações de poder, é atividade fundamental para o seu fim. Nessa perspectiva, a direção escolar não pode ser reduzida a uma função gerencial, pois sua atuação está vinculada à representatividade, mediação do trabalho pedagógico e à garantia do direito à educação.

Apesar disso, Paro (2003) apresenta que no Brasil existem as seguintes formas de provimento ao cargo a direção da escola: a indicação política, que decorre da escolha direta pelo agente do Estado; o concurso público, no qual o diretor é selecionado a partir da avaliação de suas competências técnicas; e as eleições, que englobam as diferentes formas de escolha mediadas pela participação da comunidade escolar. Ao analisar essas modalidades, Paro (2003) chama atenção para o fato de que a simples adoção de critérios técnicos ou administrativos não garante, por si só, a democratização da gestão escolar. Do mesmo modo, processos de escolha esvaziados de participação efetiva ou submetidos a fortes condicionantes institucionais podem converter-se em procedimentos meramente formais, sem alterar substancialmente as relações de poder na escola (Paro, 2003; Fernandes; Gremaud, 2020).

As formas de gestão democrática têm sido repensadas e reorganizadas nos últimos anos em dois marcos legais recentes que orientam a política educacional brasileira, em especial no Plano Nacional de Educação (PNE, 2014) e no novo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB, 2020).

O PNE, instituído pela Lei n.º 13.005/2014, indicou, por meio da Meta 19, a "efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar" (Brasil, 2014). Assim, une a consulta à incorpora parâmetros meritocráticos, o que envolve um deslocamento da centralidade da participação como princípio único, mas que, ainda assim, representa uma obrigatoriedade e meta de expansão da gestão democrática.

Recentemente, esse aspecto é mais aprofundado com o FUNDEB Permanente em 2020, que, entre os dispositivos que mais repercutem na organização da gestão escolar, destaca-se o Artigo 14, que trata da complementação da União denominada Valor Anual por Aluno por Resultado (VAAR). Conforme dispõe a lei:

A complementação-VAAR será distribuída às redes públicas de ensino que cumprirem as condicionalidades e apresentarem melhoria dos indicadores referidos no inciso III do caput do art. 5º desta Lei (Brasil, 2020, art. 14).

O § 1º do referido artigo explicita as condicionalidades a serem observadas pelas redes de ensino, entre as quais se destaca o provimento do cargo ou função de gestor escolar, que pode ocorrer:

[...] de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho (Brasil, 2020, art. 14, § 1º, I, grifo do autor).

O “ou” da redação representa a não obrigatoriedade da consulta à comunidade a partir de candidatos aprovados e que podem ainda ser feitas por indicação política. Além disso, a lei do financiamento estabelece condicionalidades relacionadas à participação mínima dos estudantes nas avaliações nacionais, às ações de equidade, à formalização do regime de colaboração entre Estados e Municípios e ao alinhamento dos referenciais curriculares à Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Ao articular financiamento, desempenho e gestão escolar, o novo FUNDEB reforça a centralidade da avaliação e da responsabilização escolar.

A análise desenvolvida por Flach et al. (2024) evidencia o caráter contraditório desse arranjo normativo. As autoras argumentam que, ao condicionar a efetivação da gestão democrática ao cumprimento de condicionalidades financeiras e a indicadores de desempenho, o novo FUNDEB tende a esvaziar o conteúdo político da democracia escolar, deslocando o foco da participação para a conformidade aos parâmetros técnicos definidos externamente às comunidades escolares.

Flach *et al.* (2024) ressaltam ainda que a associação entre financiamento e formas de provimento da direção escolar intensifica processos de regulação do trabalho diretivo, reforçando mecanismos de controle e responsabilização que incidem diretamente sobre a organização da escola e sobre o trabalho pedagógico. Tal dinâmica contribui para a consolidação de modelos de gestão orientados por resultados, em detrimento de práticas democráticas fundamentadas na construção coletiva do projeto pedagógico (Flach et al., 2024; Fernandes; Gremaud, 2020; Silva; Brennand, 2018).

Dessa forma, as orientações do PNE e as obrigatoriedades do FUNDEB revelam um cenário marcado por disputas em torno do provimento da direção

escolar, no qual coexistem discursos de democratização e práticas de regulação gerencial. A direção escolar passa a ser concebida, simultaneamente, como espaço de participação e como instância de controle e responsabilização, expressando as contradições estruturais das políticas educacionais contemporâneas (Fernandes; Gremaud, 2020; Silva; Brennand, 2018; Paro, 2012).

É a partir desse quadro teórico-normativo que se torna possível analisar de que modo os produtos educacionais têm abordado o provimento da direção escolar, identificando tendências, limites e silenciamentos na produção recente sobre gestão democrática no contexto brasileiro. É importante observar que as formas de provimento à direção escolar não se manifestam de maneira homogênea em todo o território, variando conforme os sistemas e redes de ensino, nas esferas municipais, estaduais e federal, e suas respectivas normativas. Nesse sentido, esta pesquisa considera tais diferenças como parte da abordagem, tendo em vista que os critérios de acesso ao cargo, sejam indicação, concurso ou eleição, assumem configurações distintas nas diferentes redes de ensino (Paro, 2003; Dourado, 2008).

3. Caminhos do levantamento da produção técnico-tecnológica e organização do corpus analítico

O levantamento concentrou-se nas dissertações e respectivos produtos técnico-tecnológicos desenvolvidos no âmbito dos programas de pós-graduação profissionais em Educação no Brasil, no período de 2014 a 2024.

Para o mapeamento das produções, foram realizadas buscas sistemáticas em bases de dados e repositórios digitais que reúnem teses e dissertações defendidas no Brasil, com ênfase nos programas de pós-graduação profissionais. Destacam-se, entre as plataformas consultadas, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, o Google Acadêmico, bem como repositórios institucionais e páginas oficiais de programas de pós-graduação em Educação.

Foram utilizados descritores diretamente relacionados à temática investigada, preservando-se a redação original das expressões-chave, tais como: "gestão escolar", "direção escolar", "provimento da direção", "gestão democrática", "políticas educacionais", "FUNDEB", "PNE" e "produtos educacionais". As combinações entre esses termos foram realizadas por meio de operadores booleanos ("AND" e "OR"), respeitando as possibilidades técnicas de cada base de dados. Na BDTD, as buscas foram realizadas no campo "assunto - todos os campos", com a aplicação de filtros referentes à área do conhecimento, conforme a classificação do CNPq, especialmente nas subáreas de Educação, Política Educacional, Planejamento Educacional e Avaliação de Sistemas Educacionais.

No Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, além dos descritores, aplicaram-se filtros relacionados à modalidade profissional, ao período de defesa, às grandes áreas "Ciências Humanas" e "Multidisciplinar" e às áreas do

conhecimento “Educação”, “Ensino” e “Políticas Públicas”. Complementarmente, foram consultados repositórios institucionais de universidades que ofertam programas profissionais em Educação, a fim de ampliar a abrangência do levantamento.

Como critérios de inclusão, foram selecionadas produções vinculadas a programas de mestrado profissional em Educação, defendidas no período delimitado, que abordassem, direta ou indiretamente, a relação entre gestão escolar e o provimento à direção e que apresentassem produto técnico-tecnológico associado à pesquisa.

Para a análise do material, adotou-se a análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), compreendida como procedimento metodológico que possibilita a organização, categorização e inferência analítica dos dados. Após a identificação inicial, procedeu-se à leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, seguida, quando necessário, da leitura integral dos trabalhos para confirmação da pertinência temática. Os dados foram organizados em planilhas eletrônicas, contendo informações como ano de defesa, instituição, programa de pós-graduação, nível do curso, temática central, referencial teórico, abordagem metodológica e tipo de produto técnico desenvolvido. Essa sistematização permitiu a organização do corpus analítico e a comparação entre as produções selecionadas.

Embora alguns descritores tenham retornado um número expressivo de resultados, em muitos casos o título dos trabalhos sugeria aderência à temática investigada, mas a leitura do subtítulo, do resumo ou da estrutura do trabalho revelava enfoques distintos do objeto deste estudo. Assim, com base nas fontes de levantamento e descritores a Pré-Análise é apresentada na Tabela 1, que organiza o universo do levantamento inicial.

Tabela 1 – Incidência da temática por descritor nos mecanismos de busca.

Descritor	BDTD		Catálogo CAPES		Demais mecanismos	Saldo	
	Sem filtro	Com Filtro	Sem filtro	Com Filtro		Sem filtro	Com Filtro
Gestão democrática e provimento à direção escolar	11	3	2	1	1	13	4
Produtos educacionais e direção escolar	103	6	33	11		136	17
Gestão escolar e políticas públicas educacionais	2459	16	926	73		3385	89
FUNDEB e gestão escolar	85	10	26	2	1	111	13
PNE e direção de escola	40	1	13	1		53	2
Processo de escolha de diretores escolares	426	4	192	2		618	6
TOTAL	3124	40	1192	90	2	4316	131

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Após a definição do universo da amostra na fase de pré-análise, a exploração do material envolveu a leitura dos títulos, resumos e introduções dos

trabalhos encontrados, com o objetivo de verificar a pertinência temática em relação ao objeto de estudo, seguindo os critérios de inclusão. Assim, chegou-se à amostra final de 20 dissertações com produtos educacionais. O quadro 1 apresenta o universo das pesquisas das pesquisas selecionadas.

Quadro 1 – Levantamento sobre gestão escolar e provimento da direção oriundas de PPG profissionais (2015-2024)

ID	Título/Autor/Ano	Produto Educacional	PPG
01	A política de seleção dos dirigentes escolares das escolas públicas estaduais de Minas Gerais na percepção dos gestores das escolas da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C (Pereira, 2015)	Curso: O Processo De Capacitação De Candidatos Ao Cargo De Diretor	Gestão e Avaliação da Educação Pública (UFJF)
02	A implementação do Plano de Gestão Escolar no processo de escolha de gestores nas escolas públicas estaduais nos municípios de Cacoal e Ministro Andreazza em Rondônia (Souza, 2018)	Plano de ação educacional (PAE): propostas para a elaboração e a implementação do PGE como ferramenta efetiva de planejamento	Gestão e Avaliação da Educação (UFJF)
03	Gestão democrática e eleição de diretores em escolas de educação infantil: estudo de caso na rede municipal de Santa Maria/RS (Alves, 2018)	Modelo de política local: Alteração na Lei n.º 4740/03 de Gestão Democrática da Rede Municipal de Educação, para, assim, criar-se um artigo, na referida legislação, que institui o tempo de mandato do diretor.	Políticas Públicas e Gestão Educacional (UFMS)
04	Desafios e propostas para a implementação de uma gestão democrática dos recursos financeiros em uma escola estadual do município de Pentecoste/CE (Acácio, 2019)	Plano de Ação Educacional – PAE, propostas de ações de potencialização da atuação dos organismos colegiados	Gestão e Avaliação da Educação Pública (UFJF)
05	Os desafios da gestão escolar na rede estadual de São Paulo: um estudo exploratório com diretores ingressantes (Melo, 2019)	Website Diretor Escolar	Educação (USCS)
06	O Conselho do FUNDEB e o direito à educação (Silva, 2021)	Produto 1: Formação básica para conselheiro do CACS/FUNDEB; Produto 2: Conselho de controle e acompanhamento e controle social do FUNDEB - CACS/FUNDEB	Educação (UFES)
07	Gestão escolar: concepções e diretrizes na construção dos projetos políticos pedagógicos no município de Cambará/PR (Duarte, 2021)	Proposta de intervenção pedagógica estruturada: Gestão escolar: desafios e perspectivas na construção e implementação dos Projetos Políticos Pedagógicos no Município de Cambará	Educação (UENP)
08	O diretor escolar e a gestão financeira em escolas de educação básica: o caso da SRE Sete Lagoas (Silva, 2021)	Curso de formação continuada voltado para diretores escolares	Gestão e Avaliação da Educação Pública (UFJF)
09	Discursos de gestoras dos anos iniciais do ensino fundamental sobre a gestão democrática no cotidiano escolar (Alves, 2022)	Curso de formação continuada para gestores dos anos iniciais do Ensino Fundamental	Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza (UTFPR)

10	A construção do novo FUNDEB: os projetos em disputa para o financiamento da educação brasileira (Morais, 2022)	Guia: Sumário Executivo: Que discorre sobre a disputa na Construção do Novo Fundeb	Educação (UnB)
11	Financiamento da educação básica pública e o novo FUNDEB: um estudo de caso sobre a capacidade de investimento dos municípios do CIEDEPAR (Almeida, 2022)	Guia técnico para análise e planejamento do uso dos recursos do Novo FUNDEB	Políticas Públicas (UCB)
12	Escolha dos gestores escolares: um estudo na rede pública municipal de Imperatriz/MA (Mota, 2022)	Caderno de orientações sobre informações, diretrizes e recomendações sobre o processo de escolha dos gestores escolares na rede pública de Imperatriz, MA	Formação Docente em Práticas Educativas (UEMA)
13	O papel do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática da escola pública (Chagas, 2022)	Livreto Pedagógico Princípios Orientadores Para a Gestão Democrática na Escola	Educação (UEMA)
14	Concepções sobre a implantação da eleição para diretores na rede municipal de ensino de Campo Grande/MS (Bergamo, 2022)	Caderno: Concepções Sobre a Implantação da Eleição Para Diretores Na Rede Municipal De Ensino De Campo Grande - MS: Entre A Efetivação E Os Desafios Para A Gestão Democrática	Educação (UEMS)
15	Gestão escolar democrática: distorções entre discursos e ações em uma escola dos anos iniciais (França, 2023)	Curso de Formação Continuada: Gestão Escolar Democrática	Educação (UEMA)
16	O provimento dos dirigentes das escolas públicas municipais de Ourinhos e Marília/SP (Maia, 2023)	Jogo: Simular o processo de escolha dos dirigentes escolares, com foco em gestão democrática	Educação (UENP)
17	Gestão democrática, formação humana e emancipação política: uma escola pública municipal de Araucária (Burnagui, 2023)	Círculo de diálogo: Com escuta ativa, participação coletiva e a construção compartilhada de soluções para questões da gestão escolar.	Educação: Teoria e Prática de Ensino (UFPR)
18	Provimento da direção escolar nas escolas técnicas estaduais do CEETEPS (Corcelli, 2023)	Workshop destinado aos diretores de unidades e membros da CETEC	Gestão e Desenvolvimento (CPS/UPEP)
19	A redução gradativa de candidatos ao cargo de diretor de escola estadual no contexto da SRE Metropolitana B (Chaves, 2024)	Curso "Fundamentos e Práticas do Diretor Escolar (FPDE)" e do "Processo de Transição da Gestão Escolar (PTGE)", fomentando o fortalecimento do diretor no contexto da Gestão Democrática.	Gestão e Avaliação da Educação Pública (UFJF)
20	Gestão das verbas públicas escolares e seus impactos no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem de ciências (Souza, 2024)	Guia para gestão das verbas públicas das escolas de Goiás: estratégias para o sucesso no ensino-aprendizagem	Ensino de Ciências (UEG)

Fonte: elaboração própria, a partir da produção mapeada (2025).

Assim, o percurso metodológico aqui descrito sustenta a análise que se segue, ao fornecer as bases para a discussão dos resultados. Na seção seguinte, os dados do levantamento são examinados à luz das categorias construídas, buscando-se evidenciar como a produção técnico-tecnológica tem abordado as disputas em torno da gestão democrática, das formas de provimento da direção escolar e das racionalidades que orientam a organização da escola pública no contexto contemporâneo.

4. Resultados e discussões

O corpus analítico, composto por 20 estudos, evidencia que a gestão democrática permanece como um princípio amplamente enunciado, porém tensionado por racionalidades gerencialistas que atravessam as políticas educacionais contemporâneas. A organização dos dados, conforme apresentado na seção metodológica, permitiu agrupar os resultados em duas categorias centrais de discussão: (1) As formas de provimento da direção escolar articulada à gestão democrática, o financiamento da educação e a participação social; e (2) os produtos educacionais derivados dessas pesquisas, compreendidos como mediações formativas e interventivas no contexto da escola pública.

Quadro 2 – Classificação e incidência temática da categoria 1.

Categoria analítica	Descrição da abordagem predominante	Quant.	ID
Formas de provimento da direção escolar	Estudos que analisam modalidades de provimento da direção escolar (eleição, indicação política, seleção por critérios técnicos ou modelos híbridos), discutindo seus efeitos sobre a gestão democrática, o papel do diretor e a organização do trabalho escolar	12	01, 02, 03, 05, 12, 14, 16, 18, 19, 10, 17, 04
Gestão democrática e atuação do diretor escolar	Pesquisas que discutem concepções de gestão democrática, o papel político-pedagógico do diretor e as tensões entre racionalidade gerencial e participação coletiva na escola pública	11	03, 05, 07, 09, 11, 13, 15, 16, 17, 01, 12
Participação social, controle e financiamento da educação	Estudos que abordam a atuação de conselhos escolares e do CACS/FUNDEB, bem como a relação entre financiamento, controle social e gestão democrática das redes e escolas públicas	6	04, 06, 08, 10, 11, 20
Gestão democrática nos instrumentos de planejamento educacional	Pesquisas que analisam a gestão democrática a partir de instrumentos normativos e de planejamento, como PPP, Plano de Gestão Escolar, Planos Municipais e o PNE, evidenciando limites e possibilidades de sua materialização	7	02, 07, 10, 11, 14, 15, 16
Formação de diretores e produção de produtos educacionais	Estudos que enfatizam a formação de diretores escolares e equipes gestoras por meio da elaboração de produtos técnico-tecnológicos (cursos, guias, jogos, oficinas, materiais formativos) como mediação para a gestão democrática	15	01, 02, 04, 06, 07, 08, 09, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 20

Nota: Um mesmo estudo pode integrar mais de uma categoria analítica, conforme o foco predominante da investigação e a natureza dos problemas abordados.

Fonte: Elaboração própria, a partir do levantamento realizado (2025).

A Categoria 1 reúne estudos que analisam, de forma articulada, as formas de provimento da direção escolar como mediações acerca da gestão democrática, dos mecanismos de financiamento da educação e os processos de participação social. A análise prévia para o agrupamento no que se refere à definição de quem dirige, como dirige e sob quais critérios em estudos que tem como foco a realidade profissional na área de abrangência dos PPG em que estão inseridos.

A centralidade do provimento da direção escolar como eixo de análise aparece de forma recorrente no corpus, sendo objeto direto de investigação em diferentes redes e contextos. Os estudos evidenciam que as modalidades de escolha expressam concepções distintas de gestão escolar e configuram relações específicas de poder no interior da escola pública (Pereira, 2015; Souza, 2018; Alves, 2018; Melo, 2019; Mota, 2022; Bergamo, 2022; Maia, 2023; Corcelli, 2023; Chaves, 2024).

As pesquisas que analisam processos eleitorais apresentam estratégias de ampliação da participação da comunidade escolar e de fortalecimento do debate coletivo sobre o projeto político pedagógico, ainda que apontem limites relacionados à formalização da participação e à interferência das secretarias de educação (Alves, 2018; Bergamo, 2022; Maia, 2023). Tais achados dialogam com a compreensão de que a eleição, isoladamente, não garante a democratização da gestão escolar, conforme argumenta Paro (2003).

Por outro lado, os estudos que analisam modelos baseados em critérios técnicos e meritocráticos evidenciam o avanço do gerencialismo no provimento da direção, associadas a discursos de eficiência, desempenho e responsabilização individual do diretor escolar (Pereira, 2015; Souza, 2018; Melo, 2019; Chaves, 2024). Esses resultados corroboram a literatura crítica que aponta a reconfiguração do papel do diretor como gestor de resultados, em detrimento de sua função político-pedagógica.

Outro conjunto de estudos analisa a gestão democrática no cotidiano da escola, com foco na atuação do diretor como mediador do trabalho educativo. Essas pesquisas evidenciam a coexistência de duas racionalidades: uma orientada pela participação, diálogo e construção coletiva; e outra marcada por práticas de controle, padronização e cumprimento de metas (Duarte, 2021; Alves, 2022; Chagas, 2022; França, 2023; Burnagui, 2023).

Os resultados indicam que, embora a gestão democrática seja amplamente reconhecida como princípio normativo, sua efetivação enfrenta limites estruturais relacionados à sobrecarga administrativa, à centralização das decisões e à ausência de condições materiais para a participação efetiva da comunidade escolar (Duarte, 2021; Alves, 2022; França, 2023). Nesse sentido, os estudos reforçam a análise de Paro (2012), ao compreender a administração escolar como mediação do trabalho educativo, e não como um fim em si mesma.

As pesquisas que abordam o financiamento da educação e os mecanismos de controle social concentram-se, sobretudo, na atuação dos conselhos escolares e do CACS/FUNDEB e não na análise sobre o FUNDEB na organização da gestão escolar (Acácio, 2019; Silva, 2021; Almeida, 2022; Morais, 2022; Souza, 2024). Apesar disso, indicam elementos importantes sobre os mecanismos de responsabilização atribuídos às escolas e aos gestores após a regulamentação do novo FUNDEB e que não tem sido acompanhada por processos formativos sistemáticos para os conselheiros, o que compromete a efetividade da participação social e do controle dos recursos públicos (Silva, 2021; Almeida, 2022; Souza, 2024).

Além disso, parte dos estudos dedica-se à análise da gestão democrática a partir dos instrumentos de planejamento educacional, como o Projeto Político-Pedagógico, o Plano de Gestão Escolar e normativas locais (Souza, 2018; Duarte, 2021; Maia, 2023; França, 2023; Chaves, 2024). Os resultados indicam que tais instrumentos incorporam formalmente o princípio da participação, mas enfrentam dificuldades em sua materialização prática, sendo frequentemente reduzidos a exigências burocráticas.

A Categoria 2, que reúne os produtos educacionais derivados das pesquisas analisadas na Categoria 1. À luz de Paro (2012), os PTTs podem ser compreendidos como mediações formativas do trabalho educativo, voltadas à qualificação da atuação de diretores, equipes gestoras e conselhos escolares.

São apresentados em diferentes formatos, tais como cursos de formação continuada, manuais, guias, cadernos pedagógicos, propostas de intervenção, jogos, ambientes virtuais e ações de extensão. Estes, estão organizados no quadro 3.

Quadro 3 – Categoria 2: PTT/produtos educacionais e seu formato.

Proposta	Nº de produtos	Estudos (ID)
Curso de formação continuada	6	01, 08, 09, 13, 15, 19
Proposta de intervenção pedagógica	4	02, 03, 07, 16
Manual, guia ou caderno pedagógico/técnico	7	05, 06, 11, 12, 14, 20, 10
Ambiente virtual	1	09
Jogo educacional	1	18
Ação de extensão	1	17

Fonte: Elaboração própria, a partir do levantamento realizado (2025).

A partir do quadro 3, há predominância de cursos de formação continuada, manuais, guias e propostas de intervenção, voltados à qualificação da atuação de diretores, equipes gestoras e conselhos escolares (Pereira, 2015; Souza, 2018; Acácio, 2019; Silva, 2021; Duarte, 2021; Alves, 2022; França, 2023; Chaves, 2024).

Embora esses produtos apresentem potencial formativo, a análise revela que muitos deles enfatizam procedimentos técnicos e administrativos, com menor aprofundamento das contradições políticas que atravessam a gestão escolar. Poucos produtos abordam de forma crítica a Lei n.º 14.113/2020 (FUNDEB) e a Meta 19 do PNE, especialmente no que se refere às ambiguidades entre critérios técnicos e participação democrática no provimento da direção (Morais, 2022; Almeida, 2022).

No que se refere especificamente às políticas educacionais recentes, observa-se que poucos produtos enfrentam de modo sistemático e crítico a Lei n.º 14.113/2020, que regulamenta o novo FUNDEB, e a Meta 19 do Plano Nacional de Educação. Quando mencionadas, tais normativas tendem a ser tratadas como marcos legais a serem operacionalizados. Mesmo nos estudos que analisam o financiamento da educação e o FUNDEB, a crítica à lógica do

desempenho presente no VAAR aparece pouco nos produtos educacionais (Morais, 2022; Almeida, 2022).

À luz de Dourado (2008), a ausência de uma problematização mais explícita das formas de provimento da direção nos produtos educacionais revela um deslocamento do debate do campo político para o campo técnico, o que contribui para naturalizar modelos híbridos que conciliam participação regulada e critérios meritocráticos. Flach et al. (2024) ajudam a compreender esse movimento ao evidenciar como as políticas de financiamento e avaliação operam como mecanismos de regulação da gestão escolar, induzindo práticas que reforçam a responsabilização individual do diretor e limitam o alcance da gestão democrática.

Nesse sentido, o levantamento qualifica o debate ao demonstrar que os produtos educacionais da pós-graduação profissional expressam esforços de formação crítica e exigências de conformidade institucional. A análise dos achados permite afirmar que o desafio central não reside na ausência de produtos ou na fragilidade técnica das propostas, mas na necessidade de fortalecer a dimensão político-pedagógica dos produtos educacionais, de modo que eles não apenas orientem práticas, mas contribuam para a leitura crítica das políticas educacionais e para a construção coletiva de alternativas no interior das redes públicas de ensino.

5. Considerações finais

Considerando o objetivo proposto em mapear e analisar o estado do conhecimento sobre a gestão e o provimento da direção escolar em Mestrados Profissionais (2014-2024), evidencia que o mesmo foi atingido. O levantamento possibilitou identificar que, embora a produção acadêmica acompanhe as mudanças normativas do PNE (2014) e do Novo FUNDEB(2020), existe uma tendência marcante no corpus analisado, apesar da diversidade temática e da multiplicidade de formatos assumidos pelos produtos educacionais, grande parte dessas produções tende a enfatizar dimensões técnico-institucionais da gestão escolar, com menor aprofundamento das contradições estruturais e políticas que atravessam o provimento da direção escolar.

O levantamento realizado confirmou a existência de uma lacuna significativa na produção de materiais e processos formativos voltados à preparação de candidatos para processos de consulta pública no provimento da direção escolar. Tal constatação revela-se ainda mais relevante diante das exigências estabelecidas pela Meta 19 do Plano Nacional de Educação e pelas condicionalidades do novo FUNDEB, indicando a necessidade de ampliação de investigações e do desenvolvimento de produtos educacionais que articulem essas dimensões no campo da gestão democrática.

Por fim, o estudo reafirma que a função da direção escolar não pode ser compreendida como neutra ou meramente técnica, mas como parte constitutiva de um projeto político-pedagógico comprometido com a democracia. Conforme assinala Cury (2000, p. 13), "a educação se opera, da sua unidade dialética com

a totalidade, como um processo que conjuga as aspirações e necessidades do homem no contexto objetivo de sua situação histórico-social". Assim, ao evidenciar os limites e as possibilidades da produção técnico-tecnológica analisada, este artigo extrapola a dimensão descritiva ao constatar que a predominância de abordagens técnico-institucionais pode acabar por silenciar as tensões políticas inerentes ao provimento. Dessa forma, a análise realizada contribui para o fortalecimento de uma leitura crítica da gestão escolar e para a defesa de uma escola pública democrática e socialmente referenciada.

REFERÊNCIAS

ACÁCIO, François Martinz. **Desafios e propostas para a implementação de uma gestão democrática dos recursos financeiros em uma escola estadual do município de Pentecoste-CE**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

ALMEIDA, Isabel Cristina Pereira Dantas de. **Financiamento da educação básica pública e o novo FUNDEB**: um estudo de caso sobre a capacidade de investimento dos municípios do Consórcio Intermunicipal de Educação e Ensino do Paraná (CIEDEPAR). Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2022.

ALVES, Gilsilene Rony Pereira. **Gestão democrática e eleição de diretores em escolas de educação infantil**: estudo de caso na rede municipal de Santa Maria/RS. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão Educacional) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

ALVES, Isabella Fernanda Souza. **Discursos de gestoras dos anos iniciais do ensino fundamental sobre a gestão democrática no cotidiano escolar**. Dissertação (Mestrado em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGAMO, Fabiana Parron. **Concepções sobre a implantação da eleição para diretores na rede municipal de ensino de Campo Grande - MS**: entre a efetivação e os desafios para a gestão democrática. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2022.

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

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 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). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 dez. 2020.

BURNAGUI, Hector Paulo. **Gestão democrática, formação humana e emancipação política:** uma escola pública municipal de Araucária. Dissertação (Mestrado em Educação: Teoria e Prática) - Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2023.

CAPES. **Documento de Área:** Educação - Área 38. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/capes>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CAPES. **Dados do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG).** Brasília, 2024. Disponível em: <https://dadosabertos.capes.gov.br>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CHAGAS, Carla Daniele Souza. **O papel do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática da escola pública:** implicações para a melhoria da qualidade da educação na rede pública municipal de ensino de São Luís/MA. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2022.

CHAVES, Marcelo. **A redução gradativa de candidatos ao cargo de diretor de escola estadual no contexto da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana B.** Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2024.

CORCELLI, Edmeire Ferreira. **Provimento da direção escolar nas escolas técnicas estaduais do CEETEPS:** um estudo sobre a gestão da educação profissional. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento) - Centro Paula Souza, São Paulo, 2023.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação e contradição:** elementos para uma teoria crítica da educação. 7. ed. Campinas: Papirus, 2000.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: política e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto(Org.). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2008.

DUARTE, Francielli Axman Tavares. **Gestão escolar:** concepções e diretrizes na construção dos projetos políticos pedagógicos no município de Cambará-PR. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual do Norte do Paraná, Jacarezinho, 2021.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola; GREMAUD, Amaury Patrick. Gestão escolar, resultados educacionais e responsabilização: disputas contemporâneas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 41, e022247, 2020.

FLACH, Simone de Fátima et al. Gestão democrática da educação e financiamento: tensões no novo FUNDEB. **Revista Exitus**, Santarém, v. 14, e024005, 2024.

FRANÇA, Dayane de Sousa Vasconcelos. **Gestão escolar democrática: as distorções entre os discursos e as ações em uma escola dos anos iniciais do ensino fundamental público maranhense**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2023.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. São Paulo: Boitempo, 2019.

MAIA, Marcia Superti. **O provimento dos dirigentes das escolas públicas municipais de Ourinhos e Marília: possibilidades e limites para uma gestão democrática**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual do Norte do Paraná, Jacarezinho, 2023.

MELO, Lúcio Leite de. **Os desafios da gestão escolar na rede estadual de São Paulo: um estudo exploratório com diretores ingressantes**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2019.

MORAIS, Ana Letícia Bandeira. **A construção do novo FUNDEB: os projetos em disputa para o financiamento da educação brasileira**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

MOROSINI, Marília Costa; FERNANDES, Cleoni Maria Barboza. Estado do conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164, jul./dez. 2014.

MOTA, Paula Alexandra Trindade. **Escolha dos gestores escolares: um estudo na rede pública municipal de Imperatriz - MA**. 2022. Dissertação (Mestrado em Formação Docente em Práticas Educativas) - Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2022

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

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PEREIRA, Daniela Magalhães. **A política de seleção dos dirigentes escolares das escolas públicas estaduais de Minas Gerais na percepção**



dos gestores das escolas da superintendência regional de ensino metropolitana C. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

PRONKO, Marcela Alejandra. **Educação e trabalho:** fundamentos da educação profissional. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, 2014.

SILVA, Flavia Marcia Costa. **O conselho do FUNDEB e o direito à educação.** Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da; BRENNAND, Edna Gusmão de Góes. Gestão educacional, accountability e responsabilização docente. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 34, n. 3, p. 769-788, 2018.

SOUZA, Marcela de Moraes Alves. **Gestão das verbas públicas escolares e seus impactos no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem de ciências.** Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino de Ciências) – Universidade Estadual de Goiás, Anápolis, 2024.

SOUZA, Sirley Glaciene Mendes de. **A implementação do plano de gestão escolar no processo de escolha de gestores nas escolas públicas estaduais nos municípios de Cacoal e Ministro Andreazza em Rondônia.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1985.

Recebido em: 31 de dezembro de 2025.

Aceito em: 14 de abril de 2026.

Publicado em: 27 de maio de 2026.

