

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

BRENDA FRANCESCA SOARES PEREIRA

PAPEL DA DIREÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA

GOIÂNIA, 2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional (RI/UFG), regulamentado pela Resolução CEPEC no 1240/2014, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei no 9.610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo dos Trabalhos de Conclusão dos Cursos de Graduação disponibilizado no RI/UFG é de responsabilidade exclusiva dos autores. Ao encaminhar(em) o produto final, o(s) autor(a)(es)(as) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCCG)

Nome(s) completo(s) do(a)(s) autor(a)(es)(as): Brenda Francesca Soares Pereira

Título do trabalho: Papel da direção na gestão escolar da educação básica

2. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador) Concorda com a liberação total do documento [X] SIM [] NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante: a) consulta ao(à)(s) autor(a)(es)(as) e ao(à) orientador(a); b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo do TCCG. O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro.

Obs.: Este termo deve ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **Brenda Francesca Soares Pereira, Discente**, em 27/11/2025, às 16:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Da Costa Britto Pereira Lima**, Professora do **Magistério Superior**, em 27/11/2025, às 16:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5818605** e o código CRC **B19B1D9F**.

BRENDA FRANCESCA SOARES PEREIRA

PAPEL DA DIREÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Goiás, como requisito para obtenção do título de Licenciado (a) em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Dra. Daniela da Costa Britto Pereira Lima

Coorientadora: Mony Iaslyn Sampaio Luz

GOIÂNIA, 2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Pereira, Brenda Francesca Soares
PAPEL DA DIREÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA [manuscrito] / Brenda Francesca Soares Pereira. - 2025.
LI, 51 f.

Orientador: Prof. Daniela da Costa Britto Pereira Lima; co orientador Mony Iaslyn Sampaio Luz.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Educação (FE), Pedagogia, Goiânia, 2025.

Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. diretor escolar. 2. gestão democrática. 3. políticas públicas. 4. educação básica. 5. participação. I. Lima, Daniela da Costa Britto Pereira, orient. II. Título.

CDU 37



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao(s) 27 dia(s) do mês de novembro do ano de 2025 iniciou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado “Papel da direção na gestão escolar da educação básica”, de autoria de Brenda Francesca Soares Pereira, do curso de Pedagogia, do(a) Faculdade de Educação da UFG. Os trabalhos foram instalados pelo(a) Dra. Daniela da Costa Britto Pereira Lima - Orientadora (FE/UFG), com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Doutoranda Maria Aparecida Rodrigues da Fonseca (PPGE/FE/UFG) e Mestranda/Coorientadora Mony Iaslyn Sampaio Luz (PPGE/FE/UFG). Após a apresentação, a banca examinadora realizou a arguição do(a) estudante. Posteriormente, de forma reservada, a Banca Examinadora atribuiu a nota final de 9,5 (nove e meio), tendo sido o TCC considerado aprovado.

Proclamados os resultados, os trabalhos foram encerrados e, para constar, lavrou-se a presente ata que segue assinada pelos Membros da Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Da Costa Britto Pereira Lima, Professora do Magistério Superior**, em 27/11/2025, às 16:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maria Aparecida Rodrigues Da Fonseca, Discente**, em 27/11/2025, às 16:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mony Iaslyn Sampaio Luz, Discente**, em 27/11/2025, às 16:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5818584** e o código CRC **3496B766**.

Dedico esta pesquisa aos futuros pesquisadores que desejem contribuir para a área da educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu filho Leon Ernesto, que me deu forças para concluir esta etapa, mesmo diante das dificuldades de conciliar vida acadêmica e maternidade. Expresso minha gratidão à Profa. Dra. Daniela da Costa Britto Pereira Lima, por me orientar e possibilitar a aproximação com a temática pesquisada, sendo uma inspiração e referência ao longo deste percurso formativo.

Agradeço também à minha coorientadora, Mony Iaslyn Sampaio Luz, pela dedicação e pelo olhar atento ao meu trabalho, oferecendo apoio fundamental especialmente nos momentos mais desafiadores.

Sou grata aos meus amigos, familiares e colegas, que estiveram ao meu lado com incentivo constante ao longo dessa trajetória.

Por fim, registro meu reconhecimento a todos os professores, que contribuíram para despertar em mim a curiosidade, o gosto pelo estudo e a busca pela reflexão crítica.

*Há que se cuidar do broto pra que a vida nos
dê flor e fruto.*

Coração de Estudante

(Milton Nascimento, 1983).

RESUMO

Este estudo examina o papel do diretor escolar na gestão de escolas públicas de Educação Básica, revelando desafios na implementação de políticas públicas de educação. O estudo é uma análise qualitativa que se baseia em pesquisa bibliográfica e documental utilizando produções acadêmicas disponibilizadas na Plataforma CAPES e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Os resultados indicam que, embora a gestão democrática esteja prevista na Constituição Federal de 1988 e na LDB nº 9.394/1996, sua implementação ainda encontra barreiras relacionadas à falta de infraestrutura, escassa participação da comunidade escolar e à ausência de formação contínua para diretores. Também foi constatado que as reformas educacionais recentes, orientadas por princípios gerenciais, têm intensificado as exigências sobre o trabalho do diretor, impondo metas e mecanismos de responsabilização que tensionam a autonomia escolar. Nessas circunstâncias, o diretor assume um papel estratégico na articulação entre o Estado, a escola e a comunidade, visando equilibrar a dimensão administrativa com a pedagógica e ética, em prol de uma educação pública democrática, participativa e socialmente comprometida.

Palavras-chave: Diretor escolar; gestão democrática; políticas públicas; educação básica; participação.

ABSTRACT

This study examines the role of the school principal in the management of public basic education schools, revealing challenges in the implementation of public education policies. The study is a qualitative analysis based on bibliographic and documentary research using academic works available on the CAPES Platform and the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations. The results indicate that, although democratic management is provided for in the 1988 Federal Constitution and in LDB No. 9,394/1996, its implementation still faces barriers related to lack of infrastructure, limited participation of the school community, and the absence of continuous training for principals. It was also found that recent educational reforms, guided by managerial principles, have intensified the demands on the principal's work, imposing goals and accountability mechanisms that strain school autonomy. Under these circumstances, the principal assumes a strategic role in articulating Coordination between the State, the school, and the community, aiming to balance the administrative dimension with the pedagogical and ethical one, in favor of a democratic, participatory, and socially committed public education.

Keywords: school principal; democratic management; public policies; basic education; participation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – QR Code de acesso aos trabalhos utilizados no levantamento bibliográfico - CAPES	36
Figura 2 – QR Code de acesso aos trabalhos utilizados no levantamento bibliográfico - BDTD	36
Figura 3 – Nuvem de Palavra-chave	43

GRÁFICO

Gráfico 1 - Concentração de trabalhos por Estado (Brasil)	37
Gráfico 2 - Frequência das Palavra-chave	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação dos trabalhos selecionados com as regiões do Brasil	34
--	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de trabalhos selecionados.....	31
Tabela 2 – Quantidade de trabalhos selecionados a partir da utilização dos descritores nos repositórios.....	32
Tabela 3 – Quantidade de trabalhos selecionados a partir da utilização dos descritores nos repositórios.....	33
Tabela 4 – Quantidade de trabalhos selecionados a partir da utilização dos descritores nos repositórios.....	33
Tabela 5 – Relação dos trabalhos selecionados com o ano de publicação.....	38
Tabela 6 – Relação das palavras-chave dos trabalhos selecionados com suas recorrências.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CF	Constituição Federal
EAD	Educação a Distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
IA	Inteligência Artificial
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PIBID	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PRODID	Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Escolares
STF	Supremo Tribunal Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS: REALIDADES E ENFRENTAMENTOS NA EDUCAÇÃO BÁSICA	16
2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS QUE ENVOLVEM A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA	16
2.2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E O PAPEL DA DIREÇÃO	21
3 PERCURSO INVESTIGATIVO SOBRE OS DESAFIOS DA DIREÇÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA	27
3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA	27
3.2 DADOS DO LEVANTAMENTO	28
3.3 DESAFIOS DA DIREÇÃO ESCOLAR FRENTE ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS	43
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa tem por objeto de estudo investigar o papel da direção na gestão escolar da Educação Básica, tema que se mostra central no debate contemporâneo sobre políticas públicas educacionais e práticas de gestão. A função diretiva ocupa um espaço estratégico dentro da escola, haja vista que envolve tanto o planejamento e a organização pedagógica quanto a execução de atividades administrativas, sendo atravessada por demandas cada vez mais complexas que impactam diretamente a qualidade da educação ofertada. Além de representar a liderança formal da instituição, o diretor é constantemente desafiado a atuar como mediador de interesses diversos, articulando dimensões pedagógicas e políticas no cotidiano escolar.

Nesse sentido, Vieira e Vidal (2019) ressaltam que a gestão democrática pressupõe a participação da comunidade escolar nos processos decisórios, reforçando o papel do diretor como mediador entre diferentes vozes. Oliveira (2015) complementa essa análise ao destacar que a introdução de mecanismos de racionalidade técnica e gerencial intensificou as atribuições da função diretiva, ampliando suas responsabilidades para além da dimensão pedagógica. Nessa mesma direção, Braga (2016) aponta que as reformas educacionais recentes impuseram pressões adicionais sobre os diretores, que passaram a ser cobrados por resultados e metas externas, evidenciando o caráter estratégico e, ao mesmo tempo, desafiador do cargo. Sua atuação não se restringe à administração burocrática, mas alcança a coordenação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), a articulação da comunidade escolar, a mediação de conflitos e a implementação das políticas públicas.

Por isso, compreender o papel da direção escolar é essencial para analisar as dinâmicas da gestão educacional e os desafios enfrentados pelas escolas públicas no Brasil. Nesse processo, cabe destacar que o gestor escolar não atua isoladamente, mas em diálogo constante com professores, coordenadores, famílias e estudantes, sendo seu papel fundamental para a construção de uma educação democrática, inclusiva e socialmente comprometida. Vieira e Vidal (2019).

O interesse por esta investigação surge a partir das experiências vivenciadas no Estágio Supervisionado e na participação no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID), ambos realizados em escolas públicas da rede municipal de Goiânia. Essas vivências possibilitaram uma imersão no cotidiano escolar, permitindo um contato mais próximo com a realidade docente e a observação da complexidade que envolve a rotina

escolar. Nesse percurso, foi possível acompanhar reuniões pedagógicas, a elaboração e execução de projetos, a interação da direção com professores e famílias, bem como perceber como professores e corpo administrativo lidam com as demandas pedagógicas, administrativas e políticas.

O estudo do Projeto Político-Pedagógico (PPP) também se mostrou essencial para compreender a organização e o funcionamento das instituições. Além disso, o PIBID contribuiu para a formação docente ao proporcionar experiências práticas por meio da produção de relatórios, da organização das regências e do compartilhamento de informações sobre os desafios enfrentados pelas escolas, com contato mediado com a direção escolar, realizado principalmente por meio dos professores supervisores do programa. A partir dessa imersão, emergiram questionamentos sobre como se dão os processos decisórios no espaço escolar, de que maneira o gestor estabelece relações com a comunidade e quais os obstáculos encontrados na implementação das políticas educacionais. Nesse sentido, como destacam Pimenta e Lima (2005), o estágio e as experiências de campo assumem um caráter investigativo, ao articular teoria e prática e suscitar reflexões que levam o futuro professor a problematizar e compreender a complexidade da realidade escolar.

A relevância do tema justifica-se pela centralidade do diretor escolar no funcionamento da escola pública. Suas atribuições ultrapassam a função administrativa e se estendem ao acompanhamento pedagógico, à formação continuada de professores e à articulação com a comunidade escolar. Como apontam Vieira e Vidal (2019), a gestão democrática pressupõe autonomia e participação, sendo o diretor uma peça fundamental nesse processo. No entanto, a realidade cotidiana mostra que essa autonomia é frequentemente limitada por fatores externos, como a falta de recursos materiais, a precarização do trabalho docente e as demandas impostas por avaliações externas. Nesse contexto, compreender os desafios da função diretiva implica reconhecer a tensão existente entre o ideal de gestão democrática, previsto em lei, e as condições concretas de trabalho que marcam a realidade das escolas.

As transformações recentes nas políticas educacionais brasileiras, marcadas pela incorporação de modelos gerencialistas à administração pública, trouxeram à gestão escolar novas exigências pautadas em metas, avaliações externas e mecanismos de responsabilização. Como analisam Oliveira, Vieira e Augusto (2021), tais práticas, justificadas pelo discurso da eficiência e da qualidade, produzem tensões no ambiente escolar, sobretudo pela centralidade atribuída aos resultados como parâmetro de avaliação das instituições. De acordo com

Oliveira (2015), essas mudanças acentuaram a intensificação do trabalho dos diretores, ampliando suas responsabilidades e tornando a gestão escolar permeada pela lógica da eficiência e da competitividade. Complementando essa análise, Braga (2016) demonstra que essas transformações, associadas a reformas educacionais, impuseram ao gestor escolar uma sobrecarga de atribuições que muitas vezes desconsidera as condições materiais e estruturais das instituições. Assim, o diretor precisa responder a exigências administrativas e burocráticas sem deixar de lado a função pedagógica e comunitária que lhe é atribuída.

Outro aspecto relevante a ser considerado refere-se ao processo de escolha do diretor escolar. Dados recentes do Painel de Monitoramento do Plano Nacional de Educação (PNE) revelam que, em 2023, apenas 10,5% das escolas públicas brasileiras realizaram seleção de diretores por meio de processos democráticos com participação da comunidade, enquanto a maioria ainda mantém indicações político-partidárias ou modelos burocráticos de provimento. Esses números evidenciam a distância entre a legislação que orienta a gestão democrática e a prática efetiva vivida nas escolas. Como ressalta Paro (2010), é urgente superar modelos que reforçam a lógica da indicação e construir formas de escolha que priorizem a participação coletiva da comunidade escolar. Essa realidade mostra que, mesmo diante de avanços legais, a democratização da gestão ainda encontra resistências políticas e culturais, reforçando a importância de estudos que abordam criticamente o tema.

Diante desse contexto, este trabalho formula como problema de pesquisa a seguinte questão: quais são os desafios enfrentados pela gestão das escolas da Educação Básica na implementação e desenvolvimento das políticas públicas? Para responder a essa indagação, o estudo tem como objetivo geral analisar as atuais políticas públicas que envolvem a gestão escolar e compreender os desafios enfrentados pela direção na sua implementação. Os objetivos específicos consistem em: a) realizar levantamento bibliográfico sobre o tema; b) identificar as políticas públicas que envolvem a gestão escolar na Educação Básica; c) levantar os desafios enfrentados pela direção escolar, relacionando-os às políticas identificadas.

Metodologicamente, a pesquisa assume abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica e documental como técnicas principais. São analisadas produções acadêmicas, como artigos, teses e dissertações disponíveis na Plataforma de Periódicos da CAPES e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), além de documentos institucionais e legais que regulamentam a função diretiva. Essa escolha metodológica

possibilita articular teoria e prática, assegurando um aprofundamento crítico sobre o papel da direção na gestão escolar da Educação Básica.

Durante o processo de escrita e revisão deste trabalho, foram utilizadas ferramentas de Inteligência Artificial (IA) apenas como apoio técnico para a revisão linguística e organização estrutural do texto, sem interferir na autoria ou no conteúdo das análises apresentadas. Todo o desenvolvimento teórico e interpretativo foi realizado pela autora da pesquisa. Nesse sentido, Dias e Pacheco (2025, p. 2) destacam que “[...] é fundamental que os pesquisadores compreendam as limitações da tecnologia, com a ausência de regulamentação de uso ético, privem-se de substituir o pensamento crítico e a análise aprofundada por sugestões produzidas por IA”. Assim, o uso dessa tecnologia foi pautado pelo compromisso ético com a pesquisa científica, servindo como ferramenta de apoio e não como substituto do pensamento crítico e da autoria acadêmica.

A escolha pela pesquisa bibliográfica justifica-se pela amplitude de reflexões que esse tipo de investigação proporciona, possibilitando reunir diferentes perspectivas teóricas e empíricas já produzidas sobre o tema. O material selecionado foi organizado em planilhas, categorizado e posteriormente analisado à luz do referencial teórico sobre políticas públicas, gestão democrática e o papel da direção escolar. Para isso, foram adotadas como categorias de análise os termos “direção escolar”, “gestão escolar”, “papel”, “política pública”, “direção”, “diretor”, “desafios” e “Educação Básica”. Esse procedimento possibilitou a construção de uma base crítica consistente acerca das atribuições do diretor e dos desafios enfrentados no contexto da Educação Básica.

A estrutura do trabalho organiza-se em seções que procuram dialogar entre teoria e prática. Na seção, denominada *Gestão escolar e políticas públicas: realidades e enfrentamentos na Educação Básica*, foram apresentadas as discussões teóricas sobre as políticas públicas voltadas à gestão escolar, problematizando as tensões entre modelos democráticos e gerenciais, bem como as implicações dessas políticas para o cotidiano escolar. Em seguida, na seção denominada *Percurso investigativo sobre os desafios da direção escolar na Educação Básica*, detalha sobre a metodologia utilizada e apresenta a análise do levantamento bibliográfico.

2 GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS: REALIDADES E ENFRENTAMENTOS NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Neste capítulo, apresenta-se, a partir da literatura, uma base teórica para compreender as políticas públicas em geral e, em especial, suas especificidades no campo da educação, que constitui o foco deste estudo. Para isso, será realizada uma análise teórica que permita uma reflexão crítica sobre a temática, articulando conceitos, diretrizes e práticas relacionadas à administração escolar. Inicialmente, será abordado o conceito e a função das políticas públicas na educação, fornecendo ao leitor uma base teórica sólida para compreender sua importância. Em seguida, serão apresentadas as legislações que regulamentam as políticas, destacando como se estrutura e se sustenta a gestão democrática nas escolas da rede básica, evidenciando a inter-relação entre normas, direitos e práticas escolares.

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS QUE ENVOLVEM A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA

A política pode ser compreendida como um conjunto de processos e decisões que envolvem disputas, negociações e articulações entre diferentes interesses sociais. Essa concepção é fundamental para a análise das políticas públicas educacionais, pois, conforme discutem Dourado (2007) e Cury (2007), elas resultam de relações de poder e de mediações entre Estado e sociedade, expressando-se na consolidação da gestão democrática nas escolas.

Nesse contexto, a política não se restringe às decisões formais do Estado, mas traduz escolhas construídas em meio a conflitos, coalizões e pressões sociais. Como observa Abranches (1987), ela não é neutra nem meramente técnica, mas revela as prioridades e valores assumidos em determinado contexto histórico e social. Nessa mesma direção, Lima (2013) amplia essa compreensão ao enfatizar que as políticas são produto das interações entre diversos atores sociais e organizacionais, ultrapassando a esfera dos tomadores de decisão formais e incorporando múltiplos sujeitos e interesses que atravessam o campo educacional. Ainda para a autora, esse processo é dinâmico, pode gerar mudanças inesperadas e revela a política como campo de disputas e mediações permanentes.

Quando a política se materializa em ações do Estado voltadas ao atendimento das necessidades coletivas, configura-se nas chamadas políticas públicas, que correspondem a decisões e estratégias governamentais orientadas à organização social e à efetivação de direitos. No campo educacional, essas políticas assumem papel central na garantia do direito à

educação, compreendido, conforme Cury (2007, p. 484) “[...] como o direito de acesso, permanência e sucesso de todos os cidadãos na educação escolar básica, constituindo-se, portanto, em um dever do Estado e em uma conquista social historicamente construída”.

Nesse debate, destaca-se a relação entre políticas públicas e democracia. Para Gugliano (2004), a democracia surge como superação dos regimes autoritários; contudo, quando reduzida ao ato eleitoral, revela fragilidades e limitações. Nessa mesma linha, Coutinho (2002) adverte que a concepção liberal de democracia tende a restringir a participação ao voto, minimizando seu potencial transformador. Assim, conforme o autor, a democratização deve ser entendida como um processo contínuo de ampliação da participação da sociedade nas instâncias de decisão, incluindo a gestão pública.

A participação social, segundo Motta (1987), não pode ser apenas simbólica, mas efetiva, garantindo legitimidade às ações estatais. No campo educacional, isso significa assegurar a presença ativa de diferentes sujeitos como professores, gestores, estudantes, famílias e comunidade nos processos decisórios e nos espaços de deliberação coletiva. Quanto maior a inserção desses sujeitos na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas, maiores as chances de êxito e legitimidade das ações empreendidas. Contudo, Abrucio (2007) chama atenção para os limites do modelo gerencial adotado no Brasil a partir das reformas dos anos 1990, pois, embora tenha fortalecido a busca por resultados, trouxe riscos de enfraquecimento da participação social e da dimensão democrática da gestão pública, especialmente na educação.

Ao situar as políticas públicas no campo educacional, evidencia-se que sua efetivação depende tanto das condições materiais quanto do envolvimento dos sujeitos sociais. Paro (2003) observa que a escassez de recursos sejam eles financeiros, humanos ou simbólicos compromete os objetivos da escola e tende a reforçar relações autoritárias, uma vez que limita a autonomia institucional e a participação coletiva nos processos de gestão. Portanto, pensar políticas públicas educacionais significa articular formulação estatal, financiamento e participação da comunidade escolar.

Nesse sentido, compreender as políticas públicas educacionais implica reconhecer que elas não são apenas programas ou normas, mas ações que refletem projetos de sociedade e visões de democracia. Como destacam Saviani (1998) e Pereira e Poll (2021), desde os pioneiros da educação no Brasil defendem que cabe ao Estado organizar, financiar e fortalecer a educação pública, assegurando princípios como liberdade, igualdade e fraternidade.

O artigo n. 206 da CF/1988 estabelece, em seu inciso VI, que a gestão democrática é um dos princípios do ensino no Brasil. A LDB/1996, em seus artigos n. 14 e 15, reforça essa perspectiva ao destacar a necessidade de mecanismos que assegurem a participação dos profissionais da educação, dos estudantes e da comunidade nos processos de gestão. Conforme Santos, Garcia e Bastos Júnior (2023, p. 35), o texto legal é claro ao apontar:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

No âmbito escolar, a gestão democrática constitui-se como a dimensão concreta da efetivação das políticas públicas educacionais. Dourado (2010) destaca que a gestão vai além da aplicação de métodos administrativos, pois está voltada à promoção da educação e da cidadania. Trata-se de um processo que requer a participação efetiva da comunidade escolar na construção coletiva do projeto pedagógico e no acompanhamento das práticas educativas. Tal princípio está respaldado pelo artigo n. 206 da Constituição Federal de 1988, que assegura a gestão democrática como um dos pilares e o princípio da educação nacional, e também pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo n. 14 que aborda a atuação dos conselhos e fóruns como espaços de participação e deliberação coletiva.

Esse dispositivo demonstra que a participação não é apenas recomendada, mas condição para que o processo educativo se legitime socialmente. No entanto, como observa Saviani (2008), a legislação por si só não garante a efetividade democrática, uma vez que são necessárias condições políticas, materiais e culturais para a sua realização. O autor adverte que:

O reconhecimento legal da gestão democrática, por si mesmo, não assegura sua concretização. É indispensável que se criem as condições objetivas que permitam o efetivo exercício da participação, sob pena de a gestão democrática se reduzir a mera formalidade jurídica, esvaziada de sentido político e pedagógico (Saviani, 2008, p. 79).

A recente alteração promovida pela Lei nº 14.644/2023, que modifica a LDB (Lei nº 9.394/1996), ampliou a obrigatoriedade da existência de instâncias participativas, determinando que os sistemas de ensino implementem Conselhos Escolares e Fóruns

Permanentes de Educação. Nesse sentido, Bastos Júnior, Garcia e Santos (2023, p. 5) ressaltam:

Os Conselhos Escolares não devem ser vistos apenas como instâncias burocráticas de controle administrativo-financeiro, mas como espaços de decisão coletiva, que contribuem para assegurar a função social da escola, proporcionando a igualdade de condições para acesso e permanência, assim como a garantia do pleno exercício da cidadania.

De acordo com as Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos (2010), a gestão democrática deve ser concebida como prática de diálogo e participação cidadã, permitindo que os diferentes atores da comunidade escolar se tornem sujeitos ativos na construção das políticas educacionais e na organização do cotidiano escolar.

Nessa mesma perspectiva, Narciso, Hauth e Cunha (2021, p. 192) enfatizam que “[...] a democratização do ensino passa, necessariamente, pela democratização da gestão [...]”, sendo indispensável que instrumentos como o Projeto Político-Pedagógico (PPP), o Regimento Escolar e os Conselhos funcionem como espaços vivos de construção coletiva, e não apenas como documentos ou órgãos formais.

Do ponto de vista histórico, a democratização da gestão escolar ganhou força no Brasil a partir da década de 1980, em meio ao processo de redemocratização política e às críticas ao modelo autoritário de administração escolar. Como explica Paro (2003, p. 17):

A gestão democrática surge nesse período como um contraponto à lógica autoritária e hierárquica que marcou a escola pública brasileira, buscando superar práticas de mando verticalizadas e possibilitar que a comunidade escolar se reconheça como sujeito do processo educativo.

Ainda que a CF/88 e a LDB/96 tenham consolidado a previsão legal da gestão democrática, muitos dos autores mencionados apontam limites em sua efetivação. Souza (2015, p. 96) observa que:

A democratização da gestão depende de condições materiais, políticas e pedagógicas que nem sempre estão asseguradas no cotidiano escolar. Sem tais condições, há o risco de que a gestão democrática se torne apenas um discurso normativo, sem impacto concreto na realidade da escola.

O Plano Nacional de Educação (PNE 2001-2011), instituído pela Lei nº 10.172/2001, consolidou um conjunto de metas voltadas para a expansão e melhoria da educação brasileira. Posteriormente, um novo plano foi estabelecido pela Lei nº 13.005/2014,

instituindo o PNE 2014-2024, o qual reafirma o princípio da gestão democrática previsto na CF/88 e na LDB-96 e o incorpora como diretriz estruturante da política educacional. A meta 19 do PNE (2014-2024) estabelece estratégias para assegurar a efetivação da gestão democrática nos sistemas de ensino, promovendo participação, transparência e fortalecimento dos processos decisórios coletivos.

Entretanto, o levantamento bibliográfico realizado para este estudo aponta que ainda há um descompasso entre o que prevê a legislação e a realidade vivenciada nas escolas. Segundo Dourado (2010) e Lück (2009), a efetivação da gestão democrática enfrenta entraves relacionados à fragilidade na implementação e no funcionamento dos conselhos escolares, à baixa participação da comunidade nas decisões e à carência de políticas consistentes de formação continuada para gestores. Esses autores destacam que, embora a legislação educacional, como a LDB/1996, assegure a gestão democrática como princípio da educação pública, sua concretização depende de condições institucionais, culturais e formativas que ainda não se encontram plenamente consolidadas no cotidiano escolar. Desse modo, o papel dos Conselhos Escolares e do Projeto Político-Pedagógico (PPP) torna-se central na efetivação do processo democrático. Gugliano (2004, p. 945) adverte que:

Os conselhos escolares podem se tornar meros órgãos consultivos, esvaziados de poder real, quando não se garante a efetiva participação da comunidade. Sua força depende não apenas da existência formal, mas do reconhecimento social e político como espaço de decisão.

Paro (2003, p. 59) reforça ainda que:

O PPP só tem sentido se for resultado de uma construção coletiva, em que todos os segmentos da comunidade escolar se reconheçam como sujeitos do processo educativo. Fora disso, corre-se o risco de transformar um instrumento político em mera formalidade administrativa.

Desse modo, o que compreendemos é que, mais do que um dispositivo legal, a gestão democrática representa uma concepção de administração escolar participativa, transparente e socialmente comprometida (Bastos Júnior; Garcia; Santos, 2024).

Contudo, a consolidação de processos participativos na gestão enfrenta diversos desafios. Miguel (2005) observa que concepções liberais tendem a restringir a participação a procedimentos formais, enquanto a perspectiva deliberativa busca envolver todos os sujeitos nas decisões, mesmo diante das desigualdades estruturais que permeiam o contexto institucional. Pateman (1989) acrescenta que a participação efetiva contribui para o

fortalecimento da gestão democrática, ampliando a liberdade cidadã e a capacidade de influência dos indivíduos nas políticas e decisões coletivas. Por sua vez, Cabral Neto e Castro (2011) alertam para o risco de processos de despolitização, que podem fragilizar a coesão social e comprometer a construção de consensos genuínos, essenciais à efetivação de uma gestão participativa.

Nesse contexto, a gestão democrática consolida-se como elo entre as políticas públicas e o cotidiano escolar, ao transformar princípios legais em ações concretas. Ao promover a participação da comunidade, a valorização dos profissionais e o compromisso com a aprendizagem significativa, ela se torna instrumento essencial para o fortalecimento da democracia, da cidadania e da equidade social (Silva, 2016). Assim, orienta as decisões pedagógicas, administrativas e comunitárias, assegurando que a escola pública cumpra sua função social e educativa de forma emancipadora.

Por fim, pode-se afirmar que a gestão democrática é um processo dinâmico, em permanente construção, que demanda compromisso político, diálogo e participação coletiva. Sua efetivação depende de condições estruturais e culturais que viabilizem a participação real da comunidade escolar, fortalecendo o papel da escola como espaço de cidadania e transformação social.

2.2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA O PAPEL DA DIREÇÃO

Dando continuidade à discussão anterior sobre as políticas públicas educacionais, esta seção aprofunda a análise acerca da gestão escolar democrática, com especial atenção ao papel do diretor escolar. A discussão sobre gestão democrática ganhou centralidade no cenário educacional brasileiro, sobretudo após a CF/88 e a LDB/96, que a instituíram como princípio organizador da educação básica.

Ao considerar esse contexto, compreende-se que a gestão democrática não se reduz a procedimentos burocráticos, mas se constitui como prática política que busca envolver a comunidade escolar nos processos decisórios. Para fundamentar essa reflexão, recorreremos às contribuições de autores como Libâneo (2001, 2012), Lück (2006, 2009) e Paro (2010, 2016), cujas análises são centrais para compreender a direção como função estratégica no âmbito da gestão participativa e no fortalecimento do caráter democrático da escola.

Para Paro (2018), a escola não pode ser tratada como simples espaço de transmissão do conhecimento, mas deve assumir como local de exercício da cidadania, no qual a

democracia se materializa nas relações cotidianas. Nesse sentido, “[...] a gestão democrática da escola é entendida como a participação efetiva da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, visando à construção coletiva do projeto educativo” (Paro, 2018, p. 45).

Ao discutir a concretização dessa democracia no cotidiano escolar, Lück (2006) reforça que a gestão participativa se apoia em princípios de descentralização, colegialidade e corresponsabilidade. Assim, não basta reconhecer formalmente a participação, mas é preciso garantir condições para que todos os membros da escola, sendo professores, estudantes, famílias e funcionários que tenham voz e assumam responsabilidades no processo educativo. A participação, nesse contexto, não é apenas um direito, mas também um dever ético e político de todos os que compõem a comunidade escolar, porque é assim o modo de execução da cidadania de todo cidadão.

Para Libâneo (2001), a gestão democrática deve articular as dimensões pedagógica, administrativa e política da escola, de modo que ela seja reconhecida como espaço público voltado para a formação de cidadãos críticos. Com isso o autor afirma que:

O caráter democrático da escola manifesta-se não apenas no discurso de abertura à participação, mas, sobretudo, nas práticas cotidianas de descentralização, colegialidade e autonomia, sem as quais a democratização não passa de um enunciado vazio (Libâneo, 2013, p. 67).

Esses elementos demonstram que a gestão democrática é, ao mesmo tempo, um princípio normativo e um desafio de ordem prática, demandando constante exercício de diálogo e construção coletiva. Para o autor, a democracia escolar se concretiza nas práticas cotidianas de diálogo e descentralização, e não apenas no discurso, configurando-se como um princípio essencial e um desafio permanente na prática educativa (Libâneo, 2001).

Nesse contexto, o papel do diretor escolar se torna central. Tradicionalmente, o diretor é compreendido como autoridade máxima da unidade de ensino, responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da instituição (Paro 2010).

Embora o debate contemporâneo enfatiza a necessidade de uma liderança pedagógica democrática, na prática, observa-se que essa concepção convive com uma lógica gerencial que redefine o papel do diretor escolar. No entanto, em uma perspectiva democrática, o diretor deve assumir o papel de articulador do projeto pedagógico coletivo, mobilizando professores, estudantes, famílias e demais profissionais em torno de um objetivo comum. Como destaca o autor, “[...] a liderança democrática do diretor é essencial para que o trabalho

escolar se organize como projeto coletivo, orientado por finalidades sociais e educativas claras” (Libâneo, 2012, p. 89).

Entretanto, observa-se que essa concepção democrática de gestão convive, no contexto atual, com uma lógica gerencial que redefine o papel do diretor escolar. Libâneo (2012) indica que tal tendência retoma aspectos da racionalidade técnica, voltando-se para o controle e a eficiência dos processos. Nessa direção, Oliveira, Duarte e Clementino (2017) evidenciam que os sistemas de ensino, ao atrelar metas de qualidade ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), passaram a orientar a gestão das escolas para o desempenho dos estudantes em conteúdos específicos, mensurados por avaliações externas. Essa dinâmica expressa a concepção gerencial da gestão escolar, na qual a autonomia do diretor é limitada e constantemente tensionada pelas políticas de responsabilização e autorresponsabilização. Assim, os diretores enfrentam o desafio de equilibrar as exigências de eficiência e produtividade com o compromisso ético e social de promover uma educação democrática e inclusiva.

O modo de provimento do cargo de diretor também revela muito sobre sua função. Assis e Marconi (2021) identificam diferentes formas de seleção, como eleição pela comunidade, concursos públicos, processos seletivos ou indicação política. Cada uma dessas modalidades influencia diretamente o perfil do gestor e sua legitimidade perante a comunidade escolar.

De acordo com Souza (2009), metade dos diretores no Brasil já haviam sido selecionados por meio de processos mais transparentes, como eleições ou seleção pública. No entanto, as nomeações políticas ainda são recorrentes, especialmente em municípios menores. Isso compromete os princípios democráticos, pois o diretor escolar torna-se um representante de interesses externos à escola. Nesse sentido, a Meta 19 do PNE/2014-2024 promove a gestão democrática e estabelece que os diretores das escolas públicas devem ser escolhidos com base em consulta à comunidade escolar, combinada com critérios técnicos de mérito e desempenho. Essas diretrizes legais evidenciam um avanço no reconhecimento da gestão democrática, mas, ao mesmo tempo, revelam contradições entre o discurso normativo e as práticas cotidianas.

Assim, o cargo de direção assume um caráter dicotômico, situado entre a função política e pedagógica voltada à construção coletiva do projeto educativo (Libâneo, 2012; Paro, 2001) e as demandas gerenciais impostas pelas políticas de responsabilização e controle de resultados (Oliveira, 2017). A substituição do termo “diretor” por “gestor” expressa essa

mudança de concepção, na qual a liderança democrática cede espaço a uma lógica administrativa e técnica.

A complexidade do cargo se intensifica diante das exigências contemporâneas da educação. Braga (2016) demonstra que, a partir do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) de 2007, a função do diretor foi ampliada, assumindo contornos de gestão gerencialista. Além de garantir o trabalho pedagógico, o diretor passou a ser responsabilizado pelo cumprimento de metas e indicadores de desempenho, em um modelo fortemente orientado pela lógica da eficiência e do controle. Essa mudança levou à intensificação do trabalho do gestor, que passou a acumular múltiplas funções sendo elas: pedagógicas, administrativas, financeiras e até políticas, distanciando de seu papel originário de líder educacional¹. Como afirma o autor:

A intensificação do trabalho do diretor não é apenas quantitativa, mas qualitativa: aumenta o volume de tarefas e também a complexidade das exigências, transformando-o em gestor de resultados, mais do que em educador (Braga, 2016, p. 112).

Esse quadro se soma aos desafios cotidianos das escolas públicas brasileiras, marcados por falta de infraestrutura adequada, ausência de recursos pedagógicos e participação limitada das famílias. Oliveira (2013), ao analisar a rede municipal de Natal/RN, identificou que muitos diretores reconhecem a relevância da gestão democrática, mas esbarram na baixa participação dos pais, muitas vezes justificada por condições socioeconômicas que dificultam seu envolvimento. Isso gera uma contradição: enquanto se exige do diretor a promoção da participação, o contexto estrutural e social limita a efetividade dessa prática.

Essas dificuldades evidenciam os limites da gestão democrática no Brasil, situando o diretor em posição ambígua. Muraro (2025) destaca que, apesar do discurso legal de participação, o diretor continua sendo representante direto do Estado dentro da escola, o que lhe confere responsabilidade pela execução de políticas públicas e, ao mesmo tempo, o afasta da comunidade. Essa contradição é agravada pelo entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF) de que cabe ao Poder Executivo a competência privativa de nomear os diretores de escolas públicas, restringindo as possibilidades de eleição direta pela comunidade (Souza,

¹Segundo Braga (2016, p. 51), o gestor escolar é considerado líder educacional porque seu fazer foi cooptado pelo modelo gerencialista, assumindo o papel de gerente da escola e sendo responsabilizado pelos resultados e pelo desempenho educacional, evidenciados nos padrões de liderança.

2018). Assim, a gestão democrática permanece tensionada entre autonomia e controle, descentralização e centralismo.

Apesar dessas limitações, a gestão democrática não está em si mesma concluída, mas em construção contínua. Libâneo (2012) afirma que, para transformar uma escola em um espaço cívico, o diretor precisa demonstrar liderança pedagógica na promoção de práticas de descentralização e co-responsabilidade. Isso significa reconhecer que a democracia escolar não é apenas uma questão de decretos ou legislação, mas é alcançada na experiência diária de participação, diálogo e construção coletiva. Nesse contexto, o papel do diretor da escola é fundamental, pois ele é um educador, líder pedagógico e mediador de conflitos, responsável por articular as condições para que a gestão democrática se torne uma prática efetiva e emancipatória.

Retomando a articulação entre gestão democrática e políticas públicas educacionais discutida na seção anterior, é possível compreender que as políticas representam um campo de disputas, mediações e negociações. Conforme Cury (2007) e Dourado (2007), essas políticas expressam relações de poder e traduzem as intenções do Estado em estratégias de atendimento às demandas coletivas, tendo na educação um espaço privilegiado de materialização de direitos. A política, portanto, não se limita à ação técnica, mas envolve escolhas éticas e sociais que revelam projetos de sociedade (Abranches, 1987; Lima, 2013).

No contexto educacional, as políticas públicas assumem papel central na garantia do direito à educação, articulando acesso, permanência e qualidade social. A CF/88 e a LDB/1996, consolidam a gestão democrática como um dos princípios estruturantes do ensino brasileiro, estabelecendo que a participação dos profissionais da educação, estudantes e comunidade deve orientar a organização da vida escolar.

A gestão democrática, nesse sentido, constitui-se como expressão concreta das políticas públicas educacionais e se efetiva por meio da construção coletiva do projeto pedagógico e da atuação dos conselhos escolares e fóruns de deliberação (Dourado, 2010; Saviani, 2008). Mais do que um dispositivo legal, ela representa um processo político e social que requer condições materiais, culturais e formativas para se concretizar. A efetivação da democracia escolar depende, assim, do envolvimento ativo dos sujeitos da comunidade educativa, de modo a transformar a escola em espaço de diálogo, participação e emancipação (Lück, 2009; Narciso; Hauth; Cunha, 2021; Paro, 2003).

Apesar dos avanços normativos, a literatura aponta limites e contradições na implementação da gestão democrática, muitas vezes restringida a práticas formais ou

burocráticas (Gugliano, 2004; Souza, 2015). A falta de infraestrutura, o distanciamento entre comunidade e escola e a carência de políticas de formação continuada comprometem sua efetividade. Mesmo assim, Santos, Garcia e Júnior (2023) argumentam que os Conselhos Escolares e o Projeto Político-Pedagógico (PPP) devem ser entendidos como instrumentos vivos de participação, capazes de fortalecer o papel social e transformador das escolas públicas. É importante destacar, no entanto, que embora não sejam os únicos meios para promover a gestão democrática, como principais mecanismos previstos na legislação educacional, o que justifica o foco neles como pilares para a implementação de práticas participativas no ambiente escolar.

Dessa forma, compreender as políticas públicas educacionais e a gestão democrática implica reconhecer a escola como espaço político, de construção coletiva e exercício da cidadania. Mais do que cumprir normativas, é necessário transformar a gestão em um processo dialógico e participativo, em que o compromisso com a igualdade de oportunidades, a liberdade e a justiça social oriente o fazer educativo.

3 PERCURSO INVESTIGATIVO SOBRE OS DESAFIOS DA DIREÇÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Nesta seção, são apresentados os dados da investigação sobre o papel do diretor na gestão da educação básica. A pesquisa desenvolve-se a partir de uma abordagem qualitativa, fundamentada em Minayo (2002), que orienta a compreensão dos fenômenos sociais em sua complexidade. Em seguida, amplia-se o estudo por meio de um levantamento bibliográfico, contemplando a seleção de artigos, dissertações e teses de autores reunidos no Quadro (1), apresentado na subseção 3.2. Por fim, discutem-se os principais desafios enfrentados pela direção escolar diante das políticas públicas educacionais, com base nos autores mencionados ao longo da escrita, que aprofundam essa reflexão.

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta investigação empregou uma abordagem qualitativa voltada à análise das políticas públicas que orientam a gestão escolar e à compreensão dos desafios enfrentados pela direção em sua implementação. Conforme afirma Minayo (2002), essa abordagem se aprofundou no universo simbólico e subjetivo das ações e relações humanas, não sendo possível captá-lo por meio de dados estatísticos, médias ou equações. Assim, buscou-se compreender as políticas e práticas educativas a partir da análise crítica de documentos normativos, produções acadêmicas e referenciais teóricos, valorizando o contexto e a complexidade que estruturam a gestão escolar e a atuação da direção. A metodologia adotada neste estudo contemplou tanto as concepções teóricas que fundamentaram a abordagem quanto o conjunto de técnicas que permitiram a construção da realidade investigada. Nesse sentido, foi essencial considerar, como destaca Minayo (2002, p. 16), que a metodologia envolveu também “[...] o sopro divino do potencial criativo do investigador”. Tal perspectiva reforçou a ideia de que a prática investigativa não se limitou a procedimentos técnicos, mas demandou um instrumental claro, coerente e bem elaborado, capaz de articular os desafios da prática aos impasses teóricos.

A investigação utilizou o tipo de pesquisa do levantamento bibliográfico. A investigação bibliográfica envolveu a escolha, leitura e exame de trabalhos publicados, incluindo artigos científicos, teses e dissertações que trataram diretamente do objeto de estudo. Essa etapa passou por múltiplas execuções, a fim de assegurar que os dados

empregados na fundamentação teórica atingissem completude e profundidade. Como destacou Gomes (2002), às vezes os dados inicialmente coletados não foram suficientes para estabelecer conclusões, sendo necessário retornar à fase de coleta para complementar as informações.

O material bibliográfico coletado foi organizado em planilhas que distinguem as duas plataformas utilizadas: o repositório da CAPES e a BDTD. A planilha de catalogação incluiu colunas distintas que abrigaram informações como ano da obra, autor, título, foco de estudo, referência, link de acesso, palavras-chave e resumo. A estrutura organizacional adotada facilitou a visualização dos materiais, bem como sua comparação e análise, o que contribuiu para o desenvolvimento da base teórica e documental do estudo.

A investigação dos dados realizou-se em duas fases distintas. A etapa inicial consistiu na análise das produções científicas reunidas durante a pesquisa bibliográfica, com o objetivo de estabelecer o referencial teórico que sustentou esta investigação. A segunda fase dedicou-se à análise documental, na qual foram examinados materiais institucionais e legais com vistas a compreender a normatização e a execução prática do papel da direção escolar.

Minayo (2002) propôs dois níveis de interpretação que deveriam orientar as pesquisas sociais e científicas de abordagem qualitativa. O primeiro nível diz respeito à análise da conjuntura social, econômica e política na qual o grupo estudado estava inserido, considerando suas determinações históricas e estruturais. Já o segundo nível envolveu o encontro direto com os dados empíricos, ou seja, com os fatos que emergiram ao longo da investigação no campo.

Para operacionalizar essa análise, a autora indicou três etapas: a ordenação dos dados, que consistiu no mapeamento e organização do material coletado; a classificação dos dados, momento em que o pesquisador definiu o que era relevante para responder aos objetivos do estudo; e, por fim, a análise final, etapa em que buscou-se, com base nos dados organizados, responder às questões da pesquisa, articulando teoria e realidade (Minayo, 2002).

Dessa forma, a presente metodologia orientou um percurso investigativo coerente com os objetivos do estudo, permitindo o aprofundamento crítico sobre o papel da direção na gestão escolar da Educação Básica, com base na articulação entre teoria e prática, e comprometida com a construção de um conhecimento significativo e socialmente situado.

3.2 DADOS DO LEVANTAMENTO

Realizar um levantamento bibliográfico é um passo crucial na elaboração de qualquer pesquisa científica porque auxilia o pesquisador a delimitar de forma clara o objeto de estudo e aprofundar sua compreensão sobre o tema em questão. Conforme destacado por Lima e Miotto (2007), durante o processo de pesquisa bibliográfica a leitura apresenta-se como principal técnica, pois é através dela que se pode identificar as informações e os dados contidos no levantamento. Salvador (1986) acrescenta que seja realizada a leitura sucessiva dos materiais para obter as informações em cada momento da pesquisa. É por meio da leitura que o pesquisador identifica, seleciona, compreende e organiza as informações essenciais para embasar seu estudo.

Ao começar uma pesquisa científica é fundamental que o investigador se aproprie do conhecimento teórico já existente para entender o que foi estudado sobre o assunto e como esse conhecimento foi desenvolvido ao longo dos anos. Lima e Miotto (2007, p. 38) afirmam que a investigação bibliográfica “[...] deve seguir um conjunto organizado de passos para buscar soluções relacionadas ao problema em estudo, não sendo portanto um processo aleatório, ou seja, este método consiste em estabelecer critérios específicos para selecionar, analisar e organizar os princípios teóricos que embasam o estudo, demonstrando assim a precisão metodológica essencial à pesquisa científica.

No âmbito educacional, essa fase torna-se ainda mais importante devido à sua conexão direta com a formação de professores-pesquisadores críticos que se dedicam à transformação do cenário educacional e à produção de conhecimento comprometido com valores éticos e justiça social. Como ressaltado por Borges e Silva (2021), a pesquisa em educação requer que o pesquisador compreenda diversas perspectivas teóricas e metodológicas relevantes para o campo de estudo e adote uma postura reflexiva em relação às referências escolhidas e à abordagem utilizada em sua investigação. É fundamental ter em mente que realizar uma pesquisa bibliográfica vai além de apenas organizar textos ou copiar trechos de obras já existentes. Envolve uma leitura ativa que demanda interpretação crítica do material produzido anteriormente com o propósito de fundamentar um trabalho científico sólido, identificando lacunas existentes para evitar repetição de estudos, contribuir para construção de uma base consistente na escolha de métodos e estratégias adequadas.

Ainda de acordo com Borges e Silva (2011, p. 35), não podemos considerar determinado produto como pesquisa, se aquele não possuir rigor científico, e por não ajudar

na formação de novos sujeitos sociais. Esse pensamento é crucial ao ser aplicado em estudos educacionais que precisam ser realizados com rigor metodológico para incentivar a formação da consciência crítica nos envolvidos no processo educativo. Essas mudanças são essenciais para o surgimento de novos agentes educadores engajados na promoção de uma educação libertadora.

No que diz respeito ao método da pesquisa em questão, existem técnicas de coleta de dados e por meio desta coleta que o pesquisador analisa as informações e alinhe com o objeto de estudo. Vianna (2013, p. 1) menciona diversos enfoques metodológicos que podem ser adotados em uma pesquisa, tais como: documental, bibliográfica, experimental, levantamento, pesquisa de campo, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante e ex-post-facto. Em particular, na pesquisa bibliográfica, a revisão de literatura tem como objetivos principais contextualizar o problema da pesquisa e analisar as contribuições teóricas disponíveis (Vosgerau; Romanowski, 2014).

Com isso, Vosgerau e Romanowski (2014) apresentam que o material coletado pelo levantamento bibliográfico é formado pelas fontes científicas (artigos, teses e dissertações) e fontes de ideias (revistas, sites, vídeos, etc.), permitindo ao pesquisador identificar os principais diálogos em curso e autores proeminentes que fundamentam sua área de estudo para favorecer a contextualização e problematização do quadro teórico de sua pesquisa. Continuando com a discussão, Vosgerau e Romanowski (2014, p. 167) salientam que as revisões bibliográficas têm como propósito “[...] organizar e resumir as principais obras disponíveis de forma clara e fornecer citações completas que abrangem o espectro da literatura relevante em determinada área”, possibilitando uma visão abrangente e atualizada da produção científica”.

Portanto, observamos a partir dos autores Lima e Miotto (2007), Salvador (1986), Borges e Silva (2021), Vianna (2013), e Vosgerau e Romanowski (2014), que a realização de um levantamento bibliográfico não apenas tem um papel prático na jornada de pesquisa como também demonstra o comprometimento com a produção científica. Ao explorar diversas fontes e pensamentos distintos durante o estudo acadêmico em questão, o pesquisador mostra seu engajamento com a base existente de conhecimento e respeita os princípios da autoria e da construção coletiva do saber ao fundamentar teoricamente suas interpretações e conclusões. Portanto, compreender a natureza do levantamento bibliográfico, sua relevância e a maneira correta de aplicá-lo são etapas cruciais para qualquer pesquisador que deseje desenvolver sua habilidade investigativa.

Para melhor definição dos resultados acerca do levantamento bibliográfico realizado, nas bases de dados da CAPES e BDTD, criamos a tabela (1) que estabelece a quantidade de trabalhos encontrados. O objetivo dela foi identificar as produções acadêmicas que abordassem a temática da direção escolar, com foco em seu papel, seus eminentes desafios, a relação com a gestão escolar e as políticas públicas em educação. Para isso, foram utilizados descritores específicos, isto é, palavras-chave em diferentes composições, sendo elas: “*Direção escolar*”, “*Gestão escolar*”, “*Papel*”, “*Política pública*”, “*Direção*”, “*Diretor*”, “*Desafios*” e “*Educação Básica*” combinados com o operador booleano AND e OR (Picalho; Lucas; Amorim, 2022), conforme demonstrado a seguir.

Segue abaixo a tabela (1) que apresenta os descritores, filtros utilizados e o resultado em cada repositório mediante a realização do levantamento.

Tabela 1 - Quantidade de trabalhos selecionados

Descritor	CAPES	Filtros usados na CAPES	BDTD	Filtros usados na BDTD
”Direção escolar” AND “Gestão escolar” AND “Papel”	6	Nenhum	3	Nenhum
“Política pública” AND “Gestão escolar” AND “Direção” OR “*Diretor*”	8	Área: Ciência Humanas	2	Área do conhecimento CNPq: Educação
“Direção escolar” AND “Desafios” AND “Educação Básica”	2	Nenhum	1	Nenhum

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme a Tabela (1), o levantamento bibliográfico foi realizado nos dias 14 e 15 de maio de 2025, nos repositórios Periódicos CAPES e BDTD. Para a seleção dos trabalhos, foram utilizados descritores de busca combinados com operadores booleanos, sendo eles: 1) “Direção escolar” AND “Gestão escolar” AND “Papel”; 2) “Política pública” AND “Gestão escolar” AND “Direção” OR “*Diretor*”; 3) “Direção escolar” AND “Desafios” AND “Educação Básica”.

No repositório da CAPES, foram encontrados 118 trabalhos, dos quais 16 artigos foram selecionados para compor a fundamentação teórica desta pesquisa. Na BDTD, a busca com os mesmos descritores, conforme Tabela (1), resultou em 53 trabalhos, sendo selecionados 3 teses e 3 dissertações.

A seguir, apresentamos tabelas que detalham todo o procedimento do levantamento

bibliográfico, abordando, no primeiro parágrafo, a busca na CAPES e, no segundo, a busca na BDTD.

Tabela 2 - Quantidade de trabalhos selecionados a partir da utilização dos descritores nos repositórios

Descritor	Trabalhos encontrados na CAPES	Trabalhos selecionados na CAPES	Trabalhos encontrados na BDTD	Trabalhos selecionados na BDTD
”Direção escolar” AND “Gestão escolar” AND “Papel”	30	6	12	3

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme podemos verificar acima, a busca foi realizada no dia 15 de maio de 2025 utilizando os seguintes descritores: “Direção escolar”, “Gestão escolar” e “Papel”, combinados com o operador AND. Foram encontrados 30 trabalhos, dos quais 6 foram selecionados, enquanto 24 foram descartados. Os trabalhos selecionados apresentam pesquisas que discutem o papel dos diretores. Acrescentamos que, entre os trabalhos selecionados, dois abordam especificamente o papel do diretor em articulação com os conselhos escolares. Por sua vez, os trabalhos não selecionados tratavam-se, em sua maioria, de estudos de caso ou apresentavam enfoques na relação entre gestão e docência, não atendendo aos critérios definidos para esta pesquisa.

A busca pelos descritores "Direção escolar", "Gestão escolar" e "Papel" na plataforma BDTD no dia 14 de maio de 2025 resultou em 12 trabalhos, sem a aplicação de filtros. Os critérios de seleção consideraram produções que abordam as características de quem assume o papel de diretor, as relações estabelecidas no contexto escolar e a atuação do gestor na educação infantil. Foram excluídos os trabalhos redigidos em outro idioma, estudos de caso pois o objetivo é analisar o papel do diretor na gestão escolar de forma ampla, sem considerar especificidades locais de estados ou regiões, além de produções que tratam da gestão escolar participativa sem discutir diretamente o papel do diretor, bem como aquelas com foco exclusivo nos conselhos escolares.

A seguir, a próxima tabela (3) apresenta os procedimentos do segundo descritor em seus respectivos repositórios de busca.

TABELA 3 - Quantidade de trabalhos selecionados a partir da utilização dos descritores nos repositórios

Descritor	Trabalhos encontrados na CAPES	Trabalhos selecionados na CAPES	Trabalhos encontrados na BDTD	Trabalhos selecionados na BDTD
“Política pública” AND “Gestão escolar” AND “Direção” OR “*Diretor*”	77 (com filtro)	8	38 (com filtro)	2

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme podemos verificar na Tabela (3), utilizamos os seguintes descritores para a pesquisa no repositório da CAPES no dia 15 de maio de 2025: “Política pública” AND “Gestão escolar” AND “Direção” OR “*Diretor*”. Ressaltamos que o uso do asterisco “*” combinado com o operador OR é uma estratégia de busca utilizada para ampliar os resultados, incluindo variações da palavra “diretor”, como “diretora”, “diretores” etc. A pesquisa inicial retornou 237 trabalhos. Após a aplicação dos filtros, acesso aberto, produção nacional, revisão por pares e área do conhecimento “Ciências Humanas” restaram 77 trabalhos, dos quais apenas 8 foram selecionados. O critério de seleção considerou estudos que abordam o papel do diretor escolar, com destaque para aqueles que traçam um percurso histórico das políticas públicas relacionadas à atuação da direção. Por outro lado, os critérios de exclusão envolveram trabalhos que tratam de temáticas voltadas ao ensino superior, estudos de caso, saneamento básico, programas de saúde, editoriais, planos diretores municipais, dossiês, formação continuada de diretores, estudos autobiográficos ou pesquisas que abordam a gestão escolar ou a gestão democrática sem considerar especificamente o papel do diretor.

A busca realizada na plataforma BDTD no dia 14 de maio de 2025 a partir dos descritores “Política pública” AND “Gestão escolar” AND “Direção” OR “Diretor” apresentou, inicialmente, 707 resultados. No entanto, considerando a variedade temática dos trabalhos encontrados, foi necessário aplicar um filtro por área do conhecimento. Assim, inseriu-se o filtro “Área do conhecimento CNPq: Educação”, o que reduziu os resultados para 38 produções, sendo selecionados apenas dois trabalhos. Os critérios de seleção adotados priorizaram trabalhos que discutem as especificidades históricas da gestão escolar no Brasil, oferecendo uma abordagem mais ampla sobre as políticas públicas educacionais em nível nacional. Por outro lado, foram excluídos os estudos com foco em recortes regionais ou locais, pois o objetivo é compreender as políticas públicas em sua formulação e alcance nacionais. Também foram desconsideradas produções que tratam de temáticas específicas,

como gestão escolar no campo, na EJA, na educação inclusiva, no ensino agrícola, na reforma do ensino médio (Lei 13.415/2017), na prática docente, na educação ambiental, na produção de vídeos e na agropecuária.

A seguir, a próxima tabela (4) apresenta os procedimentos do terceiro descritor em seus respectivos repositórios de busca.

TABELA 4 - Quantidade de trabalhos selecionados a partir da utilização dos descritores nos repositórios

Descritor	Trabalhos encontrados na CAPES	Trabalhos selecionados na CAPES	Trabalhos encontrados na BDTD	Trabalhos selecionados na BDTD
“Direção escolar” AND “Desafios” AND “Educação Básica”	11	2	3	1

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme podemos verificar na Tabela (4), a busca feita no dia 15 de maio de 2025, no repositório da CAPES pelos descritores “Direção escolar” AND “Desafios” AND “Educação Básica”, resultou em 11 trabalhos, dos quais apenas dois têm como foco principal a educação básica e abordam os desafios enfrentados pelos diretores escolares. Os demais trabalhos não foram selecionados por se tratarem de dossiês ou por abordarem etapas distintas da educação, como o ensino superior, a educação profissional e a educação especial.

Com o mesmo descritor, só que no repositório da BDTD, no dia 14 de maio de 2025, a busca apresentou três trabalhos, dos quais foi selecionada a dissertação intitulada “*Gestão democrática nas escolas: a atuação dos diretores escolares e os desafios para a sua consolidação na rede municipal de Natal/RN*”. A escolha desse trabalho se justifica pela sua contribuição para a compreensão dos principais desafios enfrentados pela direção escolar no contexto da gestão democrática. Os dois outros resultados encontrados eram duplicados e tratavam de políticas de educação integral, mas não puderam ser acessados, pois o link disponibilizado pela plataforma não estava funcionando.

Abaixo, no quadro (1) apresentamos a relação dos trabalhos selecionados pela recorrência de publicação dos Estados.

QUADRO 1 - Relação dos trabalhos selecionados com as regiões do Brasil

Estado	Trabalhos
Brasília (DF)	Porto (2024)
Mato Grosso do Sul (MS)	Borges e Leite (2024)
São Paulo (SP)	Gatti (1993), Martins (2007), Assis e Marconi (2021), Dantas (2024), Muraro (2025), Pomilho (2022)
Rio de Janeiro (RJ)	Morgan (2023), Souza (2021), Lapa (2017)
Minas Gerais (MG)	Narciso, Hauth, Cunha (2021)
Espirito Santo (ES)	A. Morais (2023)
Rio Grande do Sul (RS)	Paschoalino (2018), Fossatti, Martins e Silva (2016)
Santa Catarina (SC)	Santos, García, e Bastos (2023)
Paraná (PR)	Adrião (2017), Bartholo (2020), Souza (2019) e (2009), Speck e Lara (2022)
Rio Grande do Norte (RN)	Oliveira (2013)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos trabalhos selecionados para este levantamento bibliográfico evidencia uma predominância significativa de estudos oriundos das regiões Sudeste e Sul do Brasil. Embora o objetivo deste quadro não seja classificar geograficamente os Estados, a organização por local de produção acadêmica permite observar tendências na concentração de pesquisas voltadas à gestão escolar. Entre os autores identificados, destaca-se a recorrência de produções do estado de São Paulo, como os estudos de Gatti (1993), Martins (2007), Assis e Marconi (2021), Dantas (2024), Muraro (2025) e Pomilho (2022), os quais abordam desde os fundamentos teóricos da gestão democrática até os desafios da atuação do diretor escolar frente às políticas educacionais recentes.

Na região Sul, o Paraná contribui com um número relevante de pesquisas, como as de Adrião (2017), Bartholo (2020), Souza (2019, 2009) e Speck e Lara (2022), que discutem as implicações do gerencialismo nas práticas de gestão e as transformações no papel do gestor frente às reformas educacionais. Outros estados como Rio Grande do Sul e Santa Catarina também se fazem presentes, com trabalhos que refletem sobre as práticas pedagógicas, a formação de diretores e os desafios enfrentados por gestores escolares em contextos diversos. Ainda que em menor número, os estudos de estados como Minas Gerais, Espírito Santo e Mato Grosso do Sul também contribuem para a compreensão da gestão escolar em realidades locais específicas, destacando experiências regionais que muitas vezes escapam das grandes generalizações nacionais. Por sua vez, as pesquisas desenvolvidas em estados como o Rio

Grande do Norte e o Distrito Federal, ainda que isoladas numericamente, trazem aportes relevantes sobre a relação entre políticas públicas e o cotidiano da gestão escolar.

Dessa forma, observa-se que os trabalhos analisados, mais do que simplesmente distribuídos regionalmente, refletem diferentes abordagens teóricas, metodológicas e contextuais sobre a gestão escolar, possibilitando uma visão plural e crítica sobre os rumos e os desafios enfrentados pela educação pública brasileira.

Para análise e visualização dos textos selecionados no periódico CAPES, segue o QR-Code apresentado na figura (1):

FIGURA 1 - QR Code de acesso aos trabalhos utilizados no levantamento bibliográfico -
CAPES



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para análise e visualização dos textos selecionados no periódico BDTD, segue o QR-Code apresentado na figura (2):

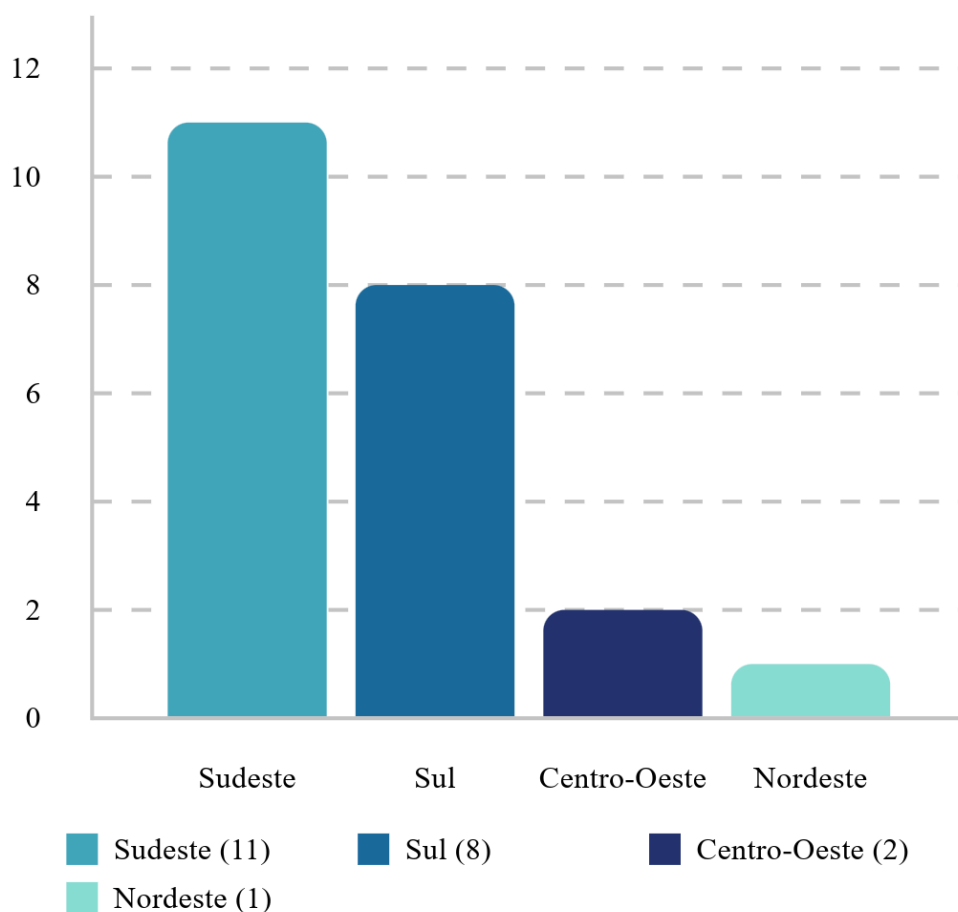
FIGURA 2 - QR Code de acesso aos trabalhos utilizados no levantamento bibliográfico -
BDTD



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com o objetivo de representar visualmente a distribuição geográfica dos trabalhos selecionados no levantamento bibliográfico, foi elaborado o gráfico (1), que apresenta a quantidade de produções acadêmicas por região do Brasil. Essa representação gráfica permite uma compreensão mais clara da concentração das pesquisas, evidenciando as desigualdades regionais na produção do conhecimento educacional. O gráfico busca complementar as informações do Quadro (1), oferecendo um panorama quantitativo das regiões com maior incidência de publicações.

GRÁFICO 1 - Concentração de trabalhos por Estado (Brasil)



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O gráfico (1) mostra a distribuição dos trabalhos por estado, com destaque para a região Sudeste, onde a maioria das publicações está concentrada. O estado de São Paulo apresentou o maior número, com seis trabalhos, seguido pelo Rio de Janeiro, com três, e Minas Gerais, com um. No Sul do país, o Paraná concentrou a maior parte dos trabalhos

selecionados neste levantamento, totalizando cinco publicações. Já o Rio Grande do Sul e Santa Catarina contribuíram com um trabalho cada, somando oito trabalhos na região Sul. No Centro-Oeste, foram identificados dois trabalhos: um de Brasília (Distrito Federal) e outro do Mato Grosso do Sul. Por fim, apenas um trabalho foi localizado na região Nordeste.

Abaixo, apresentamos a tabela (5) que tratará sobre os anos de publicação dos trabalhos selecionados.

TABELA 5 - Relação dos trabalhos selecionados com o ano de publicação

Ano de publicação	Trabalhos selecionados
2025	1
2024	4
2023	2
2022	2
2021	3
2020	1
2019	1
2018	1
2017	2
2016	1
2013	1
2009	1
2007	1
1993	1

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme a Tabela (5), observa-se que os anos com maior número de publicações entre os trabalhos selecionados foram de 2021 a 2024. Esse período concentra a maior parte das produções analisadas, em contraste com os anos anteriores, que apresentam uma quantidade significativamente menor de trabalhos. Embora 2020 tenha sido o ano em que a pandemia da COVID-19 teve início, os dados indicam que a produção acadêmica não foi reduzida — ao contrário, houve um aumento considerável a partir de 2021.

Mesmo diante das severas restrições impostas pela pandemia, como o fechamento temporário de escolas e comércios, a adoção do ensino remoto emergencial e a reconfiguração das rotinas escolares, o contexto pandêmico impulsionou reflexões importantes sobre a educação. Essa realidade provocou transformações nas práticas pedagógicas e nas formas de gestão escolar, o que, por sua vez, contribuiu para o crescimento das produções científicas na área, especialmente no que diz respeito à análise de políticas públicas, gestão em tempos de crise e a reorganização do trabalho educativo.

A concentração de publicações mais recentes também pode indicar uma renovação das abordagens teóricas e metodológicas adotadas pelos pesquisadores, além de evidenciar a tentativa de responder às novas demandas e desafios impostos à educação brasileira nesse período. Assim, os dados apontam para uma produção acadêmica mais ativa, atualizada e sensível às mudanças sociais, reforçando o papel da pesquisa educacional na construção de alternativas e soluções para o cenário pós-pandêmico.

Abaixo, apresentamos a tabela (6) que registra a relação de palavras-chaves segundo as suas recorrências.

TABELA 6 - Relação das palavras-chave dos trabalhos selecionados com suas recorrências

Palavras-chave	Quantidade (s)
Gestão Escolar	9
Gestão Democrática	6
Gestão	4
Diretor Escolar	3
Liderança	2
Educação Básica	2
Conselhos Escolares	2
Política Educacional	2
Direção de Escola, Educação Infantil, Formação Centrada na Escola, Pesquisa Narrativa, Administração Escolar, Modelos de Gestão, Reforma Gerencial, Trabalho Escolar, Sindicalismo Docente, Educação, Inclusão, Teoria Crítica, Parceria Público Privada, Terceiro Setor, Gestores Escolares, Secretária Municipal, Democrática, Escola Básica, Práxis Autonomia Escolar, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Liderança Escolar, Direção Escolar, Coordenação Pedagógica, Gestor Escolar, Supervisão Escolar, Gestão Pedagógica, Administração da Educação, Produtividade da Educação, Planejamento da Educação, Diretor, Condição Democrática, Avaliação de Impacto, Revisão Sistemática,	1

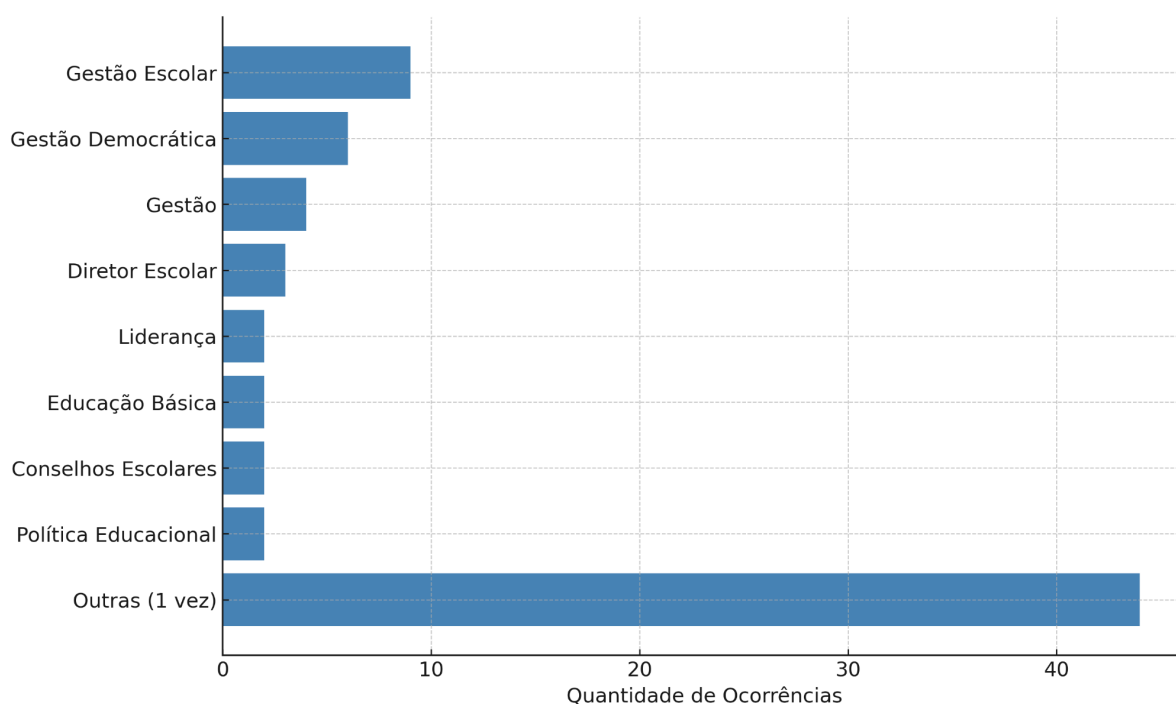
Privatização da Educação, Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, Diretor Escolar, Gestão Escolar, Escola Pública, Papel do Diretor, Gerencialismo, Nova Gestão Pública, Políticas Educacionais, Provimento ao Cargo de Diretor, Clima Escolar, Escolas Públicas, Educação Continuada, Desafios Profissionais, Ensino Básico.	
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A frequência das palavras-chave reflete os principais temas abordados nos trabalhos selecionados no levantamento bibliográfico, com destaque para “Gestão Escolar” (9 ocorrências) e “Gestão Democrática” (6 ocorrências). Esses resultados evidenciam o foco predominante dos estudos analisados. Para chegar a esse resultado, foi realizada uma busca específica nos repositórios da CAPES e BDTD, utilizando os descritores mencionados na Tabela (1). Em sua maioria, os trabalhos analisados apresentam como objeto de estudo questões relacionadas à gestão educacional, com ênfase no papel do diretor escolar, nos modelos de gestão e nas políticas públicas. As demais palavras-chave, com apenas uma ocorrência cada, indicam abordagens complementares que envolvem temas como formação de gestores, avaliação, inclusão, educação infantil, ensino básico, entre outros aspectos relevantes da educação básica.

Segue abaixo o gráfico (2) para melhor visualização dos índices do uso de palavras chaves.

GRÁFICO 2 - Frequência das Palavra-chave



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao analisarmos o gráfico (2), percebemos que os termos “Gestão Escolar” e “Gestão Democrática” se destacam como os mais frequentes nas pesquisas que examinamos. Isso mostra que esses temas são centrais nas discussões acadêmicas sobre gestão educacional. Essa predominância revela uma preocupação constante da produção científica em entender como as escolas se organizam, como se dá a liderança e a participação no ambiente escolar, especialmente nas redes públicas de ensino.

Os estudos que mais se sobressaem, de acordo com suas palavras-chave, são, em sua maioria, de autores como Assis e Marconi (2021), Borges e Leite (2024), Corrêa (2024), Dantas (2024), Drabach e Adrião (2017), Fossatti, Martins e Silva (2016), Morgan (2023), A. Morais (2023), Narciso, Hauth e Cunha (2021), Paschoalino (2018) e Souza (2009, 2019). O que une essas produções é o foco em compreender os processos de gestão escolar e gestão democrática, bem como os impactos que isso tem nas instituições de ensino e os desafios enfrentados por diretores e gestores no dia a dia.

Alguns trabalhos, como o de Fossatti, Martins e Silva (2016), baseiam-se em dados empíricos, aplicando questionários e entrevistas com os diretores escolares e os outros membros da comunidade escolar para obter resultados que classificam e reforçam a noção de hierarquização do gestor escolar como o grande responsável pela gestão de sua instituição. O levantamento e a seleção dos trabalhos mencionados mostram que esses estudos revelam questões centrais, como a centralização das decisões, a estrutura organizacional das escolas e os obstáculos para promover uma gestão verdadeiramente democrática. Além disso, alguns textos tocam na formação de diretores escolares, mesmo que de forma secundária, ressaltando a necessidade de políticas públicas que fortaleçam a atuação dos gestores.

As demais palavras-chave aparecem com menos frequência, o que sugere que as abordagens mais específicas como práticas de avaliação, participação da comunidade e políticas educacionais e entre outros enfoques, são tratadas como complementos à discussão principal sobre gestão. Por isso, o gráfico (2) apresenta detalhadamente os trabalhos selecionados para ampliar a análise sobre o papel do diretor escolar, indo além dos aspectos estruturais da gestão e explorando suas funções pedagógicas, políticas e administrativas no contexto atual das escolas da rede básica de ensino.

FIGURA 3 - Nuvem de Palavra-chave



Fonte: Elaborado pela autora (2025) utilizando o ChatGPT.

Assim, podemos concluir que o levantamento bibliográfico é uma etapa essencial na construção do referencial teórico de qualquer pesquisa. Ele fornece a base necessária para que possamos entender profundamente o tema que estamos investigando para que possamos citar e trazer argumentos. Além disso, esse processo nos ajuda a identificar as principais abordagens, lacunas e contribuições já realizadas pela comunidade acadêmica. Não se trata apenas de uma orientação para delimitar o problema de pesquisa, mas também de uma ferramenta que enriquece nossa análise crítica acerca do tema abordado.

Nesta investigação, o foco é o papel do diretor na gestão escolar da educação básica. Queremos entender como as escolas lidam com os desafios da gestão educacional, da formação dos diretores, da distribuição de responsabilidades para obter bons resultados acerca do ensino aprendizagem dos estudantes, e da implementação das políticas públicas. Nosso objetivo é realizar uma análise que considere as diversas realidades do nosso país. Essa abordagem é especialmente relevante diante das constantes mudanças nas diretrizes educacionais e da crescente necessidade de uma gestão escolar que seja mais democrática, participativa e eficiente.

A seleção cuidadosa das fontes foi feita utilizando palavras-chave como “gestão escolar”, “diretor escolar”, “políticas públicas” e “educação básica” em repositórios acadêmicos reconhecidos, como a Plataforma CAPES e BDTD. Essa escolha é fundamental para garantir a qualidade e a relevância dos materiais que utilizamos. A busca nos repositórios

nos forneceram acesso a teses, dissertações e artigos científicos, permitindo uma leitura abrangente e atualizada sobre o tema. Com isso, buscamos identificar produções relevantes que fundamentam teoricamente a nossa investigação, estabelecendo conexões entre a teoria e a prática, e contribuindo para o avanço das discussões sobre a gestão educacional no Brasil. Portanto, o levantamento bibliográfico não é apenas um requisito metodológico; é um instrumento que qualifica a pesquisa e amplia sua contribuição para o campo da educação.

3.3 DESAFIOS DA DIREÇÃO ESCOLAR FRENTE ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS

Para compor a discussão desta seção, é importante esclarecer que, embora diversos autores tenham sido mobilizados no levantamento bibliográfico geral da pesquisa, suas contribuições nem sempre se articulam diretamente aos desafios enfrentados pela direção escolar no âmbito das políticas públicas, foco específico da seção 3.3.

Alguns estudos, como o de Corrêa (2024), por exemplo, discutem a liderança educacional a partir de programas de mentoria para diretores, perspectiva relevante, porém centrada em processos formativos e não nos obstáculos estruturais vivenciados na gestão escolar. Da mesma forma, autores como Assis e Marconi (2021) e Narciso, Hauth e Cunha (2021), foram abordados anteriormente, sobretudo na seção 2.1, em discussões sobre gestão escolar.

Outros trabalhos identificados como Dantas (2024), Drabach e Adrião (2017), Fossatti, Martins e Silva (2016), Morais (2023), Morgan (2023), Paschoalino (2018) e Souza (2009, 2019) discutem temas correlatos, a exemplo de gestão, liderança ou parcerias público-privadas. No entanto, seus enfoques se concentram em aspectos que não dialogam diretamente com o objetivo desta subseção, tais como o exercício da função diretiva ou os modelos de cooperação institucional.

Nesse sentido, os desafios enfrentados pela direção escolar no contexto das políticas públicas educacionais evidenciam as tensões entre o caráter político e pedagógico da gestão e as exigências técnico-administrativas impostas por uma lógica gerencialista. O diretor escolar, responsável pela coordenação administrativa e pedagógica da instituição, desempenha papel estratégico no funcionamento da escola. Ele é considerado mediador entre as políticas educacionais e o cotidiano da comunidade escolar porque traduz e implementa as diretrizes legais e administrativas no contexto concreto da escola, articulando as demandas do Estado com as necessidades e particularidades locais.

No entanto, sua atuação tem sido fortemente influenciada pelas transformações ocorridas nas últimas décadas, sobretudo a partir das reformas implementadas no âmbito do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e do Decreto nº 6.094/2007, que instituiu o Plano de Metas “Todos pela Educação”, conforme destaca Braga (2016) ao analisar as políticas de responsabilização e seus reflexos sobre o trabalho do diretor escolar.

Conforme ainda analisa Braga (2016), essas políticas redefiniram o papel do diretor escolar intitulado-o de gestor escolar. Nesse caso, introduziu um modelo de gestão baseado na eficiência, na produtividade e na busca por resultados mensuráveis. Nesse contexto, o diretor deixa de ser reconhecido prioritariamente como líder pedagógico e passa a exercer uma função marcada pela burocratização e pelo controle, o que intensifica o seu trabalho e amplia suas responsabilidades. A intensificação, como observa o autor, não se limita ao aumento de tarefas, mas envolve a sobreposição de demandas que exigem do diretor uma atuação multifacetada, sendo: gestor administrativo, articulador pedagógico, executor de programas governamentais e responsável pelo cumprimento de metas. Ademais,

O cerne do estudo consiste em analisar como os programas e as ações evidenciadas no Plano de Desenvolvimento da Educação (BRASIL, 2007) definem diretrizes para a educação brasileira que acabam por estabelecer novas funções na atuação do diretor escolar (Braga, 2016, p. 21).

Ainda assim, o autor evidencia que, ao adotar parâmetros de gestão típicos do setor empresarial, o Estado transfere à escola responsabilidades que antes lhe pertenciam, como a manutenção da qualidade e da equidade educacional, responsabilizando o diretor pelos resultados obtidos. Essa lógica se expressa em programas como o Programa de Desenvolvimento da Educação Interativo (PDE Interativo), posteriormente denominado Programa Dinheiro Direto na Escola Interativo (PDDE Interativo), que vinculam o repasse de recursos ao cumprimento de metas previamente definidas, configurando um modelo de “liberdade assistida”, no qual a autonomia escolar é mais aparente do que real (Braga, 2016).

Dialogando com essa perspectiva, Bertochi (2016) reforça que o papel do diretor sofreu alterações significativas, deslocando-se de uma função predominantemente administrativa para uma gestão que exige competências múltiplas, tanto técnicas quanto humanas. Contudo, a autora chama atenção para o fato de que essa transição não tem sido acompanhada de políticas de formação adequadas, com isso ela ressalta que:

[...] os programas de formação tendem a ter concepção macrossistêmica e distanciam-se do dia a dia das escolas, considerando a problemática educacional em seu caráter genérico e amplo, o que resulta em um conteúdo abstrato e desligado da realidade (Bertochi, 2016, p. 108).

Essa constatação reforça a crítica de que o processo formativo dos diretores não têm contribuído efetivamente para o fortalecimento de sua autonomia nem para a compreensão crítica das políticas públicas que incidem sobre seu trabalho. Para a autora, a formação deve priorizar o desenvolvimento de habilidades e atitudes práticas que sustentem o “saber fazer” e o “predispor-se a fazer”, possibilitando que o gestor atue de forma mais consciente, ética e comprometida com a função social da escola (Bertochi, 2016).

Outro ponto importante destacado por Bertochi (2016) refere-se à atuação política do diretor(a). A autora defende que, mesmo que não seja de modo consciente, toda ação do diretor é essencialmente política, pois suas decisões alteram diretamente a vida dos alunos, professores e demais membros da comunidade escolar. Assim, o papel político e pedagógico do diretor(a) é fundamental para que o sentido ético e humanizador da educação prevaleça sobre a racionalidade técnica e produtivista imposta pelas políticas gerenciais. Para ela, “[...] o diretor está sim diretamente ligado ao objetivo final da escola, que é o trabalho pedagógico e, conseqüentemente, seus processos de ensino e a formação do aluno” (Bertochi, 2016, p. 105).

Essa visão dialoga com Braga (2016), ao compreender que a gestão escolar é um espaço permeado por contradições e disputas entre diferentes interesses políticos, sociais e econômicos. O autor observa que a administração pública educacional reflete as tensões de um modelo de gestão que busca conciliar metas quantitativas com os princípios democráticos da educação. Para ele, “A administração instituída por uma política de governo e por um modelo de gestão educacional reflete as tensões entre os múltiplos significados que são postos na educação pública” (Braga, 2016, p. 18).

Ao diretor escolar, cabe lidar com essas contradições, mediando entre o cumprimento das normas legais e a busca por práticas que garantam uma educação de qualidade socialmente referenciada.

Entretanto, tanto Braga (2016) quanto Bertochi (2016) apontam que a intensificação do trabalho e a ampliação das responsabilidades têm comprometido o tempo e a energia do diretor para o acompanhamento pedagógico. A rotina marcada por tarefas burocráticas como o preenchimento de relatórios, o gerenciamento de recursos e a execução de programas tende a afastar o gestor de sua função educativa essencial. Bertochi (2016, p. 135)

[...] as atividades relatadas pelos diretores entrevistados variam entre monitorar, avaliar, coordenar, supervisionar, gerenciar, articular, observar as atividades, garantir a efetivação dos programas e vistoriar planejamentos.

Revelando um cotidiano de trabalho fragmentado e exaustivo. Essa sobrecarga contribui para o esvaziamento do sentido pedagógico da direção escolar, uma vez que o foco se desloca do processo de ensino e aprendizagem para o cumprimento de metas administrativas. A autora observa que, em muitos casos, “[...] a vida escolar do aluno não é foco da atuação pedagógica de quase todos os diretores” (Bertochi, 2016, p. 127), o que reforça a necessidade de repensar a função diretiva como mediadora do processo educativo.

Nesse ponto, Bertochi (2016) e Braga (2016) convergem ao destacar que a gestão escolar deve recuperar sua centralidade no pedagógico, resgatando o compromisso com a formação integral do aluno e com a construção de uma escola democrática.

A questão da autonomia também é um elemento central na discussão sobre os desafios da direção escolar. Bertochi (2016, p. 116) problematiza o conceito de autonomia como “*liberdade assistida*”, ou seja, uma autonomia restrita, condicionada às determinações das políticas públicas e às exigências das instâncias superiores. Nessa perspectiva, a autonomia, em vez de promover a emancipação e o protagonismo da gestão, serve como instrumento de responsabilização e controle. Braga (2016) complementa essa análise ao afirmar que a intensificação do trabalho do diretor é consequência direta desse modelo, que transfere ao gestor a responsabilidade pelos resultados, sem oferecer as condições efetivas para que ele exerça sua função de maneira plena.

Portanto, observa-se que os desafios enfrentados pelos diretores escolares não se limitam às dificuldades práticas da gestão, mas se estendem às dimensões políticas, formativas e éticas de sua atuação. A construção de uma gestão escolar democrática e comprometida com a qualidade social da educação exige a superação do modelo gerencialista, a valorização da formação crítica e contextualizada e o fortalecimento da autonomia como prática de emancipação e não de controle.

Em resumo, as reflexões apresentadas por Bertochi (2016) e Braga (2016) permitem compreender que o papel do diretor escolar se encontra em permanente tensão entre a lógica das políticas públicas e o compromisso ético-político com a formação humana. Ambos os autores convergem na defesa de uma gestão que recupere o sentido educativo da escola e valorize o diretor como sujeito político, capaz de resistir às imposições burocráticas e reafirmar a educação como direito e prática de liberdade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo investigar o papel do diretor na gestão escolar da Educação Básica, buscando compreender os desafios enfrentados diante das políticas públicas educacionais. O estudo partiu do reconhecimento de que o diretor exerce uma função estratégica no funcionamento das escolas, articulando dimensões administrativas, pedagógicas e políticas que influenciam diretamente a qualidade da educação.

O estudo conclui que essa função diretiva, baseada em uma visão centralizadora (Libâneo, 2012) e dominada pelo tecnicismo, foi redefinida pelas transformações das políticas públicas e educacionais. No entanto, como apontaram Braga (2016) e Bertochi (2016), essa redefinição ocorre por meio do aumento das responsabilidades e sobreposição de deveres induzidos por reformas gerenciais, como o PDE, que passou a relacionar metas e resultados ao desempenho escolar. Essa lógica de responsabilização teve alterações direto no trabalho do diretor, que passou a ser interpretado como um "gestor de resultados", fazendo mais do que um único trabalho administrativo e pedagógico.

As conclusões da investigação sugerem que a gestão democrática, embora consagrada em legislações como a CF/1988 e a LDB/1996, encontra certas dificuldades práticas quando se trata de sua implementação. A participação da comunidade escolar, o fortalecimento dos conselhos e a formação continuada dos gestores ainda são frágeis, o que dificulta a consolidação de uma gestão efetivamente participativa (Dourado, 2010; Lück, 2009; Souza, 2015). No entanto, de acordo com a prática diária de muitos diretores, alinhar metas de reuniões com o compromisso ético-político de proporcionar uma educação democrática e inclusiva é difícil. No entanto, no cotidiano escolar, muitos diretores enfrentam dificuldades para articular as metas institucionais das reuniões com o compromisso ético-político de promover uma educação democrática e inclusiva. Essa tensão revela não apenas limitações estruturais, mas também formas de resistência e oposição que emergem no interior da própria escola diante das exigências participativas da gestão democrática.

De uma perspectiva intelectual e teórica, este estudo dialoga com Braga (2016), Libâneo (2001, 2012) e Paro (2010, 2018), que conceituam a gestão democrática como um espaço de mediação, diálogo e co-responsabilidade entre diversos atores da comunidade escolar. Na realidade, no entanto, as demandas gerenciais e burocráticas restringem a autonomia do diretor, criando tensões entre o ideal de democracia, como um estado de coisas, e a realidade de como as escolas públicas estão operando. Nesse sentido, o diretor serve como

mediador entre o Estado e o ambiente escolar; ele ou ela é obrigado a verbalizar a implementação de políticas públicas e construir sobre a ação coletiva.

A contribuição desta pesquisa é nos lembrar de que precisamos revisitarmos a função diretiva para além da lógica técnica e produtivista e assumir, de forma mais séria, suas dimensões pedagógicas, éticas e sociais. O diretor como sujeito político e mediador das relações escolares fortalece nosso argumento para seu desempenho que atua como um meio de cimentar práticas democráticas, aprimorar a cidadania e avançar na educação de alta qualidade socialmente referenciada. Esse reconhecimento também fala sobre uma reavaliação das políticas que regem a formação profissional e a valorização, para que os diretores estejam prontos não apenas para administrar, mas também para conduzir processos coletivos de construção pedagógica e comunitária.

Embora esta pesquisa tenha se baseado em um levantamento bibliográfico e documental, reconhece-se que a inclusão de estudos empíricos, especialmente com diretores em exercício, poderia ampliar a compreensão acerca das práticas e dos desafios vivenciados no cotidiano escolar. Assim, recomenda-se que investigações futuras realizem uma escuta ativa dos diferentes segmentos da comunidade escolar, diretores, professores, estudantes e famílias a fim de compreender como cada grupo percebe e experiênciam a gestão democrática e as políticas públicas que a sustentam. Promover esse diálogo é essencial para aprofundar a compreensão sobre a complexidade do trabalho do diretor e sobre como ele atua diante das tensões entre as políticas de responsabilização e a busca por autonomia institucional.

Consequentemente, a conclusão a que se chega neste momento é que compreender o papel do diretor na gestão escolar também implica reconhecer as contradições do sistema educacional brasileiro. Entre autonomia e controle, entre democracia e racionalidade gerencial, o diretor torna-se o intermediário entre o Estado e a escola. Quando informado por princípios democráticos e éticos, seu trabalho pode abrir caminho para apoiar a educação pública a se tornar um local de emancipação, justiça social e transformação humana. Portanto, reitera-se que a promessa de uma educação pública de qualidade não se trata apenas de renovação estrutural, mas de um maior desenvolvimento de formas de gestão participativas, inclusivas e sensíveis às realidades da escola.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Sérgio. *A política no Brasil: crise e consolidação*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

ASSIS, Maurício; MARCONI, Denise. *Gestão democrática da escola pública: entre o princípio e a realidade*. Educação & Sociedade, Campinas, v. 42, e248721, 2021.

BERTOCHI, Patrícia Ribeiro Tempesta. *O trabalho cotidiano da gestão escolar: percepções dos diretores da Educação Infantil da rede municipal de Araraquara*. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação Escolar) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Araraquara, 2016.

BORGES, Heloisa; SILVA, Helena. *Elementos essenciais do projeto e do relatório científico na pesquisa em educação*. Revista ARETÉ, Manaus, v. 4, n. 7, p. 34-47, 2011.

BRAGA, Luiz Ricardo Pereira de Almeida. *A intensificação do trabalho do diretor escolar*. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. *Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos*. Brasília: MEC, 2010.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Relatório do 5º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação – 2024*. Brasília, DF: Inep, 2024.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. *Lei nº 14.644, de 4 de agosto de 2023*. Altera a Lei nº 9.394/1996. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 7 ago. 2023.

BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2024.

CABRAL NETO, José; CASTRO, João. *Participação social e políticas públicas*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 26, n. 75, p. 745-764, 2011.

CABRERA, A. C. et al. *Formação de diretores escolares: políticas e práticas de liderança democrática*. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 40, n. 2, p. 77-95, 2024.

COUTINHO, Carlos Nelson. *A democracia como valor universal e outros ensaios*. São Paulo: Cortez, 2002.

DIAS, Ernandes Gonçalves; PACHECO, Vagner Bruno de Jesus. *Uso da Inteligência Artificial na produção de textos acadêmicos na área da saúde*. 2025.

DOURADO, Luciana. *Gestão escolar e suas especificidades*. São Paulo: Cortez, 2010.

GUGLIANO, A. *A gestão escolar e a democracia participativa: limites e possibilidades*. Educação & Sociedade, Campinas, v. 25, n. 89, p. 937-960, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. *Democracia e gestão da escola pública*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. *A escola como organização complexa*. São Paulo: Cortez, 2013.

LIMA, Daniela da Costa Britto Pereira. *Políticas públicas de EaD no ensino superior: uma análise a partir das capacidades do Estado*. Rio de Janeiro, 2013.

LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MIGUEL, Luis Fernando. *Democracia deliberativa e desigualdade social*. São Paulo: Loyola, 2005.

MINAYO, M. C. *Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social*. In: _____ (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 9-30.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MURARO, Celso. *Gestão democrática da escola: tensões e possibilidades*. Retratos da Escola, Brasília, v. 19, n. 38, p. 1-18, 2025.

NARCISO, R.; HAUTH, F.; CUNHA, L. *Gestão escolar democrática e participação da comunidade*. Revista de Educação Pública, v. 30, n. 75, p. 185-200, 2021.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Gestão escolar e trabalho do diretor: limites e desafios da democratização*. Educação & Sociedade, Campinas, v. 34, n. 124, p. 833-849, jul./set. 2013.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre William Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria. *A nova gestão pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as)*. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 33, n. 3, p. 707-726, set./dez. 2017.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; VIEIRA, Livia Fraga; AUGUSTO, Maria Helena. *Políticas de responsabilização e gestão escolar na educação básica brasileira*. Educação e Sociedade, Campinas, v. 35, n. 129, p. 55-72, jan./mar. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/4367/3992>. Acesso em: 14 abr. 2025.

- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2003.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- PARO, Vitor Henrique. *Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação*. São Paulo: Cortez, 2016.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez, 2018.
- PATEMAN, Carole. *Participação e democracia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
- PEREIRA, Alexandre Macedo; POLL, Margarete Von Mühlen. *A odisseia da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional no Brasil (1945-1964)*. Educação, Santa Maria, v. 46, p. 39-58, jan./abr. 2021.
- SANTOS, J. F.; GARCIA, M. L.; JÚNIOR, A. B. *Gestão democrática da educação: princípios e desafios contemporâneos*. Cadernos de Educação, v. 22, n. 44, p. 1-15, 2023.
- SAVIANI, Dermeval. *História das ideias pedagógicas no Brasil*. Campinas: Autores Associados, 1998.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- SILVA, L. F. *Gestão democrática: contradições e possibilidades*. Revista de Administração Educacional, v. 12, n. 1, p. 80-95, 2016.
- SILVA, Luiz Fernando da. *Políticas públicas: fundamentos e desafios*. [Cidade]: [Editora], 2016.
- SOUZA, A. L. *Desafios da gestão democrática na educação básica*. Revista Educação em Questão, v. 53, n. 39, p. 90-110, 2015.
- SOUZA, Donaldo Bello de. *A escolha de diretores escolares: análise de experiências em municípios brasileiros*. Educação & Sociedade, Campinas, v. 30, n. 106, p. 399-420, 2009.
- SOUZA, Donaldo Bello de. *Gestão democrática da escola pública: limites e possibilidades*. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Porto Alegre, v. 34, n. 2, p. 215-232, 2018.
- VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. *Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo*. Revista Ibero-Americana de Educação, n. 67, 2015. Disponível em: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2218>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- VOSGERAU, Dilmeire; ROMANOWSKI, Joana. *Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas*. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 14, n. 41, p. 165-189, jan./abr. 2014.