



Políticas de escolha de diretores escolares: uma análise comparativa entre 2009 e 2019

Policies for choosing school principals: a comparative analysis between 2009 and 2019

Políticas de selección de directores escolares: un análisis comparativo entre 2009 y 2019

Juliana Kussem¹

Citação: KUSSEM, Juliana, Políticas de escolha de diretores escolares: uma análise comparativa entre 2009 e 2019. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 19, e95239. Maio de 2025.



<http://10.5380/jpe.v19i1.95239>

Resumo: Neste artigo, o objetivo é analisar a distribuição das políticas de escolha de diretores escolares no contexto brasileiro, identificando tanto seus avanços quanto seus retrocessos. Para conduzir a análise comparativa, são utilizados os questionários contextuais do diretor escolar provenientes do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Inep, 2009) e do Censo Escolar (Inep, 2019) divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). Os dados, coletados em nível estadual e municipal, são agregados e mapeados entre os entes federados. A análise dos dados é realizada com apoio da literatura da área. Os resultados indicam que houve aumento no percentual de escolha de diretores escolares por indicações políticas em redes estaduais e municipais de ensino, entre 2009 e 2019, representando um retrocesso para a gestão democrática da escola pública.

Palavras-chave: Política educacional; Gestão escolar; Políticas de escolha de diretores escolares; Eleição de diretores escolares; Indicação de diretores escolares.

Abstract: This article aims to analyze the distribution of school principal selection policies in the Brazilian context, identifying both their advances and setbacks. To conduct the comparative analysis, the contextual questionnaires of school principals from the 2009 Basic Education Evaluation System

¹ Mestre em Educação. Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Educação na Universidade Federal do Paraná. Curitiba, Paraná. Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5186-4149> E-mail: juulks@gmail.com

and the 2019 School Census released by the National Institute of Educational Studies and Research, are used. The data, collected at state and municipal levels, are aggregated and mapped across the federated entities. The analysis is supported by literature in the field. The results indicate an increase in the percentage of school principals chosen through political nominations in state and municipal education networks between 2009 and 2019, representing a setback for the democratic management of public schools.

Keywords: Educational policy; School administration; Policies for choosing school principals; Election of school principals; Nomination of school principals.

Resumen: En este artículo, el objetivo es analizar la distribución de las políticas de selección de directores escolares en el contexto brasileño, identificando sus avances y retrocesos. Para conducir el análisis comparativo, son utilizados los cuestionarios contextuales del director escolar provenientes de la Sistema de Evaluación de la Educación Básica 2009 y del Censo Escolar 2019, divulgados por el Instituto Nacional de Estudios e Pesquisas Educacionais (Inep). Los datos, colectados en nivel estadual y municipal, son agregados y mapeados entre los entes federados. El análisis de los datos es realizado con apoyo de la literatura del área. Los resultados indican que hubo aumento en el porcentual de selección de directores escolares por indicaciones políticas en redes estatales y municipales de enseñanza, entre 2009 y 2019, representando un retroceso para gestión democrática de la escuela pública.

Palabras clave: Política educacional; Gestión escolar; Políticas de selección de directores escolares; Elección de directores escolares; Indicación de directores escolares.

Introdução

No cenário brasileiro, observa-se uma ampla variedade de políticas para a escolha de diretores escolares, abrangendo desde métodos desprovidos de princípios democráticos, como indicações políticas e seleções seguidas por indicações, até abordagens mais republicanas e participativas, como concursos, processos seletivos com consulta pública à comunidade escolar e eleições.

Apesar da diversidade de abordagens para a escolha do diretor escolar, os dados do Censo Escolar 2022 (Brasil, 2023) reportam que a indicação pura e simples tem forte presença nas redes de ensino municipais e estaduais.

No âmbito nacional, o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, na meta 19, estratégia 19.1, indica o apoio da União para os entes federados que aprovarem regulamentação específica para a escolha de diretores, associando critérios técnicos de mérito e desempenho à consulta pública à comunidade escolar, com a expectativa de induzir formas que dialoguem com princípios mais republicanos para a gestão das escolas públicas.

As divergências entre essas políticas refletem a resistência das escolas à democracia (Lima, 2018), que surge de fatores históricos e políticos, conflito de interesses e, principalmente, das diferentes interpretações sobre o papel do diretor na gestão da escola pública.

Os diretores escolares exercem um papel importante na condução do trabalho escolar (Souza, 2012; Oliveira; Waldhelm, 2016; Wu; Shen, 2021), ao coordenar os interesses, mediar conflitos e disputas que estão postos em direção aos objetivos educacionais estabelecidos pelas instituições escolares. Sendo sua função político-pedagógica (Souza, 2012), a educação como objeto de seu trabalho e o estudante como sujeito principal, o objetivo central da função do diretor é também viabilizar as condições para que o processo educativo oportunize o desenvolvimento integral dos estudantes. Portanto, o trabalho do diretor deve estar comprometido com a melhoria contínua do processo de ensino e da aprendizagem da instituição escolar em que atua.

Por conseguinte, compreender a forma como acessam a gestão das escolas torna-se crucial para analisar seus desdobramentos e relações no contexto educacional. Assim, este estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: diante do disposto no PNE 2014-2024, como se configura a distribuição das políticas de escolha de diretores escolares nas redes estaduais e municipais de ensino?

O intuito é contribuir para o debate identificando quais são os avanços e retrocessos nas políticas de escolha de diretores escolares² no território brasileiro, considerando as práticas adotadas pelos entes federados e observando tendências a partir da análise. Para atingir esse objetivo, realiza-se o mapeamento das políticas utilizada pelas redes estaduais e municipais de ensino, comparando os dados dos questionários dos diretores escolares do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) de 2009 e do Censo Escolar da Educação Básica de 2019.

O artigo está organizado em cinco partes. A primeira compreende esta introdução; a segunda parte apresenta uma aproximação com a literatura acerca da temática; a terceira apresenta a metodologia utilizada para organização, apresentação e análise dos dados; a quarta parte apresenta os mapas produzidos com a distribuição das políticas de seleção de diretores escolares e as análises; e, por fim, a quinta e última parte traz as conclusões deste estudo.

² Este estudo utiliza a expressão "políticas de escolha de diretores escolares" para se referir de maneira abrangente às práticas de escolha da função e do cargo de diretor no contexto brasileiro, entendendo que este não é um termo neutro, mas refere-se a uma escolha intencional feita pelas Secretarias de Educação, inserida no âmbito de suas políticas educacionais, que impactam a gestão e a organização das escolas das diferentes dependências administrativas.

Perspectivas sobre a escolha de diretores escolares

Estudos têm documentado a escolha dos diretores escolares como um importante instrumento para a democratização da gestão da escola pública (Flach, 2019; Souza, 2019), especialmente em modelos que incluem a participação e a consulta à comunidade escolar nos processos de decisão.

Apesar da relevância dos processos participativos para estimular o posicionamento da comunidade escolar sobre as questões educacionais e escolares que os envolvem, essas pesquisas reconhecem os desafios inerentes à sua implementação, observando obstáculos diversos, como nas legislações regulatórias, na ponderação dos votos e na descrença quanto ao potencial de aprimoramento para a gestão democrática da escola pública.

Nos últimos anos, houve um aumento no número de publicações que exploram os processos participativos por meio da seleção de diretores escolares (Amaral, 2019; Amaral; Castro, 2021; Lima, 2021; Verçosa; Pires; Dantas, 2023). Esses estudos têm investigado os fenômenos dos processos mistos, nos quais uma etapa engloba critérios técnicos, enquanto outra envolve a consulta pública à comunidade escolar, seguindo a tendência indicada no PNE 2014-2024.

A consulta pública à comunidade escolar tende a reduzir a participação da comunidade quando comparada aos processos eleitorais, conforme observado em legislações de contextos locais, indicando que a escolha entre um ou outro termo vai além de uma variação terminológica, mas se refere a distintas abordagens na escolha de diretores (Amaral; Castro, 2021).

O mérito na seleção de diretores coloca questões importantes a serem investigadas e ampliadas, especialmente sobre o papel do diretor escolar na gestão da escola, sobre quais critérios caracterizam um bom candidato para ocupar a função de diretor da escola pública e como captar isso em formatos existentes de forma justa e consoante aos princípios democráticos da escola pública.

Talvez os argumentos possíveis possam ser encontrados ao se refletir sobre as responsabilidades, motivações e o compromisso necessários para desempenhar a função de diretor em escolas públicas, tanto em nível local, junto à comunidade escolar, quanto em relação ao poder público. Além disso, processos de escolha de diretor não devem ser vistos como uma solução única, mas como um primeiro filtro (Aravena, 2020) que não

substitui a oferta de boas formações, condições materiais e humanas, apoio e acompanhamento ao trabalho do diretor escolar.

A análise de critérios de mérito também se estende a publicações internacionais, onde o emprego de processos de recrutamento e seleção de diretores escolares baseados em tais princípios é reportado (Palmer; Mullooly, 2015; James *et al.*, 2019; Lee; Mao, 2020). Esses processos, de acordo com os estudos, têm o objetivo de evitar a prevalência de critérios subjetivos, proporcionando condições mais justas para a seleção de candidatos bem-preparados (Palmer, 2016), sugerindo a associação da prática da seleção por mérito a conceitos como racionalidade e justiça.

É essencial reconhecer que tais modelos não estão isentos de problemas, e as críticas levantadas (Blackmore; Thomson; Barty, 2015) apontam para desafios significativos, como a ponderação entre experiência e competência, a prevalência de preferências ocultas por determinados candidatos, além de documentos normativos que se assemelham mais a um manual de procedimentos, sem a definição clara sobre o que constitui mérito (Steed, Nobile; Waniganayake, 2020).

Escolha de diretores escolares inspirados em princípios meritocráticos e em critérios de desempenho tendem a atribuir o sucesso a um jogo nivelado; no entanto, as concepções subjacentes a esses princípios na seleção de diretores de escolas necessitam ser mais estudadas, incluindo uma análise mais aprofundada de seus impactos sobre a gestão da escola pública.

O diretor tem na gestão da escola pública um propósito específico: coordenar o trabalho escolar, articulando os meios necessários para que os estudantes tenham acesso a todo o conhecimento que lhes permita desenvolver as capacidades necessárias para viver em sociedade e da melhor maneira possível (Paro, 2010).

A relação entre resultados educacionais e a forma de escolha do diretor foi investigada por Oliveira e Carvalho (2018), as quais verificaram uma associação negativa entre o fator “indicação” para a função ou cargo de diretor e a proficiência em matemática de alunos do 5º ano do ensino fundamental. Esse constatação sugere indícios importantes, sobre a possível associação entre a forma como o diretor é escolhido e o desempenho de estudantes em avaliações de larga escala, haja vista a maioria dos diretores de escolas municipais serem ainda indicados politicamente, distante de critérios claros, objetivos e controláveis pela comunidade escolar.

A associação positiva entre a gestão escolar e os resultados escolares foi semelhantemente constatada em um estudo conduzido por Alves (2020). Ao analisar o impacto das escolas no desempenho dos alunos, a pesquisa buscou avaliar a capacidade das instituições de ensino em reduzir as chances de exclusão, controlando variáveis como origem social, trajetória escolar e contexto. O estudo constatou que, ao aumentar os níveis de participação na organização da escola, os estudantes apresentavam maiores chances de alcançar um desempenho acadêmico mais satisfatório.

Embora os estudos sejam ainda incipientes em quantidade, há indícios de que políticas de escolha de diretores escolares que favoreçam a participação da comunidade escolar em seus processos podem ter uma associação mais positiva com os resultados escolares.

A escolha de diretores não é uma tarefa isolada, mas parte integrante de uma agenda mais ampla de fortalecimento da gestão democrática e da educação pública, que envolve a comunidade escolar, local e outras entidades da sociedade civil para a construção de objetivos mais alinhados às necessidades das escolas públicas.

Metodologia

O corpus empírico deste estudo é composto pelos microdados dos questionários contextuais do diretor escolar do Saeb de 2009 e do gestor escolar do Censo Escolar da Educação Básica de 2019, aplicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). A escolha pelas bases de 2009 e 2019 ocorreu porque estas integravam um banco de dados desta pesquisadora. Assim, optou-se por elas na ausência de outras mais recentes que disponibilizassem as variáveis utilizadas neste estudo³. Foram selecionadas variáveis que pudessem explicitar como ocorre a distribuição das políticas de escolha de diretores escolares das Redes Estaduais e Municipais de Ensino, focando no ensino fundamental – anos iniciais e finais. O Quadro 1 descreve a síntese das variáveis selecionadas utilizadas no estudo.

³ O acesso aos microdados do Saeb e do Censo Escolar tem sofrido restrições desde 2019, devido a adequações que, de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), visam atender as exigências da Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018 — Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) -, para a diminuição dos riscos de identificação dos sujeitos a quem os dados coletados se referem ([Brasil, 2018](#)).

Quadro 1 – Síntese das variáveis utilizadas.

Variável	Fonte
Critério de acesso à função ou cargo de diretor escolar	Microdados do Saeb, 2009, Base Diretor. Microdados do Censo Escolar, Base Gestor, 2019.
Dependência administrativa	Microdados do Saeb, Base Diretor, 2009. Censo Escolar, Base Gestor, 2019.
Código da escola	Microdados do Saeb, Base Diretor, 2009. Microdados Censo Escolar, Base Gestor, 2019.
Código do município	Microdados do Saeb, Base Diretor, 2009. Microdados do Censo Escolar, Base Gestor, 2019.
Etapa de ensino – Anos iniciais Ensino Fundamental	Microdados do Censo Escolar, Base Escola, 2019.
Etapa de ensino – Anos finais Ensino Fundamental	Microdados do Censo Escolar, Base Escola, 2019.

FONTE: A autora (2025).

O banco de microdados do Saeb 2009 totalizou 58.333 escolas. A Tabela 1 apresenta a distribuição das escolas entre as dependências administrativas.

Tabela 1 – Distribuição da frequência das escolas entre as dependência administrativa municipal e estadual, Saeb, Brasil, 2009.

Dependência administrativa	Frequência	Percentual
Municipal	35.916	61,50
Estadual	22.417	38,40
Total	58.333	100

FONTE: A autora a partir dos microdados do Saeb, Base Diretor e Base Escola, Inep (2009).

Os dados apresentam o maior percentual de escolas nas redes municipais de ensino, com 61,50%. As escolas que pertencem às redes estaduais de ensino representam 38,40% do total de casos.

Para a organização dos dados do Censo Escolar 2019, foram consideradas as respostas daqueles que exercem a função ou cargo de diretor escolar, uma vez que no formulário do Gestor Escolar o "critério de escolha à função ou cargo de diretor escolar" não é aplicável àqueles que, na ocasião da coleta de dados, estavam exercendo outra função. Além disso, foram excluídos da análise escolas que não responderam esse item. Portanto, a análise do banco de dados referente ao Censo Escolar 2019 inclui um total de 57.823 escolas de ensino fundamental, das quais 67,9% pertencem à dependência administrativa municipal e 32,1% à estadual. A distribuição das escolas de ensino fundamental municipal e estadual está representada na Tabelas 2.

Tabela 2 – Distribuição da frequência das escolas de ensino fundamental na dependência administrativa municipal e estadual, Censo Escolar, Brasil, 2019.

Etapa de ensino	Municipal		Estadual	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Ens. fundamental anos iniciais	18.115	46,20	253	1,37
Ens. fundamental anos finais	3.939	10	11.395	61,30
Ens. fundamental anos iniciais e finais	17.182	43,80	6.939	37,33
Total	39.236	100	18.587	100

FONTE: A autora, a partir dos microdados do Censo Escolar, Bases Escola e Gestor, Inep (2019).

Conforme apresentado na Tabela 2, as redes municipais de ensino concentram a maioria de suas escolas nos anos iniciais do ensino fundamental (46,20%), enquanto também abrangem escolas que oferecem tanto os anos iniciais quanto os anos finais (43,80%). Por outro lado, as redes estaduais de ensino apresentam os percentuais mais altos para escolas que oferecem o ensino fundamental – anos finais (61,30%), seguidas por escolas que agregam tanto os anos iniciais quanto os anos finais (37,33%).

Realizou-se uma análise descritiva das variáveis para sumarizar os microdados do Saeb 2009 e do Censo Escolar 2019, utilizando frequências, tabelas cruzadas e personalizadas com o uso do software IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Essas técnicas puderam evidenciar características importantes acerca da distribuição dos dados (Triola, 2017), visando a exploração e comparação entre eles. Para a visualização dos avanços e retrocessos no contexto brasileiro, os dados foram espacializados em mapas elaborados no software QGIS (versão 3.32.1).

Para os mapas que representam as escolhas dos diretores nas redes municipais, foram considerados 4.997 municípios para os dados de 2009 e 5.038 municípios para os dados de 2019. Durante o processo de organização do banco de dados, os demais municípios foram excluídos, pois apresentaram ausência de informação para a política de escolha de diretor escolar mapeada.

É importante mencionar que cada rede estadual e municipal de ensino pode adotar mais de uma política para a escolha de diretores escolares conforme as respostas apresentadas nos instrumentos de coletada de dados; portanto, elas podem ser representadas em mais de um mapa. Adicionalmente, informa-se que o critério de acesso "outras formas" – constante nos questionários contextuais do Saeb 2009 e Censo Escolar 2019 – não foi ilustrado, uma vez que representa uma porcentagem reduzida, correspondendo apenas a aproximadamente 1,7% do total da população nos bancos de

dados analisados. Além disso, esse critério não oferece evidências sobre as formas específicas pelas quais os diretores escolares acessaram a função ou cargo.

Outro ponto a ser considerado é a ausência de respostas nos microdados do questionário do diretor escolar do Saeb 2009 referentes às redes municipais do estado de Santa Catarina (SC). Em dezembro de 2023, foi estabelecido contato com a Diretoria de Avaliação da Educação Básica do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) sobre informações que pudessem esclarecer o *missing* de dados.

A Coordenação-Geral de Medidas da Educação Básica, em resposta à solicitação⁴, comunicou que efetuou pesquisas nos documentos relativos à época da realização do Saeb 2009, não identificando registros de ocorrências que pudessem justificar a baixa adesão ao preenchimento dos questionários aplicados aos diretores das escolas das redes municipais do estado de SC. Em decorrência, será observada a representação dos mapas das redes municipais de ensino desse estado em branco.

Escolha de diretores escolares no Brasil: entre práticas democráticas e desafios institucionais

No Brasil, os entes federados desfrutam de autonomia administrativa para organizar seus serviços e compor o quadro de seus servidores públicos. A definição para a investidura na função ou cargo de um diretor de escola pública está vinculada a esse direito, contanto que se observem as normas constitucionais da administração pública, das quais são signatários, e os princípios democráticos que fundamentam o ensino público (Brasil, 1988). Dessa forma, enquanto os estados implementam determinadas práticas, municípios podem adotar diferentes abordagens para a escolha do sujeito que ocupará a função ou o cargo de diretor.

O PNE 2014-2024 (Brasil, 2014) destaca a importância da efetivação e fortalecimento da gestão democrática. Isso se manifesta através da participação ativa da comunidade escolar em decisões no âmbito escolar, ocorrendo não apenas em conselhos escolares e conselhos municipais, mas também em associações de pais, grêmios estudantis e, inclusive, em processos de seleção de diretores escolares.

Apesar da polêmica ao associar a gestão democrática do ensino público a critérios de mérito e desempenho (Dourado, 2017), a meta 19, estratégia 19.1, destaca-se como o

⁴ A autora expressa seus agradecimentos à Coordenação-Geral de Medidas da Educação Básica e à Equipe de Microdados do INEP pela atenção dispensada na realização das buscas necessárias à solicitação enviada.

primeiro registro em um PNE a estabelecer a consulta e a escuta à comunidade escolar para a escolha de diretores.

Em muitos casos, as políticas de escolha de diretores são estabelecidas por meio de eleições, envolvendo a participação de professores, funcionários, pais de estudantes e, em alguns casos, estudantes dos anos finais do ensino fundamental e do ensino médio. Entretanto, as práticas podem variar, e algumas redes podem adotar processos de seleção mistos, concursos e indicações, dependendo das normativas locais.

A variedade de práticas na escolha de diretores escolares nas redes de ensino é documentada pelo Censo Escolar, responsável desde 2019 em coletar essa informação. O Quadro 2 apresenta uma síntese acerca das políticas de escolha da função ou cargo, componente incluído no questionário destinado aos diretores escolares das redes de ensino.

Quadro 2: Critérios de escolha da função ou cargo de diretor das escolas públicas brasileiras, segundo o Censo Escolar de 2019.

Critérios de escolha de diretores escolares	Descrição
Eleição	Realizada exclusivamente com a participação da comunidade escolar, envolvendo os diferentes segmentos e critérios definidos por legislação, tais como: voto direto, secreto, quórum mínimo, constituição de comissão eleitoral, entre outros.
Seleção com consulta pública à comunidade escolar	Combina a realização de um processo seletivo que considera critérios de seleção como provas, títulos, participação em cursos, currículo, entre outros, e a escolha por meio de consulta, com a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar.
Concurso público	Indica que o diretor escolar assumiu o cargo por meio de concurso público, conforme previsto no art. 37 da Constituição Federal, precedido de edital exclusivo e específico.
Seleção com indicação	Combina a realização de um processo seletivo que considera critérios de seleção como provas, avaliação de títulos, participação em cursos, currículo, entre outros, com a escolha direta do representante do poder Executivo da Rede de Ensino (Secretário estadual ou municipal).
Indicação ou escolha da gestão	A indicação do diretor escolar se deu por escolha direta do representante do poder Executivo da Rede de Ensino (Secretário estadual ou municipal), sem considerar outros critérios.

Fonte: A autora, a partir do Censo Escolar (Inep, 2019).

A eleição, a seleção com consulta pública à comunidade escolar e o concurso público se destacam como as formas mais democráticas. A eleição e a seleção com consulta pública incorporam a participação da comunidade escolar em seus processos, enquanto o concurso público se configura como um meio republicano para o provimento do cargo de diretor.

É importante mencionar que, de acordo com as normas da administração pública, a expressão “provimento de cargos” é utilizada em situações específicas, para o atendimento do art. 37 da Constituição, que trata da investidura em cargos de provimento efetivo, realizada por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos, além dos casos de investidura de cargos em comissão, para atribuições de assessoramento, chefia e direção em nível superior (Meirelles, 2011). Compreende-se que o uso dessa expressão pode ser realizado para se referir à política de escolha de diretor por meio de concurso público, considerando as contribuições de estudos já realizados (Scalabrin, 2018; Oliveira; Moraes, 2019) que indicam a posição que o diretor ocupa na gestão da escola em termos de funções e cargos.

As formas de indicação e seleção com indicação afastam-se dos princípios democráticos e republicanos. Na indicação, a entrada do sujeito na função de diretor ocorre distante do plano formal e de critérios objetivos para a escolha, ficando exclusivamente sob o domínio das Secretarias de Educação (Paro, 2016). Isso impossibilita o controle e a participação da comunidade escolar e fere o princípio da publicidade da administração pública.

A publicidade engloba toda a ação estatal, não se limitando à divulgação oficial de atos, mas abrange o conhecimento da conduta de seus agentes frente às decisões e procedimentos na administração pública, sendo um “requisito da eficácia e da moralidade” (Meirelles, 2011, p. 97). Já a seleção com indicação busca validar tecnicamente o processo, no entanto, é questionada devido à indicação subsequente, que ocorre sem a participação da comunidade escolar.

Os mapas a seguir oferecem um panorama da configuração da distribuição dessas políticas entre as redes estaduais e municipais nos anos de 2009 e 2019.

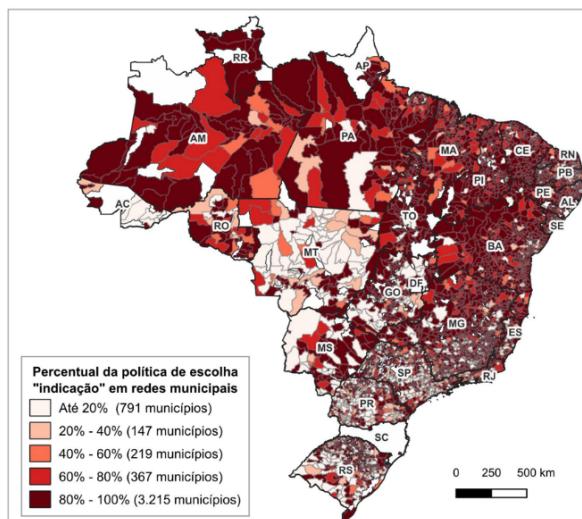
Quando os dados são agregados por município, observam-se algumas tendências de concentração. Os mapas produzidos para os anos de 2009 e 2019 são ilustrados nas Figuras 1⁵, 2, 3, 4 e 5. As duas primeiras imagens, Figura 1 e Figura 2, permitem a comparação entre os anos para a política de escolha de diretor escolar por indicação. De maneira geral, nota-se a presença dessa política em todo o território brasileiro, com uma

⁵ Para a elaboração das Figuras 1 e 10, realizou-se a agregação de três critérios: 1) indicação de técnicos; 2) indicação de políticos; e 3) outras indicações em uma única variável denominada “indicação”, permitindo a comparação com os dados do Censo Escolar 2019.

gradação mais intensa nas regiões Norte e Nordeste, e uma gradação menos intensa em alguns estados das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Sul.

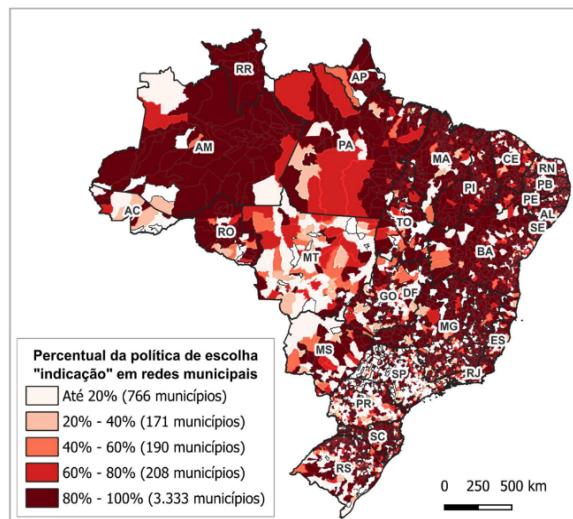
Ao comparar as imagens, observa-se uma diminuição nos percentuais de até 20% de frequência, juntamente com um aumento nos percentuais de frequência de 80% a 100% em 118 redes municipais de ensino. No entanto, é importante notar que essa análise pode estar subestimada se os microdados do Saeb 2009 das redes municipais do estado de Santa Catarina apresentarem altos percentuais para a indicação.

Figura 1 – Percentual de frequência da política de escolha de diretor escolar indicação, em redes municipais, por município, Brasil, 2009.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Saeb, Base Diretor, Inep (2009).

Figura 2 – Percentual de frequência da política de escolha de diretor escolar indicação, em redes municipais, por município, Brasil, 2019.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Censo Escolar, Bases Escola e Gestor, Inep (2019).

De forma contrastante, em 2019, tanto no Paraná quanto em São Paulo, observa-se uma aparente diminuição nos percentuais mais altos de frequência.

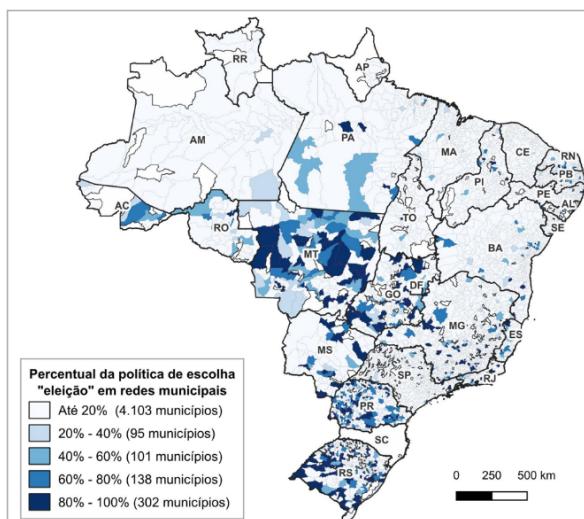
A Figura 1 revela que nessas regiões prevalecem políticas com perspectivas privadas. A presença do Estado e a construção de um domínio público com meios normativos racionais parecem competir com as autoridades locais, mostrando que outras formas pautam as relações entre escolas e Secretarias de Educação.

A política de seleção por meio de eleição, como evidenciado nas Figuras 3 e 4, apresenta uma dinâmica distinta em comparação com a indicação. Em grande parte das redes municipais de ensino, observam-se percentuais menores, geralmente não ultrapassando os 20%. No entanto, há frequências maiores em alguns municípios de

estados como Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraná e Rio Grande do Sul, e de forma pontual em municípios dos estados do Amazonas, Acre e Pará.

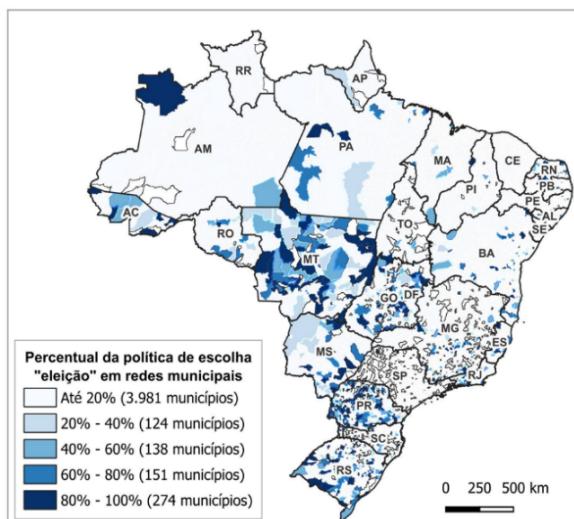
Na Figura 4, que mostra os dados de 2019, observa-se um pequeno aumento no número de redes municipais de ensino que aderiram à eleição, resultando em um aumento no número de redes nos percentuais entre 20% e 80%, em comparação com a Figura 3, que retrata a distribuição dos dados de 2009. Além disso, nota-se em 2019 uma pequena diminuição no número de redes nos percentuais entre 80% e 100%.

Figura 3 – Percentual de frequência da política de escolha de diretor escolar eleição, em redes municipais, por município, Brasil, 2009.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Saeb, Base Diretor, Inep (2009).

Figura 4 – Percentual de frequência da política de escolha de diretor escolar eleição, em redes municipais, por município, Brasil, 2019.



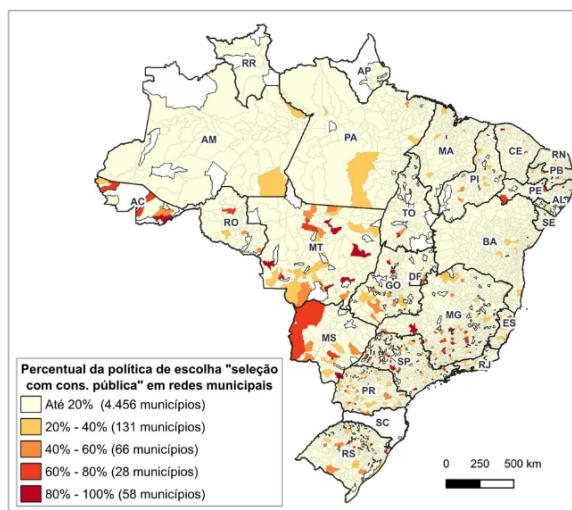
Fonte: A autora, a partir dos microdados do Censo Escolar, Bases Escola e Gestor, Inep (2009).

Isso indica que a presença de transparência e procedimentos mais democráticos, que incluem a participação da comunidade escolar e local nos processos de escolha de diretores escolares, é menos frequente nas redes municipais de ensino, e há possibilidade de existirem outras políticas de escolha de diretores - menos democráticas - em paralelo às eleições.

As políticas que envolvem mais de uma modalidade em seus processos de escolha de diretores são menos frequentes do que as duas últimas. Isso é exemplificado pela política de seleção com consulta pública, Figuras 5 e 6, que apresentou frequências um pouco maiores apenas em alguns poucos municípios dos estados do Acre, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso.

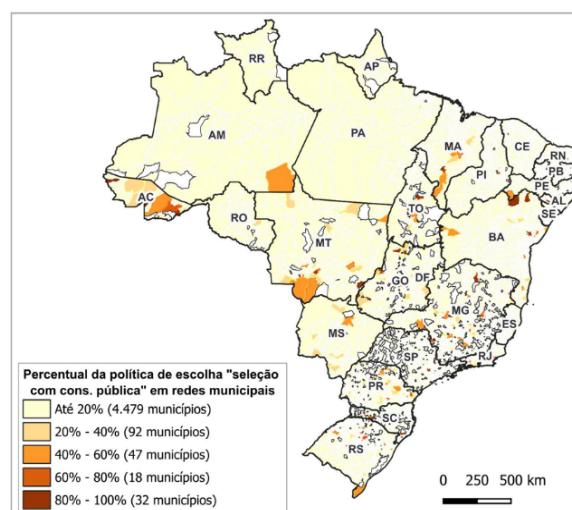
Na Figura 6, que representa a distribuição dos dados em 2019, observa-se uma tendência que chama a atenção: a diminuição nos percentuais de frequência para essa política em quase todas as redes municipais de ensino, com exceções daquelas que se mantêm abaixo dos 20%. Esse achado é notável, especialmente à luz do disposto no PNE 2014-2024. Observa-se que a recomendação não foi atendida e a expectativa de estimular as redes municipais de ensino a modificarem as estruturas das indicações políticas demonstrou pouco êxito, ao menos até 2019.

Figura 5 – Percentual de frequência da política de escolha de diretor escolar seleção com consulta pública, em redes municipais, por município, Brasil, 2009.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Saeb, Base Diretor, Inep (2009).

Figura 6 – Percentual de frequência da política de escolha de diretor escolar seleção com consulta pública, em redes municipais, por município, Brasil, 2019.

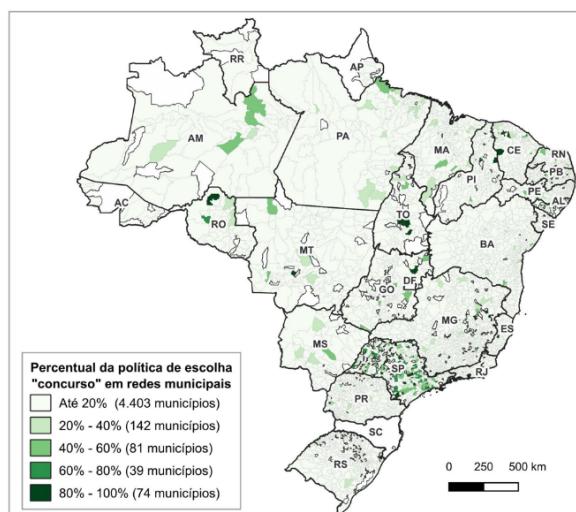


Fonte: A autora, a partir dos microdados do Censo Escolar, Bases Escola e Gestor, Inep (2019).

Essa parece ser uma preocupação no contexto das políticas educacionais. Com a aprovação do novo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), conforme previsto na Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, foram delineadas no artigo 14 como condicionalidades para a Complementação do Valor Aluno Ano por Resultados (VAAR) às redes públicas de ensino que cumprirem as exigências solicitadas, dentre elas, a seleção de diretores na forma pura ou em processos que envolvam a participação da comunidade escolar ([Brasil, 2020](#)). Demonstrando a sinalização de métodos que possam apresentar modelos com uma possível qualificação dos candidatos, além daqueles que envolvam a participação da comunidade escolar e local.

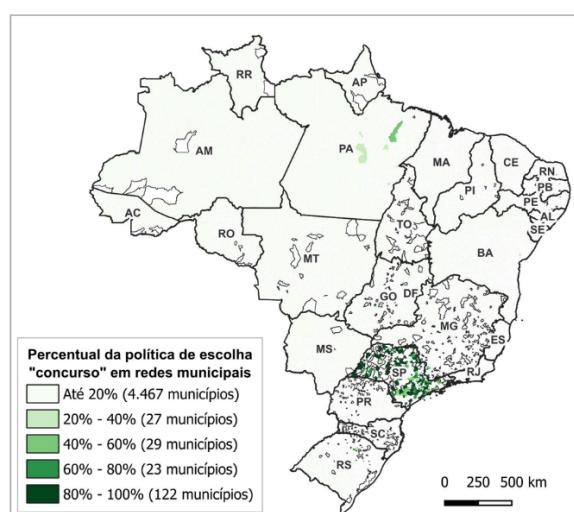
As Figuras 7 e 8 apresentam a espacialização dos dados relativos à política de escolha de diretor escolar por meio de concursos públicos. Na Figura 8, que representa os dados de 2019, observa-se um aumento nos percentuais mais elevados de frequência, variando de 80% a 100%, nas redes municipais de ensino do estado de São Paulo. Esses dados sugerem a tendência dessas redes de ensino serem influenciadas pelas políticas da rede estadual.

Figura 7 – Percentual de frequência da política de escolha de diretor escolar concurso, em redes municipais, por município, Brasil, 2009.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Saeb, Base Diretor, Inep (2009).

Figura 8 – Percentual de frequência da política de escolha de diretor escolar concurso, em redes municipais, por município, Brasil, 2019.



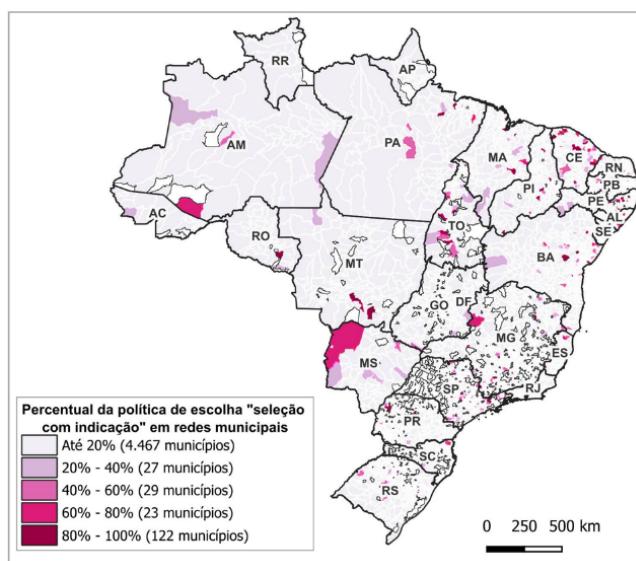
Fonte: A autora, a partir dos microdados do Censo Escolar, Bases Escola e Gestor, Inep (2019).

A política de escolha de diretores através de concurso público é, do ponto de vista normativo, considerada republicana. No entanto, essa abordagem exclui a participação da comunidade na decisão sobre a escolha e permanência do diretor na escola (Paro, 2016). Além disso, prioriza a profissionalização de uma função que, na prática, demonstra ter natureza política (Souza, 2012).

A próxima imagem, Figura 9, apresenta o mapa da política de seleção com indicação. Não foi possível elaborar o mapa correspondente a 2009, inclusive a dependência estadual, pois esse critério de escolha não estava incluído no questionário do diretor escolar no Saeb daquele ano, passando a integrar o instrumento somente a partir de 2013.

É possível notar a tendência de concentração dessa política em algumas redes municipais de ensino do estado do Mato Grosso do Sul, com algumas ocorrências pontuais em outros municípios.

Figura 9 – Percentual de frequência da política de escolha de diretor escolar seleção com indicação, em redes municipais, Brasil, 2019.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Censo Escolar, Bases Escola e Gestor, Inep (2019).

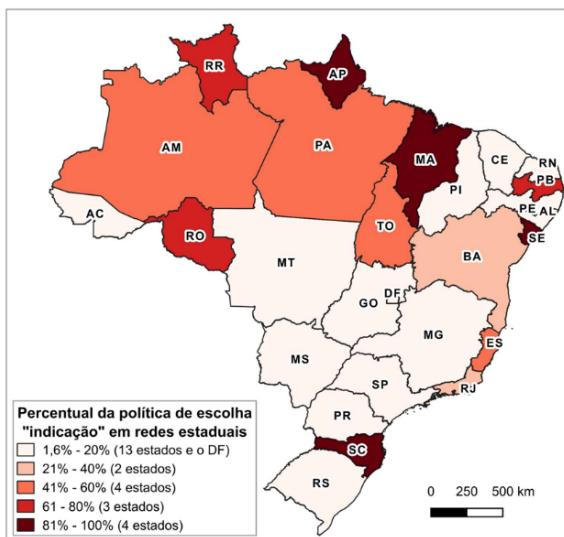
Embora essa política tenha surgido com o objetivo de introduzir critérios que possam ser acompanhados pela comunidade na escolha política dos diretores, na prática pouco difere da indicação pura, pois os critérios estabelecidos se submetem às decisões exclusivas dos representantes do Poder Executivo.

As figuras produzidas sobre a distribuição das políticas de escolha de diretor escolar apontam que nas redes municipais de ensino há pouco espaço para outros formatos que não sejam indicações políticas.

Os mapas subsequentes, Figuras 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18, apresentam a distribuição das políticas de escolha de diretores na dependência administrativa estadual. Estão representados os 26 estados e o Distrito Federal (DF).

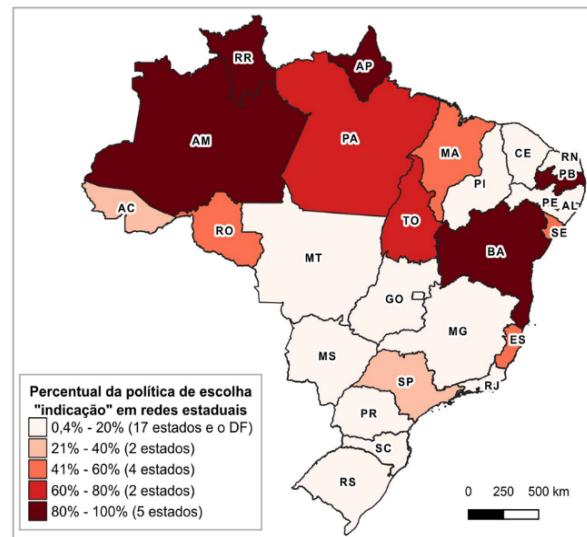
As Figuras 10 e 11 oferecem a visualização dos dados relativos à política de escolha de diretores escolares por meio da indicação, mostrando a distribuição entre as unidades federadas.

Figura 10 – Percentual estadual de frequência da política de escolha de diretor escolar indicação, em redes estaduais, Brasil, 2009.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Saeb, Base Diretor, Inep (2009).

Figura 11 – Percentual estadual de frequência da política de escolha de diretor escolar indicação, em redes estaduais, Brasil, 2019.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Censo Escolar, Bases Escola e Gestor, Inep (2019).

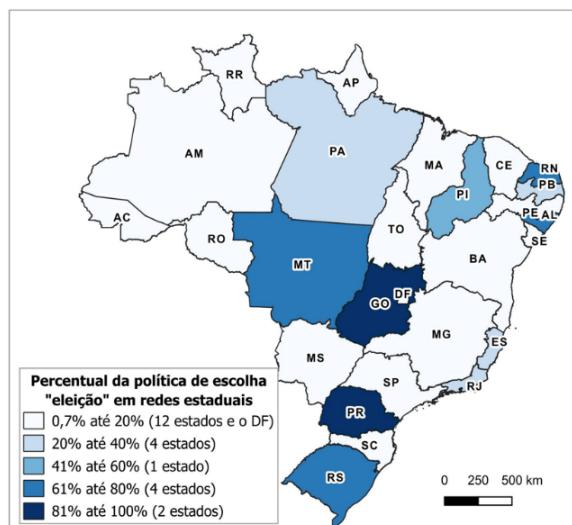
Várias redes estaduais de ensino apresentaram aumento nos percentuais de indicações políticas de diretores para a gestão de suas escolas em 2019. Comparando os períodos analisados, aquelas que aumentaram seus percentuais para 21% a 40% são as pertencentes aos estados do Acre e São Paulo. Houve também mudanças nos percentuais de frequência para as redes estaduais do Pará e Tocantins, que passaram de 41% a 60% para percentuais entre 61% e 80%. Já os estados do Amazonas, Roraima, Bahia e Paraíba foram os que apresentaram maior aumento nos percentuais de indicações, chegando a frequências entre 80% e 100%.

Por outro lado, as redes estaduais de Sergipe, Rondônia, Santa Catarina e Rio de Janeiro experimentaram uma redução nos percentuais de indicações políticas para a escolha de diretores escolares, sinalizando que houve mudanças para outros formatos que podem ser mais democráticos.

Nos mapas a seguir, Figuras 12 e 13, são apresentados os dados referentes à política de escolha eleição nas redes estaduais de ensino. A escolha de diretores escolares por meio de eleições apresenta uma dinâmica distinta em relação à anterior. Há uma frequência maior nas redes estaduais das regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul. Estados como Mato Grosso, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul chegam a apresentar

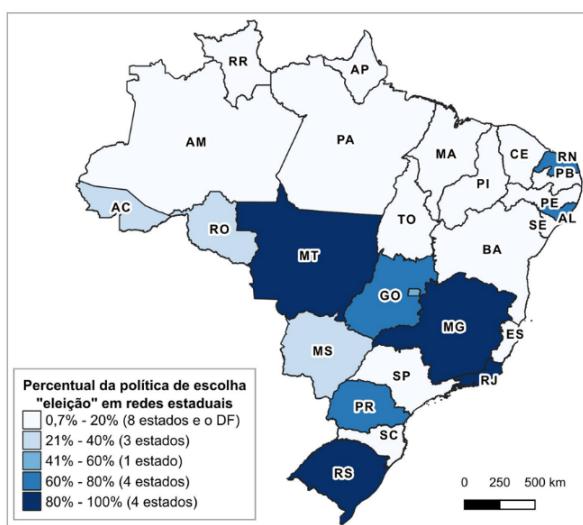
frequências de 80% a 100%. No entanto, é importante mencionar que os estados de Goiás e do Paraná apresentaram redução nos percentuais de frequência de eleições, passando para 60% a 80%.

Figura 12 – Percentual estadual de frequência da política de escolha de diretor escolar eleição, em redes estaduais, Brasil, 2009.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Saeb, Base Diretor, Inep (2009).

Figura 13 – Percentual estadual de frequência da política de escolha de diretor escolar eleição, em redes estaduais, Brasil, 2019.

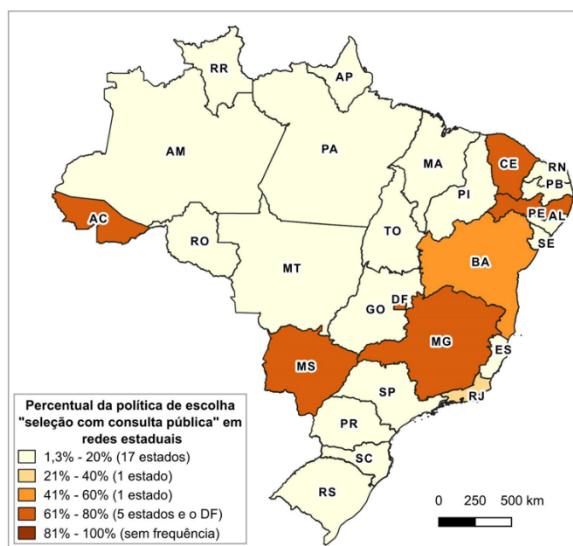


Fonte: A autora, a partir dos microdados do Censo Escolar, Bases Escola e Gestor, Inep (2019).

As redes estaduais do Pará, Paraíba e Piauí também tiveram redução nos percentuais de eleições para a escolha de seus diretores. Como visto anteriormente, as redes do Pará e da Paraíba tiveram aumento em seus percentuais de indicações, enquanto a rede de ensino do estado do Piauí apresenta altos percentuais para a seleção com indicação que será apresentada logo adiante.

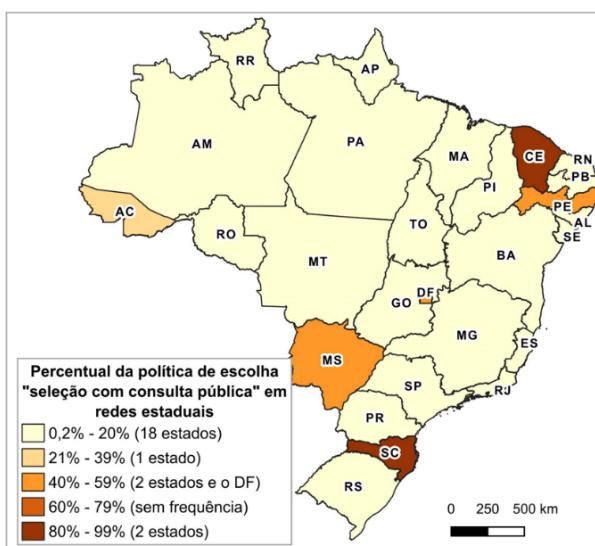
Os próximos mapas, Figuras 14 e 15, mostram a política seleção com consulta pública, e os percentuais de aumento e de redução da seleção com consulta pública em algumas redes estaduais. Em 2019, as redes dos estados do Ceará e Santa Catarina aumentaram seus percentuais de frequência para 80% a 99%. Em contrapartida, todos os outros estados que em 2009 apresentaram frequências para essa política tiveram seus percentuais reduzidos em 2019. Esse resultado é semelhante ao apresentado para essa política nas redes municipais de ensino, que também mostraram redução nos percentuais para essa política.

Figura 14 – Percentual estadual de frequência da política de escolha de diretor escolar seleção com consulta pública, em redes estaduais, Brasil, 2009.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Saeb, Base Diretor, Inep (2009).

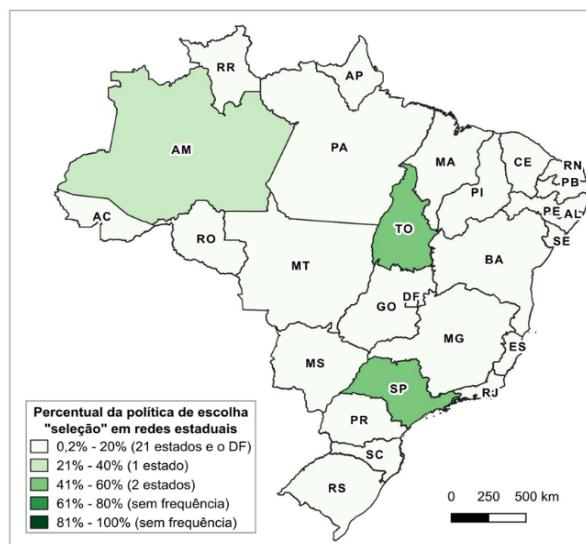
Figura 15 – Percentual estadual de frequência da política de escolha de diretor escolar seleção com consulta pública, em redes estaduais, Brasil, 2019.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Censo Escolar, Bases Escola e Gestor, Inep (2019).

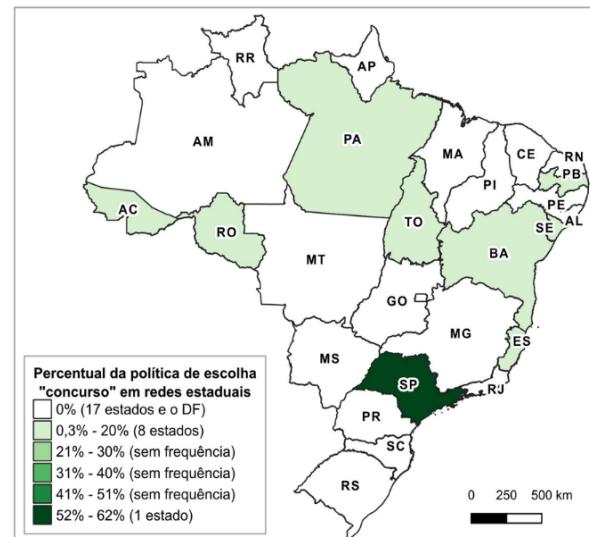
Os mapas produzidos para a política de escolha concurso estão representados nas Figuras 16 e 17. No estado de São Paulo, em 2019, observou-se um aumento no percentual de adesão ao concurso público, em comparação com 2009, passando para valores entre 52% e 62%. Em outro estado, Tocantins, também foi observado um aumento nos percentuais tanto nas respostas declaradas quanto para o provimento do cargo de diretor por meio de concurso público. Na Figura 17, que mostra os dados do Censo Escolar de 2019, as redes estaduais do Acre, Bahia, Espírito Santo, Pará, Paraíba, Rondônia e Sergipe relataram percentuais de frequência entre 21% e 30% para a política de escolha via concurso público.

Figura 16 – Percentual estadual de frequência da política de escolha de diretor escolar seleção, em redes estaduais, Brasil, 2009.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Saeb, Base Diretor, Inep (2009).

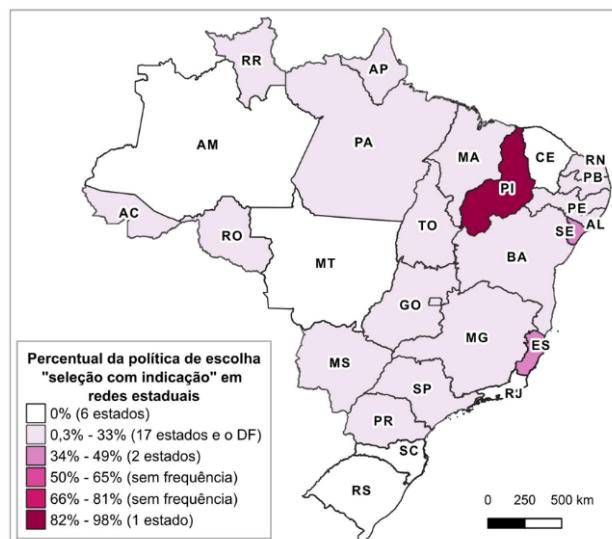
Figura 17 – Percentual estadual de frequência da política de escolha de diretor escolar concurso, em redes estaduais, Brasil, 2019.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Censo Escolar, Bases Escola e Gestor, Inep (2019).

A Figura 18 ilustra a espacialização dos dados provenientes do banco do Censo Escolar (Inep, 2019) para a seleção com indicação.

Figura 18 – Percentual estadual de frequência da política de escolha de diretor escolar seleção com indicação, em redes estaduais, Brasil, 2019.



Fonte: A autora, a partir dos microdados do Censo Escolar, Bases Escola e Gestor, Inep (2019).

O estado do Piauí registra a maior frequência para essa política, situando-se entre 80% e 100%, seguido pelos estados de Sergipe e Espírito Santo, com percentuais de frequência variando de 34% a 49%. Outras redes estaduais pertencentes ao Acre, Alagoas, Amapá, Bahia, Goiás, Mato Grosso do Sul, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima e Tocantis informaram percentuais menores entre 0,3% e 33% de frequência.

Conclusões

Este artigo apresentou um panorama sobre a distribuição das políticas de escolha de diretores escolares entre as redes municipais e estaduais de ensino, utilizando dados do Saeb (Inep, 2009) e do Censo Escolar (Inep, 2019). Os dados foram espacializados em mapas, os quais permitiram identificar o aumento no percentual de escolha de diretores escolares por indicações políticas em redes estaduais e municipais de ensino das regiões Norte e Nordeste entre 2009 e 2019 e na rede estadual de São Paulo.

Esses resultados representam um retrocesso para a gestão democrática da escola pública. Ademais, os mapas demonstraram que a seleção com consulta pública, proposta pelo PNE 2014-2024, não conseguiu aumentar seus percentuais nas redes de ensino analisadas no período analisado, revelando uma diminuição desses indicadores em algumas redes estaduais e municipais em 2019.

A respeito disso, é importante considerar que, com a política de complementação do VAAR, indicada na Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, vislumbra-se uma tendência de modificação das estruturas existentes, tanto para as redes de ensino que fazem uso das indicações políticas quanto para aquelas que fazem uso de outras formas de escolha de diretores escolares. Considera-se o VAAR como um mecanismo de implementação do PNE 2014-2024, mas também de oscilação na participação da comunidade escolar nos processos de escolha de diretores, ao permitir a escolha entre uma abordagem puramente técnica e outra que combina critérios técnicos com a participação da comunidade.

O Projeto de Lei n. 2614, de 2024, que trata do PNE para o decênio 2024-2034, ratifica o que o PNE 2014-2024 já estabelecia, indicando como uma de suas metas assegurar que os diretores escolares sejam selecionados com base em critérios técnicos e em consulta à comunidade escolar. Entende-se que o documento não permite a escolha entre critérios puramente técnicos ou combinados com a consulta à comunidade, como

condiciona o art. 14 do novo Fundeb. Pelo contrário, ele reforça a importância da participação da comunidade nos processos de escolha, como um dos meios de fortalecer a gestão democrática da escola pública.

A realização de outros estudos que possam ampliar o recorte temporal analisado e investigar contextos políticos locais pode contribuir para o debate, possibilitando uma compreensão mais abrangente acerca da temática e permitindo a identificação de outras tendências e variações.

Referências

ALVES, Maria Teresa Gonzaga. Caracterização das desigualdades educacionais com dados públicos: desafios para conceituação e operacionalização empírica. **Lua Nova**. São Paulo. 2020, p. 189-214.

AMARAL, Daniela Patti do. Seleção de diretores de escolas públicas: argumentos sobre o mérito do candidato. **Educação**, Porto Alegre, v. 42, n. 2, , maio/ago., 2019, p. 308-317.

AMARAL, Daniela Patti do; CASTRO, Marcela Moraes de. Seleção de diretores escolares no Estado do Rio de Janeiro: hibernação da democracia na agenda política dos municípios. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.** Santa Maria, v. 10, n. 19, 2021, p. 1-13 .

ARAVENA, Felipe. Procesos de Selección de Directores Escolares em Latinoamérica: Brasil, Chile, Colombia y Perú. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, [S.l.] v.171, 2020, p. 1-20.

BLACKMORE, Jill; THOMSON, Pat; BARTY, Karin. Principal selection homosociability, the search for security and the production of normalized principal identities. **Educational Management Administration & Leadership**. vol. 34(3), 2015, p. 297-317.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 2.614 de 27 de junho de 2024. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2024-2034. **Câmara dos Deputados**. Brasília, DF, 27 jun. 2024.

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

BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2020.

DOURADO, L. F. **Plano Nacional de Educação**: o epicentro das políticas de Estado para a educação brasileira. Goiânia: Editora da Imprensa Universitária, ANPAAE, 2017.

FITZGERALD, Sarah; FELLOWS, Tom; Goodall, Janet; BATTLE, Ioannis Costas; JONES, Jeff. Primary school headteacher recruitment and selection in England: the processes and the problematic aspects. **School Leadership and Management**, 39(5), 2019, p. 478–495.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo Escolar da Educação Básica 2019: Resumo Técnico**. Brasília: Inep, 2020. Disponível
em:https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_da_educacao_basica_2019.pdf Acesso em: 15 set. 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo Escolar da Educação Básica 2022: Resumo Técnico**. Brasília: Inep, 2023. Disponível
em:https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2022.pdf Acesso em: 05 nov. 2023

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Microdados do Censo Escolar da Educação Básica 2019**. Brasília: Inep, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-escolar>. Acesso em: 10 set. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Microdados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) 2009**. Brasília: Inep, 2009. Acesso em: 10 set. 2023. Disponível em:
<https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/microdados/saeb>. Acesso em: 10 set. 2023.

LEE, Se Woong; MAO, Xinyi. Recruitment and selection of principals: A systematic review. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 51, n.1, 2020, p. 6-29.

LIMA, Licínio. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, mar./abr. 2018, p. 15-28.

LIMA, Maria de Fátima Magalhães de. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. **Educar em Revista**. Curitiba, v. 37, e78290, 2021, p. 1-22.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 37^a ed. atualizada até a Emenda Constitucional 67, de 22.12.2010. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado; CARVALHO, Cynthia Paes. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, 2018, p. 1-18.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; MORAES, Fabiana Marques de. Escolha de diretores escolares nas redes estaduais de ensino: desafios e perspectivas atuais. **Revista Educação Online**, Rio de Janeiro, n. 32, set-dez, 2019, p. 59-83.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.24, n. 93, out./dez. 2016, p. 824-844.

- PALMER, Brandon. Principal selection: a national study of selection criteria and procedures. **AASA Journal of Scholarship & Practice**, v.13, n. 3, 2016, p. 6–22.
- PALMER, Brandon; MULLOLLY, James. Principal Selection and School District Hiring Cultures: Fair or Foul? **Journal of Education and Social Policy**, [S.I], v.2, n.2, 2015, p. 26-37.
- PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. 4. ed. rev. São Paulo. Cortez, 2016.
- PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.
- SCALABRIN, Ionara Soveral. "Mérito, desempenho" e "participação": adesões e resistências à meta 19 do PNE nos planos estaduais e distrital de educação. 2018. 386 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2018.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.27, n.103, abr./jun. 2019, p. 271-290.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**. v. 17, n. 49, jan.-abr. 2012.
- STEED, Kevin; NOBILE, John de.; WANIGANAYAKE, Manjula. Merit selecting school leaders: Australian principals' perspectives. **Journal of Educational Administration**. vol. 34, n. 8, 2020, p. 1303-1315.
- TRIOLA, Mario F. **Introdução à estatística**. Tradução e revisão técnica de: Ana Maria Lima de Farias, Vera Regina Lima de Farias e Flores. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- VERÇOSA, Pelegrino Santos; PIRES, Pierre André Garcia; DANTAS, Andréa Maria Lopes. Gestão escolar no âmbito do sistema de ensino de Rio Branco-AC: Aspectos referentes à seleção do dirigente escolar e à constituição de sua equipe gestora. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, n. 00, e023098, p.1-21, 2023.
- WU, Huang; SHEN, Jianping. The association between principal leadership and student achievement: A multivariate meta-meta-analysis. **Educational Research Review**. 35 (2022) 100423, 2021, p. 1-17.

Recebido em Abril de 2024
Aprovado em Julho de 2024
Publicado em Maio de 2025
