

MODELOS DE ESCOLHA DE DIRETORES ESCOLARES NO BRASIL

MODELS FOR THE SELECTION OF SCHOOL PRINCIPALS IN BRAZIL

José Antonio Vega Serrano

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados, MS, Brasil

Fabio Perboni

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados, MS, Brasil

Roberto Pérez Almaguer

Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba

ISSN: 2594-9950 DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/missioneira.v27i1.2047> Recebido em: 28.01.2025 Aceito em: 96.03.2025

Resumo: Este artigo analisa os modelos de escolha de diretores escolares no Brasil e suas implicações para a gestão democrática da escola. A investigação partiu da seguinte questão norteadora: como os diferentes modelos de escolha de diretores escolares no Brasil podem influenciar a gestão democrática da escola? O objetivo foi comparar os principais formatos de provimento do cargo - eleição direta, concurso público/currículo e indicação política - à luz da literatura especializada. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica, baseada na análise de obras clássicas e estudos recentes sobre o tema. Os resultados revelam que a eleição direta, embora sujeita a contradições e vícios do processo eleitoral, é o modelo que mais se aproxima dos princípios da gestão democrática, por favorecer a legitimidade do gestor e a participação da comunidade escolar. O concurso público e a análise de currículo, apesar de garantirem critérios técnicos, tendem a reduzir a função diretiva à lógica gerencial, afastando o gestor da realidade escolar e da construção coletiva do projeto pedagógico. Já a indicação política, embora respaldada legalmente, mostra-se incompatível com a democracia escolar por favorecer práticas clientelistas, comprometer a autonomia da escola e ignorar o vínculo entre gestor e comunidade. Conclui-se que os processos de escolha dos diretores precisam ser repensados com base em critérios que combinem competência técnica com legitimidade democrática, de forma a consolidar uma gestão escolar comprometida com a educação pública de qualidade e com os princípios da cidadania e da participação coletiva.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Diretor; Eleições; Gestão Democrática.

Abstract: This article analyzes the models for selecting school principals in Brazil and their implications for the democratic management of schools. The investigation was guided by the following research question: How do the different models for selecting school principals in Brazil influence democratic school management? The objective was to compare the main methods of appointment—direct election, public examination/resumé evaluation, and political appointment—based on specialized literature. This is a qualitative, bibliographic study grounded in the analysis of classical works and recent research on the topic. The results indicate that direct election, although susceptible to contradictions and electoral process flaws, is the model that most closely aligns with the principles of democratic management,



as it promotes the legitimacy of the principal and encourages community participation. Public examinations and resumé evaluations, while ensuring technical criteria, tend to reduce the role of the principal to a managerial function, distancing them from the school's reality and the collective construction of the pedagogical project. Political appointment, although legally supported, proves incompatible with democratic school governance as it fosters clientelist practices, undermines school autonomy, and disregards the principal's relationship with the school community. It is concluded that the selection processes for school principals must be reconsidered based on criteria that combine technical competence with democratic legitimacy, in order to consolidate school management committed to quality public education and the principles of citizenship and collective participation.

Keywords: School Management; Principal; Elections; Democratic Management.

Introdução

A gestão escolar desempenha um papel fundamental na qualidade da educação pública, e a escolha do diretor escolar é um fator determinante nesse processo. No Brasil, coexistem diferentes modelos de seleção para diretores, que variam entre indicação política, eleição pela comunidade escolar e seleção por mérito, por meio de concursos públicos ou certificação técnica. Cada um desses modelos reflete concepções distintas sobre a administração da educação e influencia diretamente a autonomia escolar, a participação democrática e a eficiência da gestão pedagógica e administrativa.

Entretanto, a forma como os diretores escolares são escolhidos tem sido objeto de debates, pois impacta a condução das políticas educacionais e o funcionamento das escolas. A indicação política, por exemplo, levanta questionamentos sobre critérios técnicos e a possibilidade de interferências partidárias na gestão escolar. Já a eleição direta, embora amplie a participação da comunidade, pode ser influenciada por interesses locais e não garantir a escolha de profissionais mais qualificados. Por outro lado, modelos que exigem certificação técnica ou concurso público visam assegurar competência e preparo, mas podem desconsiderar a realidade específica de cada escola e a importância da interação comunitária na escolha do gestor.

A literatura sobre gestão escolar e democracia educacional discute essas questões. Paro (2003) destaca que a eleição direta de diretores pode fortalecer a gestão democrática ao promover maior envolvimento da comunidade escolar nas decisões institucionais. Lück (2009) argumenta que a formação e a capacitação dos diretores são essenciais para uma gestão eficaz, independentemente do modelo de seleção. Por outro lado, Souza (2015) aponta que a indicação política pode comprometer a autonomia escolar e a continuidade das políticas educacionais, uma vez que a rotatividade no cargo muitas vezes está atrelada a mudanças na administração pública.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão norteadora: como os diferentes modelos de escolha de diretores escolares no Brasil podem influenciar a gestão democrática da escola?

A hipótese principal desta pesquisa é que os modelos de escolha de diretores escolares afetam diretamente o grau de democratização da gestão escolar. Parte-se da suposição de que a eleição direta tende a fortalecer a participação da comunidade, enquanto a indicação política pode comprometer a transparência e a autonomia da escola. Além disso, a certificação técnica e os concursos públicos, embora garantam competência formal, podem afastar a comunidade escolar do processo de decisão e gestão compartilhada.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar os diferentes modelos de escolha de diretores escolares no Brasil, comparando suas implicações para a gestão democrática da escola. A investigação buscará compreender as vantagens e desafios de cada modelo, a partir da literatura especializada e de experiências práticas no contexto educacional brasileiro.

O estudo se justifica pela necessidade de compreender como os processos de escolha dos diretores influenciam a qualidade da gestão escolar e, conseqüentemente, a efetividade das políticas educacionais. Acreditamos que ao examinar criticamente os diferentes modelos adotados no Brasil, a pesquisa poderá contribuir para a formulação de políticas públicas mais eficazes, que promovam uma gestão escolar democrática, participativa e alinhada com os princípios da qualidade educacional.

Primeira Forma de Escolha de Diretores: eleição direta

Para Vitor Henrique Paro (2011), o modelo mais coerente com a gestão democrática da escola é a eleição direta pela comunidade, pois promove o exercício da cidadania e a legitimidade da autoridade do gestor. O autor argumenta que os processos de escolha do diretor escolar no Brasil costumam seguir três modelos principais: nomeação política, concurso público e eleição pela comunidade escolar. Ele critica fortemente a nomeação política, por reforçar o clientelismo e não garantir critérios técnicos ou democráticos.

Quanto ao concurso público, embora reconheça sua pretensão de objetividade e imparcialidade, Paro (2011) questiona sua eficácia para a escolha de líderes escolares, afirmando que esse modelo não leva em conta a legitimidade política do diretor nem seu vínculo com a comunidade escolar. Para ele, o modelo mais coerente com a gestão democrática da escola é a eleição direta pela comunidade, pois promove o exercício da cidadania e a legitimidade da autoridade do gestor.

Em relação à formação do diretor, Paro (2011) defende que não há necessidade de uma formação específica em administração escolar, como propõem perspectivas tecnicistas. Ao contrário, ele sustenta que o diretor deve ser, antes de tudo, um educador, com sólida formação pedagógica, pois a função diretiva é essencialmente política e educativa. O aprendizado das competências técnicas e administrativas, segundo ele, pode ser adquirido na prática cotidiana da escola.

Santos e Souza (2024) desenvolveram uma revisão bibliográfica acerca dos processos de escolha de diretores escolares no Brasil. Para isso, examinaram um conjunto de 1.238 produções acadêmicas relacionadas aos temas “Eleição Escolar” e “Gestão Escolar”, localizadas em cinco repositórios considerados de grande relevância no campo educacional.

No artigo de Santos e Souza (2024), a eleição direta de diretores escolares é tratada como uma das principais formas de aproximação entre a gestão democrática e a participação da comunidade escolar. Os autores destacam que, embora essa prática represente um avanço em relação às formas tradicionais de provimento (como a nomeação política), ela não garante, por si só, a efetivação da gestão democrática, pois pode reproduzir vícios clientelistas e patrimonialistas típicos das eleições políticas brasileiras. A consulta à comunidade é vista como um espaço contraditório: ao mesmo tempo em que expressa avanços democráticos, ainda está subordinada à tutela do poder executivo, que detém a prerrogativa legal de nomear os diretores.

Assim como Paro (2011), Santos e Souza (2024) defendem que a eleição pela comunidade escolar é a forma que mais se aproxima de uma gestão escolar democrática. Ambos autores rejeitam a indicação política por promover clientelismo e comprometer a legitimidade do gestor escolar.

Enquanto Paro (2011) defende que o conhecimento técnico-administrativo pode ser aprendido no exercício da função, os dados apresentados por Santos e Souza (2024) indicam que há uma tendência nacional a valorizar critérios técnicos e de mérito, ainda que isso possa enfraquecer a dimensão participativa da escolha.

Santos e Souza (2024) enfatizam que, mesmo onde há eleições diretas, as decisões finais continuam sendo prerrogativa legal do poder executivo, devido a limites constitucionais. Paro (2011), embora reconheça isso, tem um posicionamento mais normativo e propositivo, defendendo a eleição como prática central da democratização, mesmo que em oposição ao ordenamento jurídico vigente.

Segunda Forma de Escolha de Diretores: currículo ou concurso público

Embora Vitor Henrique Paro (2011) reconheça a pretensão de objetividade e imparcialidade ao concurso público, questiona sua eficácia para a escolha de líderes escolares. O autor afirma que esse modelo não leva em conta a legitimidade política do diretor nem seu vínculo com a comunidade escolar.

Paro (2011) apresenta diversos argumentos críticos em relação à escolha de diretores escolares por meio de currículo ou concurso público. Para ele, embora o concurso seja frequentemente defendido por seu suposto caráter técnico e imparcial, essa modalidade herda os mesmos vícios da nomeação política - como o distanciamento da realidade escolar e a ausência de legitimidade democrática - sem ao menos deixar claro seu viés político, escondendo-se sob o discurso da impessoalidade e da igualdade de oportunidades.

Esse mesmo autor argumenta que a função do diretor escolar não requer um conhecimento técnico específico superior ao já exigido dos professores, e que o essencial para esse cargo é a competência política e a legitimidade diante da comunidade, aspectos que só a eleição direta poderia assegurar. Para ele, o concurso público e o currículo, apesar de parecer uma solução técnica, pode conduzir à escolha de profissionais despreparados para a função prática de gestão escolar, conforme apontado por relatos de docentes e funcionários em sua pesquisa.

Portanto, enquanto o concurso elimina a arbitrariedade da nomeação política, ele não oferece a legitimidade democrática nem assegura a competência prática para o exercício da direção escolar. Dessa forma, Paro (2011) defende que a eleição direta pela comunidade escolar se apresenta como o modelo mais coerente com os princípios da gestão democrática e com as exigências políticas e educativas do cargo de diretor.

A análise das formas de escolha de diretores escolares por meio de critérios técnicos, como a avaliação curricular e o concurso público, revela posicionamentos críticos em duas investigações recentes. Para Costa, Pasinato e Fritsch (2024), esses modelos se inserem em um contexto mais amplo de fortalecimento dos ideários neoliberais na gestão pública da educação. Os autores observam que, ao priorizar critérios meritocráticos e avaliações padronizadas, como os exames objetivos, o processo de seleção por currículo ou concurso tende a reduzir a função

diretiva a uma lógica gerencial, desconsiderando a dimensão pedagógica e política do cargo. Na prática, esse modelo tem servido para consolidar um perfil de gestor alinhado a metas e resultados, afastando-o da construção coletiva e democrática do projeto pedagógico escolar.

Em linha semelhante, Santos e Souza (2024) apontam que, embora a adoção de mecanismos técnicos de seleção possa parecer uma alternativa à nomeação política, ela não garante a democratização da gestão escolar. Pelo contrário, os autores alertam que tais estratégias são muitas vezes usadas como instrumentos de controle do executivo sobre as escolas, esvaziando a autonomia das unidades e marginalizando a participação efetiva da comunidade escolar no processo decisório. Ambos os estudos convergem na crítica à lógica tecnicista e apontam a necessidade de repensar os mecanismos de provimento da direção escolar para que estejam verdadeiramente a serviço da democratização do ensino público.

Terceira Forma de Escolha de Diretores: indicação política

Vitor Henrique Paro (2011) argumenta que os processos de escolha do diretor escolar no Brasil costumam seguir três modelos principais: nomeação política, concurso público e eleição pela comunidade escolar. Ele critica fortemente a nomeação política, por reforçar o clientelismo e não garantir critérios técnicos ou democráticos.

Entre as supostas vantagens atribuídas à escolha de diretores escolares por indicação política, destaca-se a celeridade do processo de nomeação e a possibilidade de alinhamento direto entre o gestor escolar e o projeto político da administração em exercício. Essa forma de provimento também permite ao poder executivo centralizar decisões estratégicas e garantir que seus representantes nas escolas executem fielmente suas diretrizes. No entanto, essas características são vistas com reservas por Paro (2011), que entende tais argumentos mais como justificativas pragmáticas do poder instituído do que como vantagens efetivas para o ambiente escolar.

Em contrapartida, Paro (2011) é incisivo ao apontar as desvantagens da nomeação política para o cargo de diretor escolar. Entre elas, destaca-se o fortalecimento de práticas clientelistas, em que a afinidade partidária se sobrepõe à qualificação técnica e ao compromisso pedagógico. Essa forma de escolha compromete a legitimidade democrática do gestor, uma vez que ignora a participação da comunidade escolar no processo decisório. Além disso, a ausência de critérios formativos sólidos e a frequente descontinuidade das gestões - atrelada a mudanças políticas - fragilizam a autonomia da escola e a continuidade de projetos educacionais. Para o autor, essa modalidade é a que mais agride os princípios de uma gestão escolar democrática, pois subordina os interesses da escola aos jogos de poder da administração pública.

A forma de escolha de diretores escolares por indicação política é alvo de amplos debates na literatura educacional, especialmente no contexto da gestão democrática. A partir da análise dos textos de Santos e Souza (2024) e Costa, Pasinato e Fritsch (2024), é possível identificar uma série de prós e contras relacionados a esse modelo.

Entre os principais prós da indicação política, destacam-se a agilidade e o controle da administração pública sobre os rumos das escolas. A nomeação direta permite que o chefe do Executivo (prefeito ou governador) escolha pessoas de sua confiança para ocupar cargos estratégicos, o que pode facilitar a implementação de políticas educacionais alinhadas ao seu plano de governo. Além disso, esse modelo é respaldado juridicamente: como mostram Santos

e Souza (2024), decisões do STF e do STJ reconhecem que o cargo de diretor é de natureza comissionada, cabendo ao Executivo sua nomeação e exoneração. Isso oferece segurança legal ao processo e reforça o papel central do Estado na gestão das unidades escolares.

Contudo, os contras superam os benefícios quando se analisa o impacto da indicação política sobre a democracia nas escolas. Um dos principais problemas apontados é o clientelismo, ou seja, o uso do cargo como moeda de troca política, desconsiderando critérios técnicos ou o interesse da comunidade escolar. Como observam Paro (2011) e Lück (2009), esse modelo geralmente não prioriza a qualificação ou o compromisso com a educação, mas sim a fidelidade política, o que enfraquece a autonomia das escolas e compromete sua missão pedagógica.

Outro ponto crítico é o distanciamento entre o diretor indicado e a comunidade escolar, o que pode dificultar a construção de uma gestão participativa. A falta de envolvimento da comunidade na escolha do gestor rompe com os princípios da gestão democrática, defendida na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI) e na LDB (Lei 9.394/1996), além de contrariar as diretrizes da Meta 19 do Plano Nacional de Educação (Lei 13.005/2014), que recomenda a associação entre critérios técnicos e consulta à comunidade (Costa; Pasinato; Fritsch, 2024).

Além disso, a indicação política tende a perpetuar desigualdades, especialmente nas redes municipais, mais vulneráveis a práticas patrimonialistas. Conforme os dados apresentados por Guimarães, Borges e Silva (2018), essa forma de provimento é predominante nas redes municipais, onde há maior interferência do Executivo e menor estrutura institucional para garantir processos transparentes e democráticos.

Santos e Souza (2024) também apontam que a indicação política, ao se manter como a forma predominante de escolha de diretores (cerca de 50%), representa um obstáculo à consolidação da gestão democrática. Ainda que a legislação permita consultas públicas, o poder de nomeação continua concentrado no Executivo, o que esvazia o potencial transformador desses processos participativos e fragiliza o papel da escola como espaço de cidadania e construção coletiva.

Em síntese, embora a indicação política de diretores escolares possa apresentar vantagens do ponto de vista administrativo e jurídico, ela contraria os princípios de gestão democrática e abre espaço para práticas clientelistas e antipedagógicas. Como destacam os autores até aqui analisados, a superação dessas limitações passa pela valorização de processos participativos e transparentes, nos quais a comunidade escolar tenha voz ativa na definição dos rumos da escola.

Formação dos diretores

Em relação à formação do diretor, Paro (2011) defende que não há necessidade de uma formação específica em administração escolar, como propõem perspectivas tecnicistas. Ao contrário, ele sustenta que o diretor deve ser, antes de tudo, um educador, com sólida formação pedagógica, pois a função diretiva é essencialmente política e educativa. O aprendizado das competências técnicas e administrativas, segundo ele, pode ser adquirido na prática cotidiana da escola.

Guimarães, Borges e Silva (2018) destacam a precariedade da formação dos diretores, em uma cidade goiana, onde muitos gestores escolares assumiram o cargo sem qualquer capacitação específica. As autoras ressaltam que a ausência de formação continuada compromete o exercício

de uma gestão democrática e eficaz. A pesquisa indica ainda que a maioria dos diretores entrevistados possuía licenciatura e apenas parte deles havia cursado especializações na área de gestão escolar, revelando lacunas significativas na formação para o cargo.

Santos e Souza (2024) reforçam essa preocupação ao analisarem um conjunto expressivo de produções científicas sobre gestão e eleição escolar. Segundo os autores, há um consenso na literatura sobre a necessidade de uma formação sólida, específica e continuada para os ocupantes dos cargos de direção. Argumenta-se que a ausência dessa formação impacta negativamente a efetividade da gestão democrática, dificultando a criação de ambientes escolares participativos e inclusivos.

Costa, Pasinato e Fritsch (2024), por sua vez, abordam a formação dos diretores dentro de uma crítica ao avanço do ideário neoliberal na educação pública. Eles apontam que os critérios meritocráticos muitas vezes ignoram a dimensão pedagógica e democrática da função diretiva. A formação, nesses casos, tende a ser instrumental e voltada à lógica da eficiência administrativa, em detrimento da construção de lideranças com compromisso social e dialógico. Assim, o estudo questiona o tipo de formação que está sendo incentivado por determinadas políticas públicas que favorecem a racionalidade gerencial em lugar da formação crítica e transformadora.

Esses três olhares convergem para a constatação de que a formação do diretor escolar no Brasil ainda carece de diretrizes claras, de sistematicidade e de foco no fortalecimento da gestão democrática. Ao mesmo tempo, apontam a urgência de políticas públicas que garantam processos formativos consistentes, contextualizados e comprometidos com os princípios da educação pública de qualidade.

Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os diferentes modelos de escolha de diretores escolares no Brasil, comparando suas implicações para a gestão democrática da escola. Partindo da questão norteadora - como os diferentes modelos de escolha de diretores escolares no Brasil podem influenciar a gestão democrática da escola? - foi possível percorrer uma análise teórica e crítica sobre os três principais formatos de provimento do cargo: a eleição direta, a seleção por mérito (via concurso público ou análise de currículo) e a indicação política.

Os dados e referenciais examinados permitem afirmar que o objetivo foi alcançado e a questão norteadora respondida com base em argumentos consistentes da literatura especializada. Verificou-se que a forma de provimento tem impacto direto sobre o grau de participação da comunidade escolar, a autonomia da gestão, o compromisso pedagógico e a legitimidade do diretor frente à comunidade que representa.

A eleição direta, embora não isenta de problemas, apresenta-se como o modelo mais alinhado à consolidação de práticas democráticas, ao passo que a indicação política, embora legalmente respaldada, mostra-se incompatível com os princípios da gestão democrática e frequentemente associada ao clientelismo. Já o modelo técnico, baseado em concursos e avaliações de mérito, oferece garantias de formação e competência, mas pode afastar a escola do debate coletivo e da participação comunitária, quando não articulado com processos democráticos.

Concluimos, portanto, que os modelos de escolha de diretores escolares precisam ser repensados à luz dos princípios da educação democrática e participativa. A construção de políticas

públicas que integrem critérios técnicos com a escuta da comunidade escolar é fundamental para assegurar não apenas a competência do gestor, mas também sua legitimidade e compromisso com uma educação pública de qualidade. Reforça-se, assim, a urgência de práticas formativas sólidas e de mecanismos transparentes e inclusivos de escolha, que fortaleçam a gestão democrática como eixo estruturante das instituições escolares brasileiras.

Referências

COSTA, Daianny Madalena; PASINATO, Darciel; FRITSCH, Rosângela. Fortalecimento dos ideários neoliberais: a escolha de diretores escolares em uma rede municipal de ensino. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 18, p. 1-20, maio 2024. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/download/94048/52016>.

GUIMARÃES, Fátima Aparecida Rodrigues Ribeiro; BORGES, Rosângela Lopes; SILVA, Rainara M. da. **Gestão Escolar: Perfil dos Diretores das Escolas Municipais da Cidade de Caldas Novas/GO**. Mauritius: Nova Edições Acadêmicas, 2018.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/43260171/Helo%C3%ADsa_L%C3%BCck. Acesso em: 18 mar. 2025.

PARO, Vitor Henrique. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa**, Curitiba, PR, v. 0, n. 14, p. 36-50, set./dez. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Osmar-Ponchirolli/publication/257305971_Teoria_da_acao_comunicativa_como_fundamento_etico_da_educacao/links/02e7e524d7d36e40ec000000/Teoria-da-acao-comunicativa-como-fundamento-etico-da-educacao.pdf#page=36. Acesso em: 16 mar. 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003. Disponível em: https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/gdep_4ed-rev-atual-2.pdf. Acesso em: 19 mar. 2025.

SOUZA, Joelma. Como os pequenos podem participar do Grêmio Estudantil? **Revista Gestão Escolar**, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1113/como-os-pequenos-podem-participar-do-gremio-estudantil>. Acesso em: 17 mar. 2025.

SANTOS, Marcelo Ramos dos; SOUZA, José dos Santos. Tendências da Produção Científica Acerca da Escolha de Diretores Escolares no Brasil. **Periferia: Educação Cultura & Comunicação**, v. 16, n. 1, maio 2024. <https://doi.org/10.12957/periferia.2024.80683>