

**GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ-BA**

SCHOOL MANAGEMENT: THE PROFILE OF THE DIRECTOR OF SCHOOL UNITS OF THE MUNICIPAL EDUCATION NETWORK OF CAETITÉ-BA

GESTIÓN ESCOLAR: EL PERFIL DEL DIRECTOR DE UNIDADES ESCOLARES DE LA RED EDUCATIVA MUNICIPAL DE CAETITÉ-BA

Eduarda Mendes Malheiros<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-9305-5021>

Mizaela Magalhães Prates<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0008-7779-9267>

Fabiana Lopes Mafra<sup>3</sup> <https://orcid.org/0009-0002-2898-0840>

<sup>1</sup> Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – Cruz das Almas, Bahia, Brasil; [eduarda\\_malheiros@hotmail.com](mailto:eduarda_malheiros@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidade do Estado da Bahia – Caetité, Bahia, Brasil; [mizaprates@hotmail.com](mailto:mizaprates@hotmail.com)

<sup>3</sup> Secretaria da Educação do Estado da Bahia – Caetité, Bahia, Brasil; [fabiana.mafra@nova.ba.gov](mailto:fabiana.mafra@nova.ba.gov)

**RESUMO:** Este artigo apresenta uma análise do perfil sociodemográfico dos diretores das escolas da rede municipal de Caetité-BA, com base nos dados do Painel de Estatísticas dos Gestores Escolares da Educação Básica, divulgados pelo INEP e reunidos através dos dados do Censo Escolar. Damos especial destaque aos aspectos relacionados à formação inicial e continuada dos diretores e ao seu acesso ao cargo, ressaltando a diversidade encontrada nos dados coletados. Além disso, analisamos possíveis associações entre esses dados e os dados estaduais e nacionais. Considerando a Matriz de Competências do Diretor Escolar e a importância da gestão escolar para qualidade do trabalho desenvolvido na escola, acreditamos que a reflexão proposta auxiliará no debate sobre possíveis aspectos da gestão escolar relacionados ao compromisso público, à inovação, à liderança colaborativa, à visão estratégica, à resiliência e ao desempenho educacional.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Diretores escolares; Liderança; Políticas públicas.

**ABSTRACT:** This article presents an analysis of the sociodemographic profile of school directors in the municipal network of Caetité-BA, based on data from the Basic Education School Managers Statistics Panel, released by INEP and gathered through data from the School Census. We give special emphasis to aspects related to the initial and continuing training of directors and their access to the position, highlighting the diversity found in the data collected. Furthermore, we analyzed possible associations between these data and state and national data. Considering the School Director's Competency Matrix and the importance of school management for the quality of the work carried out at school, we believe that the proposed reflection will help in the debate on possible aspects of school management related to public commitment, innovation, collaborative leadership, vision strategy, resilience and educational performance.

**Keywords:** School management; School directors; Leadership; Public policies.

**RESUMEN:** Este artículo presenta un análisis del perfil sociodemográfico de los directores de escuelas de la red municipal de Caetité-BA, a partir de datos del Panel Estadístico de Directores de Escuelas de Educación Básica, divulgado por el INEP y recopilados a través de datos del Censo Escolar. Damos especial énfasis a los aspectos relacionados con la formación inicial y continua de los consejeros y su acceso al cargo, destacando la diversidad encontrada en los datos recogidos. Además, analizamos posibles asociaciones entre estos datos y los datos estatales y nacionales. Considerando la Matriz de Competencias del Director Escolar y la importancia de la gestión escolar para la calidad del trabajo realizado en la escuela, creemos que la reflexión propuesta ayudará en el debate sobre posibles aspectos de la gestión escolar relacionados con el compromiso público, la innovación, el liderazgo colaborativo, visión, estrategia, resiliencia y desempeño educativo.

**Palabras clave:** Gestión escolar; Directores de escuelas; Liderazgo; Políticas públicas.

## Introdução

No passado, a escola era considerada apenas como um local de execução das decisões tomadas externamente, sendo percebida como cumpridora das normas uniformizantes do sistema de ensino. Nos últimos anos, no entanto, ela passou a ser objeto de investigação e intervenção, não apenas por estudiosos da área de organização e administração escolar, mas principalmente por aqueles que formulam as políticas educacionais. Agora, a escola é vista como uma instituição que deve concretizar as desejadas mudanças na educação.

Em relação ao perfil dos gestores no cenário nacional, Barros (2023) apresenta dados importantes que revelam algumas características desse grupo. Um aspecto significativo é que 88% dos gestores possuem curso superior, e 80% deles dirigem uma única escola. No entanto, há uma exceção, com 10,8% dos gestores sendo responsáveis por quatro ou mais escolas, especialmente na região Norte do país.

No Nordeste, a realidade é diferente, pois 20% dos gestores ocupantes de cargos de direção possuem nível médio ou inferior. Além disso, a direção escolar é predominantemente exercida por mulheres brancas com mais de 40 anos. Outro dado relevante é que 86% dos gestores possuem mais de cinco anos de experiência no magistério.

Nos últimos anos, pesquisas sobre a eficácia escolar têm demonstrado a relevância das características escolares para minimizar os efeitos das diferenças de origem social na trajetória escolar (Giordano; Oliveira, 2018). Dentre esses fatores, destacamos a centralidade da gestão escolar na qualidade do trabalho desenvolvido na escola, bem como a baixa correlação entre o trabalho do diretor e a liderança escolar, um termo ainda pouco frequente na rotina escolar. Soares (2007) também ressalta a importância da gestão da escola entre os

fatores intraescolares relacionados à eficácia escolar. Por isso, as políticas educacionais têm considerado cada vez mais a importância dessa função, não apenas pelos resultados de aprendizagem, mas também pela tarefa de mediar as definições do órgão central junto aos professores, funcionários e comunidade escolar.

O processo de descentralização e democratização da educação, iniciado na década de 1980, juntamente com a implementação da avaliação da aprendizagem nas escolas brasileiras a partir da década de 1990, impõe novas demandas à gestão escolar. Essas demandas não se limitam apenas à administração do projeto político-pedagógico, mas também abrangem a gestão dos aspectos físicos, financeiros e das pessoas que integram a comunidade escolar.

Dada a importância do trabalho desempenhado pelos diretores escolares e a relevância das discussões no âmbito da gestão educacional nos últimos anos, o presente estudo tem como objetivo realizar um levantamento das características do perfil dos gestores escolares da rede municipal de ensino de Caetité-BA entre os anos de 2019 e 2022. O intuito é compreender quem são os sujeitos que estão à frente da gestão escolar, considerando sua relevância e liderança para a concepção de políticas públicas no campo da gestão escolar. Para atingir esse objetivo, analisamos a evolução do perfil dos diretores que atuaram nos anos entre 2019 e 2020 utilizando os dados extraídos do Painel de Estatísticas do Diretor de Escolas da Educação Básica, disponível no site do Instituto Nacional de Estudos e pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep, lançado pelo Ministério da Educação - MEC em 2021.

É importante considerar que as autoras estão atuando como diretoras do Núcleo Educacional de Formação e Avaliação de Caetité – NEAF, trabalhando diretamente com planejamento, avaliação e formação continuada das unidades escolares da rede municipal. Sendo assim, entendemos que é possível analisar os dados de todas as instituições, excluindo uma abordagem limitada por amostragem. O perfil metodológico adotado permite uma coleta de dados abrangente e precisa, refletindo a realidade das escolas de forma direta, sem a necessidade de reduzir informações. Isso assegura uma visão precisa e detalhada da gestão escolar em sua totalidade.

## **O diretor e a gestão escolar**

Desde a Constituição Federal de 1988, a Educação está assegurada como direito. Ao longo dos últimos 30 anos, esses direitos foram se concretizando em ações propositivas. Houve um grande investimento para que houvesse vaga para todas as crianças e jovens, e diversas ações foram tomadas para melhorar as condições de infraestrutura, a formação para

## GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ-BA

Eduarda Mendes Malheiros • Mizaela Prates Magalhães • Fabiana Lopes Mafra

professores e a aquisição de materiais. Todas essas ações corroboram com os avanços na aprendizagem dos estudantes principalmente do 1º ao 5º ano e devem ser continuadas, mas é preciso mais (BNCC, 2018), especificadamente após o período pandêmico.

A escola é um espaço onde inúmeras pessoas interagem com intencionalidades e responsabilidades definidas. Essa organização compõe um ambiente de aprendizagem, cuja atmosfera pode propiciar uma vivência do que desejamos como sociedade. Os estudantes têm direitos, e a gestão escolar deve oferecer condições para que eles aprendam e se desenvolvam. Isso modifica a maneira como a equipe diretiva pensa, age, vê, escuta e, conseqüentemente, planeja a gestão escolar e suas diferentes dimensões.

No contexto histórico, considerando uma pequena e breve revisão acerca do papel da gestão escolar, é possível verificar que, no Brasil, o papel do gestor sofreu variações não muito favoráveis ao longo dos anos. Dando um salto para o século XX, o cenário econômico nacional passou por um período de grandes mudanças influenciado pela ideologia do Taylorismo, o que exigia a necessidade, cada vez mais, de mão de obra qualificada. Deste modo defendia-se, então, a instrução elementar para todos, propondo democratizar o acesso à escola, independentemente de classe econômica ou grupo social (Gonzaga; Lannes, 2020).

A partir da década de 90, é importante ressaltar que surgiu a percepção de que a função do diretor administrador escolar poderia contribuir de forma significativa para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes. Ou seja, tornou-se evidente que o funcionamento da escola, suas práticas de organização e gestão, poderiam impactar os resultados escolares (Libâneo, 2001). Foi nesse contexto que surgiu o termo “gestor(a) escolar”, com a intenção de atribuir à equipe dirigente de uma instituição escolar atribuições que envolvem a articulação entre as áreas administrativa e social (Daros Junior, 2015).

Dessa forma, o processo de liderança dos gestores nas escolas se torna uma preocupação central das secretarias de educação, uma vez que a liderança é considerada sinônimo de eficácia escolar, ou seja, a capacidade de alcançar bons resultados com recursos limitados, aquela que faz muito com tão pouco (Assis, 2017). Neste sentido, as secretarias de educação têm procurado orientar os gestores escolares por meio de cursos de formação continuada com foco na liderança, visando aprimorar a qualidade educacional. Contudo, consideramos que as formas de exercer essa liderança no contexto escolar é muito tênue as formas autoritárias que são as mais variadas e refletem a trajetória pessoal do diretor, sua formação e sua experiência no exercício do cargo ou em outros setores educacionais.

Reconhecer a importância da função diretiva passa por alguns pontos nem sempre conhecidos. Um deles é o fato de o diretor escolar ser o segundo fator de influência na



aprendizagem dos estudantes, ficando atrás apenas dos professores. É o que indica o documento publicado pela Unesco em 2018, que surge como um instrumento para alavancar as políticas educacionais até 2030. Embora essa publicação seja recente, há muito tempo a literatura acadêmica aponta que, apesar dos variados modelos, a função de diretor já mostrou sua relevância na aprendizagem.

Alguns fatores frequentemente usados nas pesquisas no campo da gestão escolar podem causar confusão. Um deles é o termo “líder, liderança”, comuns em países de língua inglesa, mas que nem sempre são bem compreendidos no Brasil (Silva, 2020). A pesquisadora Filomena Siqueira também acrescenta que os diretores muitas vezes não se veem como líderes, pois acreditam que liderança se confunde com autoritarismo, e eles preferem adotar uma abordagem colaborativa e democrática. Portanto, é necessário esclarecer os significados associados às ações relacionadas à liderança e autoritarismo (Luck, 2008). Somente após a compreensão desses termos, eles conseguem discutir sobre suas atividades, relacionamento com professores, desafios de aprendizagem e limitações. Isso demonstra a falta de repertório e familiaridade com o termo e a necessidade de aprimorar suas habilidades nessa área.

Apesar disso, a figura da liderança escolar continua a ser de grande importância, especialmente devido à sua posição central na organização das unidades de ensino e na eficaz utilização dos recursos humanos, facilitando processos nos quais cada indivíduo compreenda suas atribuições e condições de exercê-las. Reconhece-se a importância estratégica do papel da liderança escolar.

No entanto, apesar de desafiador, o trabalho dos gestores pode ser mais bem aproveitado, pois mesmo com o cenário de fragilidades na liderança, há indivíduos bastante comprometidos e dispostos, o que compromete é a estrutura e a organização de funcionamento inercial (Silva, 2020). A necessidade de identificar indivíduos com competências tanto em gestão quanto em pedagogia é fator essencial na escolha de gestores, seja por meio de indicação ou representatividade, pois isso representa o caminho para melhorar às práticas educativas e formar equipes comprometidas com a resolução de problemas educacionais e com a promoção da aprendizagem.

É evidente que a eficácia educacional não se mede apenas no processo de escolha do gestor e pelo desenvolvimento do conceito de liderança exercida, mas também pelo processo de organização escolar e pelo contexto em que operam. De acordo com Wilson (1989), o funcionamento de estruturas sociais que oferecem serviços públicos gera o desenvolvimento da autoridade racional-legal para a emergência das burocracias, que se caracterizam pela aplicação de regras independentemente da situação, evitando favoritismos. Embora ao longo

do século XX tenham surgido apontamentos às disfunções burocráticas geradas por modelos mecanicistas de administração, o desenvolvimento de burocracias, incluindo a área da educação, tem sido predominante (Barzelay, 1992).

Nesse contexto, a compreensão de como as estruturas burocráticas funcionam implica em entender o padrão formal de relacionamento entre indivíduos e organizações, uma vez que a estrutura organizacional reflete a maneira na qual as pessoas se relacionam no sentido de alcançar os objetivos organizacionais (Bush, 2011). De mesma forma, Silva (2020) argumenta e identifica atributos centrais que caracterizam as escolas enquanto organizações. Elas combinam características distintiva da burocracia administrativa, por ter uma certa flexibilidade estrutural, com a responsabilidade dual, sobreposta, tendo que responder tanto a sua clientela (pais e alunos) quanto aos atores políticos eleitos pela organização.

Desta forma, a presença de um gestor mais qualificado, com competências tanto em gestão quanto em pedagogia, é fator essencial na organização de instituições comprometidas com a aprendizagem. Em escolas bem-sucedidas, de acordo com a Comunidade Educativa CEDAC (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), que atua na melhoria da aprendizagem nas redes públicas desde 1997, a presença de gestores bem-preparados resulta em uma melhoria evidente no clima escolar, o que muito contribui significativamente para o trabalho pedagógico. No entanto, é crucial que o “líder” utilize os regimentos de forma assertiva garantindo a adesão e participação de todos, a evitar que se torne um instrumento de culpabilização (Barros, 2023). Reconhecendo, portanto, que a liderança é uma peça-chave no funcionamento das escolas, sendo necessário compreender com maior profundidade o que caracteriza uma liderança escolar.

## **Mecanismos de escolha e as formas de ingresso ao cargo de diretor: contextualização nacional**

A forma de provimento da função (provisória) ou cargo (estável) de diretor ainda é um ponto intrincado no processo de gestão escolar. O Plano Nacional da Educação – PNE 2014-2024, Lei nº 13.005/2014, por ser um instrumento de planejamento do nosso Estado democrático de direito que orienta a execução e o aprimoramento de políticas públicas do setor, assume a discussão sobre a escolha dos diretores nas escolas públicas, destacando-a como importante estratégia na condução da gestão democrática nas escolas. Através da Meta 19, o plano reforça a necessidade da efetivação da gestão democrática da educação, associada

## GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ-BA

Eduarda Mendes Malheiros • Mizaela Prates Magalhães • Fabiana Lopes Mafra

a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar (Brasil, 2014).

No cenário nacional, geralmente a direção é uma função e não um cargo sendo desempenhada por profissionais docentes, ou seja, professores licenciados em pedagogia ou outras áreas educacionais. Pode variar quanto a efetividade na rede, dependendo do estado ou município. Existem exceções, como na rede municipal de São Paulo, em que o ingresso ocorre por meio de concurso público específico, transformando a atuação na gestão escolar em um cargo. No entanto, a predominância de ser exercida como função, conforme mencionado anteriormente, deriva da ideia de que a direção escolar deve prescindir dos conceitos específicos da pedagogia. Uma das fragilidades identificada por Barros (2023) é que os educadores, quando assumem funções de gestão, aprendem muito mais na prática do que durante sua formação, devido ao currículo pedagógico dedicar poucas disciplinas e horas à gestão.

Com oito estratégias, a Meta 19 que auxilia para efetivação da gestão democrática, a escolha do diretor nas redes públicas do país tem sido realizada, frequentemente, por meio de quadro modalidades: indicação (política ou técnica), concurso público, eleição e pela modalidade mista, que integra a eleição a processos que comprovem a competência técnica do candidato ao cargo (Giordano; Oliveira, 2018). Contudo, o Censo escolar 2022 apontou que apenas 11,4% das pessoas que ocupam posição de gestão na educação básica passaram por processo seletivo qualificado, a maior parte das escolhas é feita por indicação política.

Embora a indicação não seja necessariamente um problema, o que se observa no Brasil é a prática de indicações sem parâmetros de referência. Diferente do Chile, por exemplo, que possui um marco referencial sobre a liderança escolar, desenvolvido em 2005 e atualizado em 2015, com o propósito de orientar processos de recrutamento, seleção e avaliação (Silva, 2020). No Brasil, o papel de liderança escolar é notavelmente invisibilizado, não havendo referência nos marcos nacionais, como a LDB, e não recebendo destaque nas propostas relacionadas à valorização dos profissionais do magistério. Segundo Barros (2023), o país ainda se omite sobre direção escolar, com competências profissionais ainda indefinidas por órgãos oficiais.

O debate sobre os mecanismos de escolha da gestão escolar implica na compreensão do modelo de democracia que temos na sociedade atual, regulado pelo Estado burguês, controlado por interesses capitalistas (Feitosa; Silva, 2022). Em termos práticos expõe sua própria contradição, devido a sociedade está constituída por classes sociais antagônica, burguesia e proletariado. Essa contradição é perceptível no espaço escolar, uma vez que a



escola é produto da própria sociedade capitalista. Nesse viés, quando nos referimos aos mecanismos de escolha ao provimento da função de diretor, expõe que a prática autoritária, verticalizada e dominante na educação também é um instrumento de dominação em disputa dentro da escola, pois de acordo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 249) “a educação deve ser compreendida como campo social de disputa hegemônica, um espaço de luta e contradição, uma vez que, reflete a própria constituição da sociedade”.

Nesse sentido, Freire (1996) diz que o autoritarismo e a licenciosidade são rupturas do equilíbrio tenso entre autoridade e liberdade. Compreendendo que a prática está enraizada na postura hierarquizada, verticalizada e centralizada nas velhas estruturas do sistema e se perpetua na política brasileira. Essa prática manifesta a interferência político-partidária no âmbito escolar, onde o propósito, valores e crenças precisam ser avaliados como elementos fundamentais para o exercício da função do diretor escolar, uma vez que, tais valores estão dentro de um sistema que reproduzem e retroalimentam a sociedade.

Na legislação, verifica-se que o egresso ao serviço público é legalizado através de concurso e prova de títulos, enquanto por outro lado a livre nomeação e exoneração dos cargos comissionados pelos poderes da união também é legítimo. O Artigo 37 da Constituição Federal que refere à efetivação de servidores públicos pode se estender ao cargo de diretor escolar, apresentando-se como um critério democrático e por se tratar de cargo público, no âmbito das prefeituras, 54,9% são escolhidos por essa via, normalmente sem estar tecnicamente preparados.

Apesar do caráter democrático, a natureza do trabalho do gestor escolar frente aos desafios da escola pública exige um conjunto de habilidades e competências. Luck (2006) identifica como imprescindível que, no exercício da função, o diretor escolar tenha conhecimento sobre a escola pública, fundamentos epistemológicos, capacidade de organização social e política, respeito aos valores culturais, habilidade de comunicação, relacionamento, resolução de conflitos, liderança, autonomia, ação, atitude, e capacidade de decisão. Isso revela a necessidade de parâmetros diversos no mecanismo de escolha, incluindo a escolha por consulta pública, uma vez que o termo “eleição” foi considerado inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal, após Ação Direta de Inconstitucionalidade impetrada por governadores (Barros, 2023).

Analisar o processo de escolha não é simples, e apontar a eleição como solução dos problemas na escola, sem discutir sobre os elementos necessários para efetivação da prática, também não garantirá o desenvolvimento da cultura democrática, do acompanhamento e do comprometimento nas escolas. De acordo com Feitosa e Silva (2022), a prática de eleição de

diretores escolares tem, em sua maioria, proporcionado melhorias no processo de ensino e aprendizagem. No entanto, há ainda a necessidade de ampliar as discussões sobre a ressignificação do trabalho do diretor, considerando três fatores básicos: a valorização dos diretores frente aos desafios do cargo, a garantia de eleições pautadas nos princípios democráticos e a formação teórico-prática do diretor em relação à realidade da escola pública.

Mesmo compreendida a importância do perfil do gestor de modo a garantir a melhoria educacional, pouca importância tem sido dada ao tema no país. Os reflexos significativos ou não nos índices quanto a liderança das ações administrativas pedagógicas é facilmente interpretada quando se tem um olhar cuidadoso quando se dedica a compreender tais variáveis. E o mecanismo de escolha, a forma de ingresso e a composição da equipe gestora já demonstraram ter relação direta com a eficácia dos resultados educacionais, tal como parece influenciar, na proficiência do aluno, além de produzir uma maior equidade com respeito à condição socioeconômica (Soares; Teixeira, 2006), pois diminui o efeito que essa variável exerce sobre a proficiência.

## **Formas de ingresso ao cargo de gestor escolar no município de Caetité-BA**

Várias modalidades de ingresso ao cargo como gestor escolar têm sido experimentadas no Brasil. Sendo um processo multifacetado, há quatro formas de provimento do cargo: concurso público, eleição direta, nomeação e modalidade mista. Cada forma de ingresso possui suas próprias vantagens e desafios, e a escolha do método pode impactar a eficiência e a transparência da gestão escolar. A melhoria contínua das práticas de seleção é fundamental para garantir a qualidade da educação e a eficácia da administração escolar.

Sendo o diretor o profissional responsável pela administração da escola, o papel do diretor escolar é crucial para o funcionamento e sucesso das instituições de ensino. No entanto, como as formas de ingresso variam no Brasil consideravelmente, essas variações são influenciadas por fatores como estrutura administrativa local, a legislação estadual e municipal e as práticas culturais e políticas predominantes. Dessa forma, a evolução das formas de ingresso ao cargo pautadas em eficiência e qualidade educacional em municípios do interior podem variar significativamente em comparação com centros urbanos mais desenvolvidos, principalmente por sofrer interferência política em seu processo, favorecendo umas formas de ingresso em detrimento de outras.

Essa combinação de fatores regionais, normativos e administrativos talvez tenha sido um dos motivos da pouca evolução na forma de ingresso ao cargo de gestor escolar no

## GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ-BA

Eduarda Mendes Malheiros • Mizaela Prates Magalhães • Fabiana Lopes Mafra

município de Caetité ao longo dos anos. No recorte temporal em estudo, referente aos anos de 2019 e 2022, até então a prática de ingresso configura-se pela livre nomeação. Essa prática se trata de um recurso político, também apresentado na literatura como indicação e sem algum critério avaliativo definido que possa garantir mais transparência, equidade e democracia às comunidades escolares, configurando um percentual de 100% dos gestores das 41 unidades escolares com ingresso através da livre nomeação.

No cenário nacional, pode-se afirmar que o critério de indicação permaneceu ao longo das décadas como o modelo dominante, principalmente nas redes municipais. Em 2007, o maior percentual de gestores (43,4%) ocupava o cargo por meio de diversos tipos de indicação (técnica, política e outras). Em 2017, os processos de indicação representaram 46,2%, aumentando 6,5% em relação a 2007 (Marinho; Vidal; Vieira, 2020). Conforme o Painel de Estatísticas dos Gestores Escolares da Educação Básica que reúne dados do Censo Escolar de 2019 a 2023, em 2019 a predominância nacional de acesso ao cargo por indicação representou 50,2% e em 2022 atingiu seu o maior percentual com 51,2%. Percentual que possivelmente será reduzido nos anos vindouros após a mudança da lei que distribui verba federal para a educação, principalmente no cenário de escolas municipal que chegou ao patamar de 66% de gestores indicados em 2022. Essa alteração na lei apresenta as condicionalidades para complementação – VAAR (Valor Aluno Ano por Resultados) feita na renovação do FUNDEB, pelo Congresso, em 2021.

Além da gestão democrática ser prevista pela Constituição, pela LDB e estar distante de atingir o que preconiza a meta 19 do PNE, está ligada à ideia de educação como direito. Logo, essa forma de ingresso ao cargo pode prejudicar o funcionamento da escola em seus aspectos administrativos e pedagógicos, em decorrência do predomínio de interesses políticos, muitas vezes, ignorando aspectos relacionados à competência técnica para o cargo (Marinho; Vidal; Vieira, 2020). Essa gestão democrática deve ser entendida dentro de um escopo maior, a participação social efetiva daqueles que compõem as instituições educativas. Significa deliberar, decidir coletivamente e pensar que essas decisões devem ser para garantir cada vez mais os direitos educacionais. Não é apenas escolher gestores e gestoras, não podemos esquecer que nesse ponto estamos falando de financiamento, transparência e controle público da população.

Ainda considerando o Painel de Estatísticas dos Gestores Escolares da Educação Básica, o Nordeste, especialmente a Bahia, apresenta significativos índices de ingresso através da livre indicação, apresentando em 2019 o percentual de 76,6% de gestores indicados e em 2022 o patamar de indicação é de 79,7%. O elevado percentual de escolha nem sempre



considerando características técnicas, é comumente observado em municípios com poderes públicos locais que abrem espaço para as formas mais usuais de clientelismo que além de não garantir o respaldo da comunidade escolar, também não prevalece a qualidade técnica dos diretores, dados facilmente analisados pelos índices de desenvolvimento educacional.

Todavia, alternativas mais democráticas de ingresso ao cargo devem ser estimuladas por parte dos Conselhos estaduais, municipais e comunidades escolares fortalecidos pelas normativas existentes, uma vez já prevista, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que estas alternativas têm suas vantagens e desvantagens, como o caso do concurso público que implica em falta de rotatividade no cargo. Tal como o amadurecimento da comunidade escolar quanto à consciência de responsabilidade social para realização de escolhas técnicas. Tudo isso carecerá tempo, contudo são alternativas preferíveis à escolha por livre indicação.

## **CrITÉrios de seleção da amostra e as tÉcnicas adotadas para análise do estudo**

O percurso metodológico utilizado para elaboração desta pesquisa tem como base a lógica dos dados do Painel de Estatística dos Gestores Escolares da Educação Básica, analisando os dados entre os anos de 2019 e 2022. Considerando também os dados produzidos pelas autoras avaliando o universo da pesquisa em sua totalidade.

Esta pesquisa tem caráter quantitativo e se constitui como um estudo de caso, investigando o perfil dos gestores escolares no processo de atuação do exercício da rede municipal de ensino de Caetité-BA. A pesquisa quantitativa é uma classificação do método científico que utiliza diferentes técnicas estatísticas para quantificar interpretações e informações para um determinado estudo.

### *CrITÉrios de seleção da amostra*

O universo da pesquisa compreende todos os diretores das escolas municipais de Caetité-BA, garantindo diversidade de contexto e perfil dos diretores. Assim, os crterios de seleção consideram as 40 unidades escolares da rede municipal. Quanto aos crterios de inclusão, foram limitados aos diretores que atuaram entre 2019 e 2022, considerando os níveis de formação, faixa etária e processo de acesso ao cargo. Em contrapartida, os crterios de exclusão desconsideraram os gestores após 2022, pois não pertencem ao período analisado,

assim como as escolas privadas e estaduais, uma vez que o foco do estudo são as escolas municipais.

Para análise dos dados foram combinados métodos quantitativos e qualitativos, permitindo uma compreensão abrangente do perfil dos gestores. Para isso, foram consideradas frequências e percentuais para descrever variáveis como gênero, faixa etária, escolaridade, tempo na função e tipo de acesso ao cargo. A média e o desvio padrão foram considerados nos gráficos, permitindo interpretações mais robustas sobre o perfil dos diretores e os impactos de sua gestão na educação municipal.

## **Elementos característicos do perfil dos diretores**

As informações a seguir foram compiladas pelas autoras e são oriundas do Painel de Estatísticas dos Gestores Escolares da Educação Básica que tem como objetivo reunir dados do Censo Escolar a partir de 2019, combinando estatísticas que compreende toda a série histórica a partir do momento em que o Censo Escolar passou a tratar as informações do profissional de educação, refletindo um histórico das informações sobre os profissionais da educação. A plataforma oferece detalhes sobre as características sociodemográficas, nível de escolaridade e formação dos gestores escolares, além de aspectos relacionados ao vínculo empregatício.

A ferramenta encontra-se disponível no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), destinado a gestores e pesquisadores de políticas públicas focadas na qualificação e no desenvolvimento profissional, o painel também é uma ferramenta útil para jornalistas e organizações da sociedade civil que atuam na melhoria técnica dos diretores escolares. E consiste em um projeto colaborativo entre a Diretoria de Estatísticas Educacionais (DEEP) do Inep e a Diretoria de Formação Docente e Valorização dos Profissionais da Educação (DIFOR), da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC).

### *Características sociodemográficas*

Neste estudo, levantamos o perfil sociodemográfico dos diretores e diretoras das escolas da rede municipal de ensino de Caetité-BA entre os anos de 2019 a 2022. Para essa análise foram consideradas características sociodemográficas, de formação inicial e continuada, empregatícias e as dimensões características do perfil do diretor. O levantamento de dados abrangeu todas as unidades escolares compreendendo informações sobre os gestores

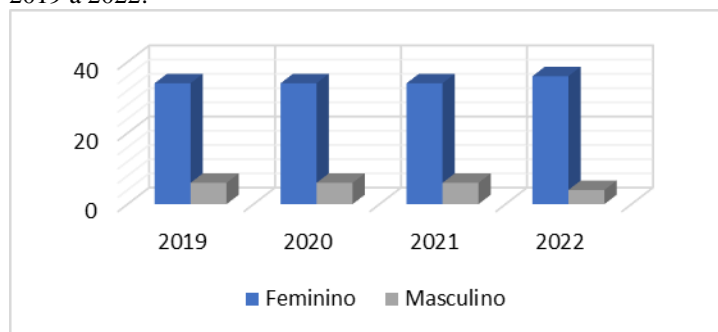
## GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ-BA

Eduarda Mendes Malheiros • Mizaela Prates Magalhães • Fabiana Lopes Mafra

escolares das 40 escolares da rede municipal. Desta forma, pode-se garantir, nas amostras, todos os estabelecimentos de ensino de pequeno, médio e grande porte da educação infantil ao ensino fundamental, sendo que 42,5% das unidades de ensino encontram-se nas localidades urbanas e as demais (57,5%) localizadas na zona rural.

No que se refere às características sociodemográficas, a análise revela que esta é uma categoria eminentemente feminina, em que a grande maioria é constituída por pessoas do sexo feminino (86,2% ao longo do período pesquisado) (Gráfico 1), enquanto para o sexo masculino manteve-se em torno de 13,8%, com uma pequena redução no ano de 2022.

Gráfico 1: Número de gestores escolares por sexo entre os anos de 2019 a 2022.



Fonte: produzido pelas autoras, com dados do Inep.

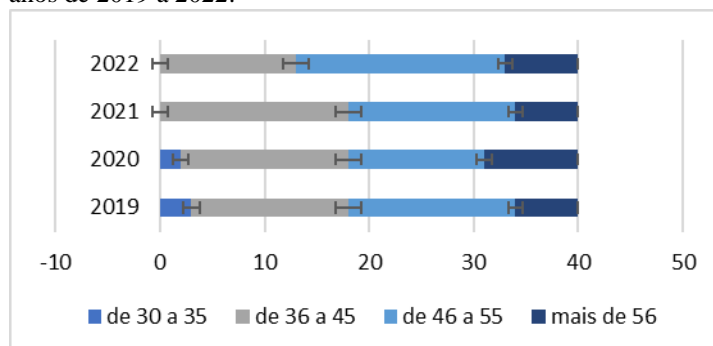
Como em outras áreas correlacionadas a educação, também na direção escolar é comum as diretorias terem mais representantes mulheres do que homens, situação corriqueira em toda a América Latina (Vidal; Vieira, 2014). O Censo escolar de 2022 mostra que a maioria expressiva de pessoas que ocupam o cargo de diretor na educação básica, oito em cada dez gestores, são mulheres.

O gráfico 2 mostra as faixas etárias em que se situam as pessoas que ocupam o cargo de diretor(a) escolar. Pelo que revelam os dados, está é uma atribuição exercida por profissionais que encontram entre o meio e o final de sua carreira. Considerando o gráfico, a faixa etária de 46 a 56 anos é aquela com maior contingente de gestores escolares e onde estão aproximadamente 40,1% deles. O segundo maior intervalo corresponde à faixa de 36 a 45 anos e abriga 37,2% dos gestores. Juntas, as faixas correspondem a 77,3% dessa população.

## GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ-BA

Eduarda Mendes Malheiros • Mizaela Prates Magalhães • Fabiana Lopes Mafra

Gráfico 2: Número de gestores escolares por faixa etária entre os anos de 2019 a 2022.



Fonte: produzido pelas autoras, com dados do Inep.

Como se vê, são poucos profissionais abaixo de 35 anos nessa condição, que são justamente aqueles com cerca de aproximadamente 10 anos de atividade. De acordo com os dados, a faixa etária dos diretores escolares da amostra está em sintonia com os resultados apresentados por Oliveira e Giordano (2018), em que a idade média dos diretores das escolas públicas brasileiras está elevando nos últimos anos, com média nacional de aproximadamente de 49 anos. Contrário a essa faixa etária, no cenário municipal a representação de diretores com menos de 35 anos diminuiu significativamente para aproximadamente 9,5%, inexistindo nos anos de 2021 e 2022 ficando assim abaixo da média nacional, segundo Oliveira e Giordano (2018), anteriormente 31,2% em 2007 e 24,7% em 2015.

É importante ressaltar que o aumento na faixa etária não significa, necessariamente, maior experiência e eficácia. Sobre esse aspecto, a análise pode ser realizada em comparação a formação inicial e continuada desses profissionais, correlacionando os gráficos 2 e 5, que por mais que a função se faça também na prática através do saber relacional, estar atualizado e apto a novas práticas de orientação de monitoramento educacional é fundamental. A relação faixa etária *versus* formação, demonstram que a categoria de gestores mais jovens está diretamente relacionada ao maior percentual de formação. O aumento de gestores com licenciatura e pós-graduação ocorreu a partir de 2020, demonstrando gestores sem licenciatura na faixa etária acima de 40 anos. Outro fator importante é a falta de gestores mais jovens, devido ao longo período sem concurso público (último realizado em 2010) e a Lei n° 627 de 19 de junho de 2006 que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público de Caetité prevê o cargo de diretor e vice-diretor em comissão e dispõe no artigo 20 que o ingresso nos cargos de carreira do magistério público municipal depende de aprovação prévia em concurso público, o que inviabiliza a oxigenação dos profissionais nessa função (Caetité, 2006).

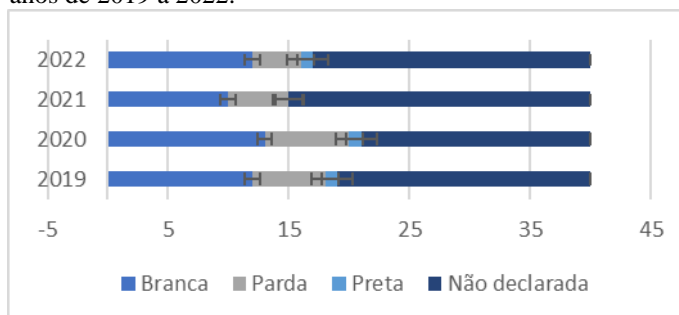
No que se refere às características de raça/cor, temos um valor considerável de 55,1% de pessoas que não se declararam (Gráfico 3). Dentre os 44,9% de profissionais que

## GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ-BA

Eduarda Mendes Malheiros • Mizaela Prates Magalhães • Fabiana Lopes Mafra

autodeclararam quanto a raça/cor, o maior percentual de gestores escolares se declara branco (29,4%), apesar dessa constância ter sido mantida próxima ao longo dos quatro anos analisados, enquanto a percentagem dos que se declararam pardos (13,7%) oscilou ao longo do período analisado. Porém, nesse quesito, chama à atenção o desvio padrão amostral da redução da categoria parda favorecer a ampliar consideravelmente percentual de gestores que não se declararam.

Gráfico 3: Número de gestores escolares por raça/cor entre os anos de 2019 a 2022.



Fonte: produzido pelas autoras, com dados do Inep.

Um fato que dissociou da média nacional e estadual foi o percentual de pessoas que se declaram pretas(os) ter mantido estável e baixo (1,8%), o que ao longo dos anos é perceptível uma evolução gradativa em outros cenários, isso devido às políticas de ações afirmativas que contribuem, entre outras coisa, para o maior acesso dessa parcela da população aos cursos superiores tal como a percepção da identidade negra.

### *Características de formação inicial e continuada*

Do ponto de vista da formação inicial, observou-se uma evolução significativa na proporção de gestores com nível superior completo em Pedagogia e outras Licenciaturas, passando de 77,5% em 2019 para 97,5% em 2022, conforme ilustrado no gráfico 4. Apesar do aumento significativo no percentual de formação dos gestores, conforme estabelecido pela LDB, que orienta formação inicial em Pedagogia ou pós-graduação, ainda há gestores escolares que não atendem a esses critérios. É importante notar que a acentuada elevação na formação inicial após 2021 não indica, necessariamente, uma qualificação direta dos gestores que atuaram nos anos de 2019 e 2020. Esse período foi marcado por mudanças na gestão municipal, e, por se tratar de cargos em comissão, essa elevação pode refletir também a substituição de servidores com certificação.

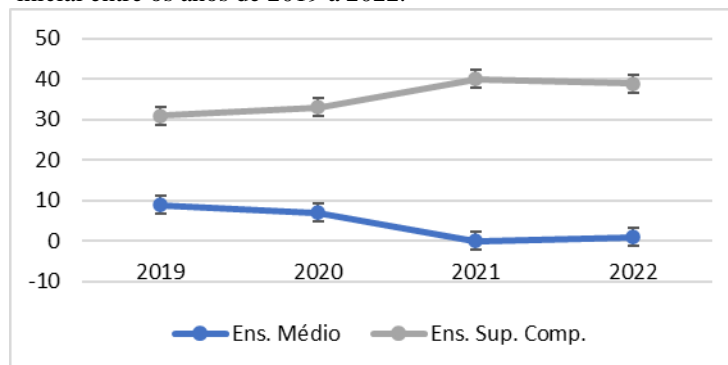
Considerando o cenário nacional, estadual e municipal, em 2019 o Brasil situou-se acima da média, com 84,4% de gestores com nível superior, destes 52,3% com certificação

## GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ-BA

Eduarda Mendes Malheiros • Mizaela Prates Magalhães • Fabiana Lopes Mafra

em Pedagogia. Seguido por 77,5% no cenário municipal, com 43,9% de gestores com formação inicial em pedagogia, mantendo-se mais próximo dos resultados da Bahia, com 73,2% e 30,0% destes licenciados em Pedagogia. Na amostra municipal, do ponto de vista normativo, apenas os 43,9% licenciados em Pedagogia atenderiam a exigência legal, a não ser que os diretores tenham ou busquem realizar cursos de pós-graduação em gestão escolar.

Gráfico 4: Número de gestores escolares conforme formação inicial entre os anos de 2019 a 2022.



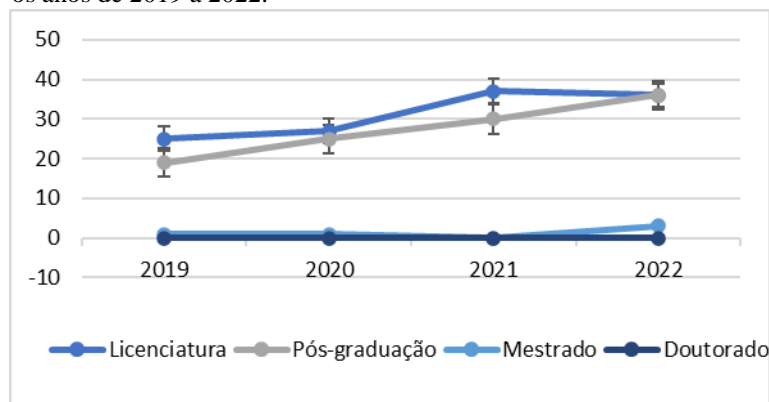
Fonte: produzido pelas autoras, com dados do Inep.

Em relação à formação continuada, os dados do Gráfico 5 revelam um aumento significativo no número de gestores com pós-graduação. Em 2019, 47,9% dos gestores afirmaram possuir esse nível de formação. No entanto, é importante notar que mais da metade dos gestores ainda não concluiu cursos de pós-graduação, um percentual que se assemelha ao observado a nível nacional, que é de 49,5%. Entre 2019 e 2022, houve um aumento surpreendente na proporção de gestores com pós-graduação, que passou de 47,95% para 80,0%. Esse crescimento significativo ultrapassa a média nacional de 62,5% registrada em 2020. Essa situação favorável não só no município, mas também no Brasil está relacionada não apenas às exigências legais, mas também a compensações financeiras associadas ao nível e à titulação alcançada, uma vez que o plano de cargos, salário e carreira preveem acréscimos salariais.

## GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ-BA

Eduarda Mendes Malheiros • Mizaela Prates Magalhães • Fabiana Lopes Mafra

Gráfico 5: Número de gestores escolares por formação continuada entre os anos de 2019 a 2022.



Fonte: produzido pelas autoras, com dados do Inep.

Contudo, o avanço em relação à normativa ainda foi limitado. Apesar do aumento significativo no número de gestores com pós-graduação, a formação continuada específica em gestão escolar avançou de 7,5% para 12,5%. Esse crescimento é relativamente modesto quando comparado aos dados gerais apresentados. Outro caso notável é baixa percentagem de diretores com pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), que foi de apenas 7,5% em 2022. Embora esse percentual seja superior à média nacional de 4,0% no mesmo ano, ainda representa uma proporção relativamente baixa.

A baixa porcentagem de diretores com mestrado e doutorado pode ser atribuída a várias hipóteses. Entre elas, a dificuldade de acesso a universidades que oferecem esses cursos e a dificuldade que a maioria dos profissionais da educação enfrenta para conciliar estudos e trabalho. Muitos dos cursos disponíveis são acadêmicos e exigem formação em pesquisa, o que pode não estar alinhado com o perfil de muitos diretores. Além disso, os Planos de Cargo e Carreira de estados e municípios frequentemente não priorizam essas titulações, tornando-as menos atraentes aos profissionais da educação básica.

Observando a fragilidade dos gestores municipais quanto a necessidade, desejo e oportunidade de formação continuada em gestão escolar, em 2022 a secretaria de educação, por meio do Núcleo Educacional de Avaliação e Formação de Caetité – NEAF, iniciou a oferta de Formação Continuada e em Serviço aos gestores da rede municipal, com encontros formativos mensais. Entendendo que oferecer formação continuada é crucial para garantir a melhoria contínua da qualidade educacional e a eficácia da gestão escolar. A educação está em constante evolução, e a atualização das práticas de gestão, metodologias pedagógicas e uso de novas tecnologias ajuda os gestores a enfrentarem os desafios contemporâneos com maior competência. Além disso, a formação continuada promove o desenvolvimento

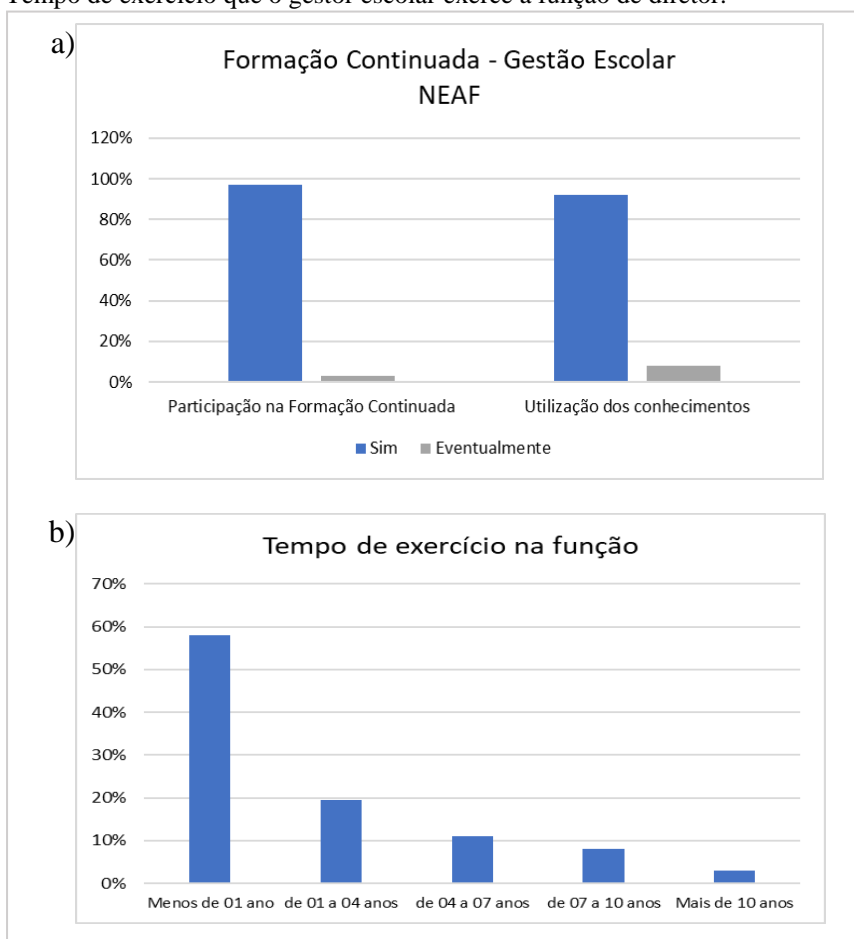
# GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ-BA

Eduarda Mendes Malheiros • Mizaela Prates Magalhães • Fabiana Lopes Mafra

profissional, aprimorando suas habilidades de liderança e tomada de decisão, o que, por sua vez, contribui para um ambiente escolar mais dinâmico e bem-sucedido.

Embora não haja informações detalhadas sobre o significado e a relevância dos resultados da formação continuada, seja em termos de natureza ou duração, ainda há gestores que não participam desse programa, apesar de estarem integrados à carga horária de serviço da equipe gestora. A evolução na oferta de formação continuada não apenas aproxima as unidades e gestores da perspectiva de trabalho da secretaria, mas também visa promover uma equidade educacional para todas as crianças e estudantes da rede. Em relação à participação nas atividades de formação oferecida pelo NEAF, o gráfico 6-a mostra que 97,2% dos gestores participaram do projeto. Dentre eles, 91,7% afirmam que aplicaram os conhecimentos adquiridos em suas práticas diárias, o que é um resultado significativo, considerando que mais da metade dos gestores (58,3%, conforme gráfico 6-b confirmaram que exercem a função há menos de um ano).

Gráfico 6: a) Participação dos gestores escolares na formação continuada e em serviço ofertada pelo NEAF e a utilização dos conhecimentos adquiridos. b) Tempo de exercício que o gestor escolar exerce a função de diretor.



Fonte: produzido pelas autoras, com dados do NEAF.

A presença de 58,3% dos diretores com menos de um ano na função indica que há um grupo considerável de profissionais iniciando sua caminhada na gestão escolar e que necessita de formação. Investir em capacitação contínua não só reflete um compromisso com a excelência educacional e o suporte aos alunos, professores e à comunidade escolar, mas também é essencial para a atualização das práticas de gestão. Além disso, é crucial considerar a necessidade de atualização para aqueles que estão na função há mais de quatro anos (22,3%), pois o cenário pós-pandemia exige uma abordagem mais competente para enfrentar os desafios contemporâneos.

### Considerações finais

O estudo possibilitou observar características que auxiliam na composição do perfil do diretor escolar da rede municipal de Caetité e a evolução no contexto da gestão escolar durante o período de estudo. Observando os dados entre 2019 e 2022, o perfil dos diretores das escolas municipais de Caetité é, em sua maioria, do sexo feminino (86,2%), concentra-se, em maior percentual, na faixa etária de 46 a 56 anos (40,1%) e entre os que se autodeclararam quanto a cor/raça, a branca é predominante (29,4%). Quanto à formação inicial, houve uma evolução significativa passando de 77,5% em 2019 para 97,5% em 2022 de diretores graduados em pedagogia e outras licenciaturas. Com relação a formação continuada, observa-se um aumento significativo de 47,95% para 80,0% de gestores com pós-graduação. Enquanto a participação em pós-graduação *stricto sensu* permanece reduzida, o que pode estar associado às políticas de Planos de Cargos e Carreira.

Quanto a forma de acesso ao cargo de diretor escolar, o município ainda adota e predomina a livre indicação como forma de acesso ao cargo. Estudos supracitados no texto demonstram que, o mecanismo de escolha, a forma de ingresso e a composição da equipe gestora já demonstraram ter relação direta com a eficácia dos resultados educacionais, tal como parece influenciar, na proficiência do aluno. Tornando-se cada vez mais necessário, experienciar as formas de ingresso ao cargo, visando garantir qualidade educacional. Apesar de observado o aumento da taxa etária dos gestores, o que sempre está diretamente relacionado a maior experiência, principalmente após o período pandêmico que exige monitoramento, compreensão dos dados educacionais e recomposição das aprendizagens. Cenário desafiador aos profissionais que ainda não inseriram em suas rotinas administrativas monitoramento, análise e redirecionamento do planejamento durante o percurso.

# GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ-BA

Eduarda Mendes Malheiros • Mizaela Prates Magalhães • Fabiana Lopes Mafra

Quanto a dimensão pedagógica/administrativa da gestão escolar, o cenário nacional demonstra que o país precisa preparar-se para a reposição do quadro de diretores, em decorrência não apenas pela faixa etária, mas sobretudo pelo perfil necessário diretamente associado ao mecanismo de melhoria do desempenho dos estudantes, perfil ainda pouco pujante nas escolas públicas de educação básica. Associado a esse cenário, consideramos significativo o fortalecimento das políticas de formação continuada e o acompanhamento das avaliações externas em larga escala como evidência do processo educacional e conseqüentemente detalhamento dos resultados atrelados ao perfil do gestor escolar.

## Referências

ASSIS, Bruno Sendra de. **Políticas estaduais de provimento ao cargo de diretor e sua influência no modelo de gestão escolar**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

BARROS, Rubem. País ainda se omite sobre direção escolar. **Revista Educação**, São Paulo, Ano 27, n. 297, p. 22-27, setembro, 2023.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014-2024** [recurso eletrônico]: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

CAETITÉ. **Lei Nº 627 de 19 de junho de 2006**. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público da Rede Municipal de Ensino. Caetité: Prefeitura Municipal, 2006.

FEITOSA, Osmiriz Lima; SILVA, Euzamar Endy Ferreira. Análise dos mecanismos de escolha do diretor escolar: um olhar a partir de três escolas do município de Boa Vista-RR. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, v. 8, n. 2, p. 9616–9638, 2022.

GONZAGA, Luciano Luz; LANNES, Denise. **Gestão escolar: herdeira da afetividade, refém da racionalidade e sem relevância**. 1. ed. Jundiaí [SP]: Paco, 2020. 136p.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão escolar. *In*: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** – teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVERIA, José Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo-SP: Cortez, 2012.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 3. ed. Petrópolis- RJ: Vozes, 2006

LUCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2008.

MARINHO, Iasmin da Costa; VIDAL, Eloísa Maia; VIEIRA, Sofia Lerche. Diretores escolares do Brasil: mudanças no perfil e na gestão pedagógica no período 2007-2017. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v. 15, n. 3, p. 823-846, jul.-set., 2020.



OLIVEIRA, Ana Cristina Prado; GIORDANO, Emília. O perfil dos diretores das escolas públicas no Brasil. **Revista Educação Online**, Rio de Janeiro, n. 27, p. 49-72, jan.-abr., 2018.

SILVA, Filomena Siqueira e. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras**: uma análise multivariada em painel. 2020. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.

SOARES, Tufi Machado; TEIXEIRA, Lucia Helena. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. **Estudo em Avaliação Educacional**, v. 17, n. 34, maio/ago., 2006.

SOARES, J. F. Melhora do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 130, p. 135-160, jan.-abr., 2007.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil. **Dialogia**, São Paulo, n. 27, p. 47-66, jan.-jun., 2014.

#### **SOBRE AS AUTORAS**

**Eduarda Mendes Malheiros**. Mestre em Ciências Agrárias. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) - Cruz das Almas-BA. Graduada em Ciências Biológicas. Integrante do grupo de pesquisa Biodiversidade e Conservação de Ecossistemas do Recôncavo Baiano. Diretora de Acompanhamento à Gestão Escolar do Núcleo Educacional de Avaliação e Formação de Caetité – NEAF. <http://lattes.cnpq.br/3402723460208049>

**Mizaela Magalhães Prates**. Especialização em Educação Especial e Educação Inclusiva pelo Centro Universitário Internacional, Brasil (2015). Regente da Escola Colégio Mundo Colorido, Brasil. Diretora de Avaliação Externa do Núcleo Educacional de Avaliação e Formação de Caetité – NEAF. <http://lattes.cnpq.br/4174641973216092>

**Fabiana Lopes Mafra**. Especialista em Gestão Educacional (2012), Orientação Educacional (2013) e em Ensino de Matemática (2013). Coordenadora Pedagógica da Rede Estadual da Bahia. Coordenadora Técnica no Núcleo Educacional de Avaliação e Formação – NEAF. <http://lattes.cnpq.br/7743881209127692>

#### **Como citar**

MALHEIROS, Eduarda Mendes; MAGALHÃES, Mizaela Prates; MAFRA, Fabiana Lopes Mafra. Gestão escolar: o perfil do diretor das unidades escolares da rede municipal de educação de Caetité-BA. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade**, Itapetinga, v. 6, n. 13, p. 1-21, jan./dez., 2025.