



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA
DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

ANASTACIA THAÍS MARINHO DO NASCIMENTO

**GESTÃO ESCOLAR E DOCÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE ESSA RELAÇÃO ENTRE
DIRIGENTES DE ESCOLAS MUNICIPAIS**

Recife

2023

ANASTACIA THAÍS MARINHO DO NASCIMENTO

**GESTÃO ESCOLAR E DOCÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE ESSA RELAÇÃO ENTRE
DIRIGENTES DE ESCOLAS MUNICIPAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Pedagogia da Universidade
Federal de Pernambuco, como requisito parcial
para obtenção do título de Licenciada em
Pedagogia.

Aprovado em: 06/10/2023

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Laêda Bezerra Machado (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profª. Dra. Liliane Maria Teixeira Lima de Carvalho (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profª. Dra. Nathali Gomes da Silva (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

GESTÃO ESCOLAR E DOCÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE ESSA RELAÇÃO ENTRE DIRIGENTES DE ESCOLAS MUNICIPAIS

Anastacia Thaís Marinho do Nascimento¹
Laêda Bezerra Machado²

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os modos de ingresso na função de gestor escolar, as exigências para o exercício da função gestora e se a prática docente favorece a atuação do gestor escolar. A pesquisa tomou por base a legislação educacional sobre gestão democrática da escola pública e a literatura específica sobre as formas de ingresso na função gestora. A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas. Na primeira, mapeamos a legislação dos municípios de Recife-PE, Olinda-PE e Camaragibe-PE que normatiza o ingresso na função gestora. Na segunda etapa, realizamos um estudo de campo com seis gestores, sendo dois por cada município. O estudo dos documentos revelou que os municípios de Recife-PE e Olinda-PE combinam os critérios seleção, eleição, formação e experiência docente. Assim, eles contemplam as faces técnica, política e pedagógica da gestão escolar. O município de Camaragibe-PE diverge dos demais, pois mesmo que a legislação considere, preferencialmente, para exercer a função os que possuem formação e experiência docente, os gestores são indicados. O estudo de campo com os gestores escolares revelou que a prática docente contribui para sua atuação, pois permite a apropriação de saberes pedagógicos, políticos e democráticos que favorecem a mediação de diferentes ações no âmbito da escola. A pesquisa confirma a importância da prática dos professores para o exercício da gestão escolar, pois os diversificados saberes da docência subsidiam as práticas gestoras.

Palavras-chave: gestor escolar; docência; ingresso na função.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da minha trajetória como estudante do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e a partir de propostas acadêmicas, principalmente das disciplinas de Pesquisa e Prática Pedagógica, realizei pesquisas sobre algumas temáticas voltadas para o funcionamento da gestão escolar e a realização dessas investigações despertaram maior interesse pela área de gestão escolar e educacional.

Além das disciplinas, estudos e pesquisas no curso de graduação, a realização de um estágio na Gerência Regional de Educação Metropolitana Norte permitiu um contato direto

¹ Graduanda em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: anastacia.thais@ufpe.br.

² Professora Doutora do Departamento de Políticas e Gestão da Educação da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: laeda.machado@ufpe.br.

com gestores escolares³, o que impulsionou ainda mais meu interesse pela área da gestão escolar.

Na área de educação, a gestão escolar se destaca como temática de diversos estudos, sobretudo, devido ao princípio da gestão democrática, exposto no Artigo 206 da Constituição Federal de 1988 e nos artigos 3º e 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9.394/1996, que tratam da gestão escolar pública. Esses marcos legais definem como princípio a gestão democrática da educação pública. No entanto, apesar da legislação, são muitos os desafios para se efetivar esse princípio.

Na atualidade, quando falamos de gestão escolar, estamos nos referindo ao processo de gerir, coordenar e organizar coletivamente o trabalho escolar com base no princípio de gestão democrática prescrito na legislação, a fim de se alcançar o principal objetivo da escola: garantir uma educação de qualidade “visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988).

Sabemos, a partir de nossa experiência e de estudos como o de Paro (2010), que apesar do princípio da gestão democrática abordar que esse processo de dirigir a escola deve ocorrer de forma coletiva, ainda é atribuída à figura do gestor escolar a responsabilidade maior pelo seu gerenciamento. Nessa perspectiva, esse profissional e suas atribuições têm sido objeto de estudos e pesquisas educacionais diversas.

Historicamente os estudos e sistematização do que hoje denominamos de gestão escolar iniciaram-se com o pensamento clássico, que abordava a administração escolar numa perspectiva semelhante à administração de empresas. Na concepção da maioria dos teóricos desse pensamento, o diretor escolar é visto como o único responsável por conduzir as organizações escolares, tido como um administrador o qual nomeavam como "dirigente escolar" (Souza, 2017).

Contudo, essa corrente clássica sobre gestão escolar, apesar de reconhecer o diretor escolar como um administrador, indica a necessidade de sua formação como educador/docente para ocupar essa função, ou seja, considera a docência como um requisito para se assumir a função hoje denominada gestão escolar.

Souza (2017, p. 06), ao analisar algumas das contribuições do pensamento clássico para a gestão escolar e educacional afirma: “a administração escolar é, antes de tudo, uma ferramenta a serviço do desenvolvimento pedagógico da escola e não possui uma razão própria alheia ao trabalho docente e à função educativa da instituição”.

³ Neste trabalho utilizamos como sinônimos os seguintes termos comuns na literatura e legislação: gestores, diretores e dirigentes escolares.

Essas considerações acerca das origens do que hoje chamamos de gestão escolar, aliadas aos nossos estudos acadêmicos voltados para a gestão em escolas públicas e o contato com os gestores escolares durante o estágio, nos fez perceber que a exigência da docência para atuar na função gestora era também um discurso frequentemente repetido e defendido pelos próprios gestores.

Assim, tendo em vista as experiências adquiridas no meu processo formativo na UFPE, a presente pesquisa orientou-se pela seguinte pergunta: Como o exercício da docência contribui para a atuação do gestor escolar? A partir da referida questão, este trabalho tem como objetivo geral: analisar os modos de ingresso na função de gestor escolar, as exigências para o exercício da função gestora e se a prática docente favorece a atuação do gestor escolar.

Como objetivos específicos, pretendemos: caracterizar os modos de ingresso na função de gestor escolar; explicitar os pré-requisitos para o exercício da função gestora e identificar as compreensões dos gestores escolares a respeito da prática docente como um requisito para o exercício da gestão escolar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Percurso histórico: primeiras perspectivas acerca da administração escolar e início da concepção atual de gestão

Como já mencionado neste trabalho, historicamente, os estudos sobre gestão escolar iniciaram-se por volta de 1930, com o pensamento clássico. Essa vertente refere-se à “administração escolar”, diferente da atualidade em que o termo gestão é recorrente.

Na perspectiva clássica, prevalece o caráter prescritivo da administração das escolas fundado em princípios e métodos da administração científica que foram transplantados para a escola pública (Souza, 2017). Assim, apesar de alguns teóricos do pensamento clássico compreenderem que a escola possui aspectos próprios, na corrente clássica, a escola era compreendida como uma organização com aspectos comuns a todas as demais organizações e, por isso, poderiam ser “administradas” igualmente.

Orientados por essa compreensão é que intelectuais do período clássico, a exemplo de Antônio Carneiro Leão e Querino Ribeiro enxergavam a organização do sistema de ensino a partir de relações hierárquicas bem definidas, nas quais o diretor escolar era a figura central da gestão. Como aponta Souza (2017), na abordagem clássica os diretores escolares eram

concebidos como chefes das escolas e a administração escolar resumida a eles, “a ponto mesmo de confundir por vezes a pessoa e o processo dirigente” (Souza, 2017, p. 08).

Essa vertente é inspirada no enfoque tecnocrático da administração pública que reduz a condução da gestão das organizações, entre elas, a escola, valorizando exclusivamente a dimensão técnica. Souza (2017) acrescenta que nessa perspectiva, o diretor é o representante oficial do Estado no espaço escolar.

A despeito da ênfase e centralidade do diretor como chefe e responsável direto pela escola, no interior do pensamento clássico há quem defenda o caráter pedagógico da administração. Anísio Teixeira é um dos pioneiros nesse sentido ao defender o papel pedagógico dessa administração escolar.

Souza (2017), por exemplo, ao analisar as contribuições desse teórico, como um dos mais influentes do período, mostra sua defesa do caráter educativo da escola e do trabalho docente para a administração escolar. Segundo o referido autor, para Teixeira (1961) “a razão do trabalho do Administrador Escolar é, antes de tudo, pedagógica, centrada na figura do professor e, por conseguinte, na do aluno e no processo educativo” (Souza, 2017, p. 06).

Por volta do final dos anos 1970 começam a surgir críticas ao pensamento clássico. Numa conjuntura de luta pela redemocratização do país começa a se delinear o que denominamos de perspectiva crítica da administração escolar. Reconhecendo que administração escolar não é apenas técnica, mas uma ação política, autores como Miguel Arroyo, Fátima Félix e Vitor Paro, pioneiros nesse debate, vão tecer críticas aos modelos de organização e gestão das escolas predominantes até aquele período.

As críticas, em sua maioria, estavam voltadas às concepções técnicas da administração escolar, tão defendidas pelos teóricos clássicos e que eram os fundamentos da prática dos diretores de escolas públicas. Esses autores vão criticar a administração escolar como uma atividade meramente técnica e a tecnocracia como via de solução para os problemas educacionais.

Segundo a perspectiva crítica, a abordagem técnica não consegue enxergar que os problemas educacionais não derivam da incompetência técnica, mas sim dos próprios objetos, organizações, processos educacionais e sociais. Para os teóricos críticos a administração escolar constitui uma forma de controle do Estado sobre a educação escolar (Souza, 2017).

A vertente crítica compreende que a escola administrada de forma semelhante às empresas, não atende aos fins da educação, ao contrário, favorece a manutenção das condições econômicas, sociais e políticas da sociedade, ou seja, a estrutura capitalista (Souza, 2017).

Os autores críticos também problematizam o perfil e função do dirigente escolar, na contramão do pensamento clássico que reconhece o diretor como “um gerente em uma empresa produtiva, cuja tarefa era de garantir a produtividade e o controle dos trabalhadores da educação” (Souza, 2017, p. 13). Contrários à concepção clássica, os críticos compreendem o diretor escolar com papel político-pedagógico fundamental para a garantia de um processo educativo que atenda aos objetivos da educação escolar, superação dos problemas educacionais que, ao invés de contribuir para a manutenção da estrutura dominante, estejam comprometidos com a transformação social (Souza, 2017).

Ressaltamos que foi a partir dos anos 1980, quando saíamos de um regime ditatorial para um período de redemocratização política, que mudanças significativas tanto na abordagem dos estudos como na legislação educacional em torno da gestão escolar passaram a ocorrer, sobretudo, devido às mudanças políticas vivenciadas que buscavam a democratização nas instituições. Em análise do percurso histórico da gestão escolar no Brasil, Souza (2017, p. 14) faz a seguinte síntese:

o conhecimento nesta área caminhou pela trilha dos reclames pela sua profissionalização e adoção de paradigmas técnicos advindos da teoria geral da administração de empresas e da importação da teoria da administração escolar norte-americana; passou pelas preocupações mais pedagógicas com a complexificação do fazer escolar; enfrentou criticamente os problemas decorrentes daquelas importações teóricas e; perspectivou um futuro mais democrático para as escolas públicas no que tange à sua gestão.

No contexto atual a concepção de gestão escolar que prevalece nos estudos e documentos legais do nosso país está mais identificada com o pensamento crítico, ou seja, defende um processo de gestão pautado na participação da comunidade escolar e não centralizado no trabalho do diretor.

Em estudos, como os de Souza e Gouveia (2010), acerca da gestão escolar é possível reconhecer a presença do pensamento crítico, a exemplo do reconhecimento da gestão como um processo político-pedagógico e nas críticas às características do modelo clássico da administração escolar presentes na atuação de diretores que tendem a dificultar o processo de participação coletiva dos diferentes segmentos na construção da gestão escolar.

Mesmo reconhecendo os avanços e importância das duas vertentes teóricas da gestão educacional escolar, Souza (2017) destaca que como campo científico os estudos de gestão escolar e educacional são mais prescritivos e pouco descritivos e analíticos dessa realidade. O autor destaca a necessidade de pesquisas empíricas que revelem melhor a gestão educacional e escolar do país.

2.2 Escola pública e gestão escolar democrática

Como nesta pesquisa focalizamos gestores de escolas públicas, consideramos importante tratar sobre a função social da escola. Segundo Bueno (2001, p. 105), um dos principais papéis da escola pública é a “formação do cidadão e constituição do sujeito social”.

Cabe à escola assegurar o direito à educação a pessoas de diferentes classes, etnias, grupos sociais e culturais, pois, segundo a Constituição de 1988, a educação é “direito de todos e dever do Estado e da família [...]” (Brasil, 1988). Ainda conforme a legislação, a educação deve ser promovida e incentivada com o apoio e cooperação da sociedade.

Acerca do direito à educação escolar no Brasil ressaltamos que ele foi historicamente destinado à elite, e só em tempos recentes falamos de sua universalização. Como afirma Bueno (2001, p. 103) “a partir da década de 60, foi se constituindo uma verdadeira escola de massas”. A defesa da universalização da educação vai sendo requerida com a redemocratização do nosso país, período no qual se defende uma escola capaz de garantir a formação integral do sujeito.

Como espaço de formação integral de sujeitos sociais e cidadãos, a escola deve “dar conta tanto do acesso à cultura como de se constituir em espaço de convivência social que favoreça e estimule a formação da cidadania” (Bueno, 2001, p. 106). Dizemos que a escola pública é democrática, não somente quando é garantido seu acesso, mas quando desenvolve ações que formam os indivíduos para o exercício da cidadania na sociedade.

Ressaltamos que a prática democrática nas escolas públicas é recente. Em termos legais é a Constituição Federal de 1988 que preconiza em seu art. 206 o seguinte princípio: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988). Esse princípio foi reiterado em outras leis que se seguiram à Constituição de 1988, a exemplo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, em que constam dois artigos, e no atual Plano Nacional de Educação, Lei 13.005/2014, que tem como uma de suas metas: assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação brasileira (Brasil, 2014).

A gestão democrática da educação pública defendida como princípio nas leis educacionais explicita a necessidade da efetivação da democracia nas escolas públicas. Constatamos que, embora conste como um princípio orientador da educação pública, as leis não o definem de modo claro, tampouco regulam como a gestão democrática se tornará efetiva nas escolas.

Cabe aos sistemas (municipais e estaduais de educação) explicitá-la e regulá-la em seus espaços educacionais. A esse respeito o art. 14 da LDB nº 9394/96 preconiza: “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades [...]” (Brasil, 1996). Além disso, o referido artigo aponta a participação dos profissionais da educação e das comunidades escolar e local como princípios fundamentais da gestão democrática.

O conceito de gestão democrática da educação pública é complexo e nem sempre claro no âmbito da lei, o que pode ser até um empecilho à sua concretização. Segundo Souza (2009, p. 125-6) a gestão democrática é:

[...] um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola, identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Na definição acima apresentada, identificamos uma mudança significativa entre a atual perspectiva de gestão escolar se comparada à abordagem clássica da administração escolar no Brasil.

A gestão escolar democrática pressupõe, de acordo com Souza (2009), a participação de todos os sujeitos que atuam na/sobre a escola, ou seja, todos aqueles pertencentes e que estão envolvidos com a escola. Tal definição converge com o que prescreve o artigo 14 da LDB nº 9.394/96, já mencionada. Tornar efetivo o que preconiza este artigo implica em novos modos de organizar e conduzir a escola. Exige a participação da comunidade escolar na identificação de problemas, tomadas de decisões, ações em busca de solução para esses problemas. Nessa perspectiva a figura do diretor escolar e suas atribuições são redefinidas de modo a desenvolver um trabalho coletivo.

2.3 Formas de ingresso na função gestora e os pré-requisitos para tal função

Conforme já tratamos, a partir da redemocratização do Brasil, novas legislações passam a regular o país, no âmbito da educação o princípio da gestão democrática do ensino público requer novos modos de atuação dos diretores escolares.

Essas mudanças vão provocar modificações nas formas de ingresso na função de gestor escolar, como também no perfil e atribuições desse sujeito. Assim, antes de

adentrarmos na forma de provimento da função de gestor escolar e de suas atribuições no contexto atual, apresentamos as principais formas de ingresso do diretor escolar nas unidades escolares do Brasil.

De acordo com Souza (2007, p. 217), “escolher os diretores escolares é uma ação essencialmente política. Seja na adoção das eleições, seja através das indicações, ou seleção, com ou sem concurso público, trata-se sempre de uma ação política”. Segundo o referido autor, são três as formas de provimento da função de gestão: eleição, indicação e seleção.

Paro (2003) também considera três modalidades de escolha do diretor escolar: nomeação pura e simples por autoridade estatal; concurso público e eleição pela comunidade escolar. A respeito da nomeação, este autor define como “livre nomeação por autoridade do Estado, sem outros requisitos que não a vontade do agente que indica [...]” (Paro, 2003, p. 13). Completa dizendo que essa modalidade pode considerar previamente qualificação e experiência, mas não considera requisitos como provas e participação da comunidade escolar, ao contrário, pode basear-se apenas na vontade e indicação político-partidária.

Na visão de Paro (2003) essa forma de escolha traz marcas do clientelismo político, pois se fundamenta na relação de troca realizada por políticos, que distribuem empregos ou outros benefícios em troca de apoio político. Assim, compreende-se que a nomeação/indicação não leva em consideração os verdadeiros objetivos da gestão escolar e fere o princípio de gestão democrática preconizado pela legislação do país.

Outro modo de acesso à função é o concurso público. Segundo Paro (2003, p. 19), esse modo de provimento “tem sempre a ver com a defesa da moralidade pública na escolha dos funcionários do Estado e com a adoção de critérios técnicos para procedimentos dos cargos”. De fato, o concurso apresenta-se mais adequado se comparado à pura indicação, pois coíbe o clientelismo político e considera a formação profissional e conhecimento técnico para provimento da função.

Também o concurso apresenta insuficiências, como não há participação da comunidade escolar na escolha de seus dirigentes, compromete a perspectiva de gestão democrática, visto que “[...] a democratização da escola pública deve implicar não apenas o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses, o que inclui o envolvimento no processo de escolha de seus dirigentes” (Paro, 2003, p. 27).

Segundo Souza e Gouveia (2010) a direção escolar não é um cargo, mas uma função a ser desempenhada, nesse caso, o concurso público perde espaço para formas de escolha através de seleção, por meio da qual o diretor exerce a função por tempo determinado.

A terceira forma de ingresso na função de diretor é a eleição. Essa era a mais defendida devido ao seu caráter democrático, mecanismo capaz de garantir a participação da comunidade escolar. A eleição de diretor permite que os membros da comunidade escolar “exercitem seu direito de decidir sobre os destinos da gestão escolar, a eleição de diretores escolares está inteiramente de acordo com os princípios da democracia [...]” (Paro, 2003, p. 39).

No entanto, este mesmo autor pondera que apenas a eleição para provimento da função gestora não garante a concretização da gestão democrática, pois é necessário que seja assegurada a participação nos processos decisórios da escola, bem como no acompanhamento do trabalho daquele que foi eleito para função (Paro, 2003).

Souza (2007) destaca formas combinadas de provimento, as quais consideram seleção por provas e títulos, e eleição. Destaca que: “as redes de ensino que articulam as duas modalidades, possivelmente reconhecem a função com um tanto de cada uma daquelas faces: técnica e política” (Souza, 2007, p. 218). Na visão de Drabach e Adrião (2017) essa forma de provimento, que combina seleção e a eleição, é conhecida como “forma/modalidade mistas” de escolha de diretores.

A visão das duas autoras coincide com que preconiza a meta 19 do PNE 2014-2024 que estabelece como forma de efetivação do princípio de gestão democrática da escola pública: “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas [...]” (Brasil, 2014).

No atual cenário a participação ativa da comunidade escolar desde a escolha de seus dirigentes aos processos de discussão, planejamento, acompanhamento, controle e a avaliação das ações desenvolvidas na escola implica em significativa diferença no papel do gestor, cuja preocupação maior deve ser contribuir, promover e assegurar a democracia na escola.

Em conformidade com essa concepção, Paro (2010, p. 776) destaca que pela “peculiaridade democrática e pública de sua função, o dirigente escolar precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito”. O autor acrescenta que o gestor ainda é o sujeito que ocupa a mais alta hierarquia de poder na instituição escolar.

Nessa perspectiva entendemos que toda e qualquer ação desenvolvida pelo gestor deve estar pautada no objetivo de promover e assegurar o direito à educação almejando, principalmente, o desenvolvimento integral dos sujeitos e seu preparo para o exercício da cidadania. Logo, seu trabalho é ao mesmo tempo técnico, pedagógico e político.

O caráter pedagógico da função de gestor escolar é destaque nos trabalhos de Souza (2007), Paro (2003, 2010), Souza e Gouveia (2010), os quais se debruçam sobre essa face pedagógica da função apontando suas especificidades e sua essencialidade.

Souza e Gouveia (2010) apontam três faces do trabalho docente desempenhado pelo gestor escolar, sendo essas faces: técnico-administrativa, política e pedagógica. A respeito da primeira face, destacam que “inegavelmente, diretores têm por tarefa conduzir as escolas nos seus aspectos administrativos, como o acompanhamento de fluxo escolar discente, a gestão de pessoal (lotação, frequência, avaliação etc.), levantamentos e cobranças de recursos materiais [...]” (p. 177).

Nos estudos e pesquisas sobre gestão escolar, a dimensão técnico-administrativa tem sido reconhecida como a face que mais se destaca o trabalho do gestor escolar. Referindo-se ao pensamento clássico, Souza (2017, p. 08) indica que “a face técnica dos processos e instrumentos da gestão escolar é superdimensionada neste período [...]”.

Essa face técnica é ressaltada pelos que estudam as funções do gestor escolar, Libâneo (2018), por exemplo, aponta que o diretor é o encarregado pela supervisão de todas as atividades administrativas da escola, bem como por responder por todas essas atividades.

A face política refere-se ao reconhecimento de que a ação do gestor não é neutra, está sempre a serviço de um projeto de educação e sociedade. Segundo Souza e Gouveia (2010, p. 178), a face política constitui a “posição de comando institucional que é própria à função do dirigente, dado que é responsável [...] pela coordenação de um processo político que é a gestão escolar”.

A face pedagógica, por sua vez, vincula-se ao objetivo da instituição escolar, que é o de educar assegurando o acesso à educação e formação de sujeitos críticos, políticos, cidadãos e qualificados para o trabalho, ou seja, um desenvolvimento pleno, integral da pessoa. Souza e Gouveia (2010) comentam que, articulada a essa face está a formação docente dos diretores escolares, que devem compreender o processo educativo.

Os autores ressaltam “[...] a direção escolar, na esfera pública, não é um cargo e sim uma função a ser desempenhada pelo ocupante de cargo docente (professor, pedagogo, educador...)” (p. 174). Fica explícita na posição desses autores a defesa da formação e exercício docente para o desempenho da função gestora.

Como já mencionamos, a face pedagógica é reconhecida desde a perspectiva clássica com Anísio Teixeira, o qual aponta que a “administração da escola é aquela na qual o elemento mais importante não é o administrador, mas o professor” (Teixeira, 1961, p. 85). Para o autor, o trabalho do administrador é centrado na figura do professor. Teixeira (1961)

ainda reforça que a função de administrador escolar deve ser exercida por um professor da escola, que seja competente como professor. Afirma:

Se este (sic) professor é homem de ciência, de alta competência, e a sua escola é pequena, pode realizar a função de ensinar e a de administrar. Organiza a sua classe, administra a sua classe, faz os trabalhos necessários para que o ensino se faça bem. [...] Estão reunidas nas atividades dêsse (sic) professor as três grandes funções que vão passar para a Administração. A função de administrar propriamente a classe; a função de planejar os trabalhos e a função de orientar o ensino (Teixeira, 1961, p. 85).

Teixeira (1961) defende um pré-requisito para o exercício da função de gestor escolar, que ainda prevalece na atualidade, isto é, para ser diretor de escola é necessário ter reconhecida experiência como docente. Tal requisito ainda é comum hoje em dia para se tornar gestor escolar, no entanto nem sempre prevalece em todos os sistemas.

Convergente com o pensamento de Teixeira (1961), mais de quatro décadas depois, Paro (2003, p. 84), em pesquisas sobre gestão, reitera que “as experiências examinadas são unânimes em contemplar a exigência de ser educador escolar (professor, coordenador pedagógico ou orientador educacional) para candidatar-se ao posto de diretor de escola”.

Paro (2003) defende ainda que a formação do diretor deve coincidir com a formação do professor, destacando que “[...] todo professor deve ter acesso a um tipo de formação que o habilite, não apenas a prestar concurso para professor na rede pública, mas também, após certo período de experiência no magistério, a candidatar-se para o cargo de diretor” (p. 87).

Podemos assim compreender que a exigência da formação e experiência docente para a função gestora, leva em consideração o acesso desse profissional a conhecimentos dos fundamentos da educação, didática para o ensino de conteúdos programáticos e questões a respeito da escola pública (Paro, 2003). De acordo com Melo, Melo, Damasceno (2019), a formação docente deve ser pré-requisito para assumir a função gestora, pois a escola é espaço do fazer pedagógico, por isso exige-se “[...] que seus diretores sejam, antes de tudo, professores” (p.16).

Em face do exposto, entendemos que há convergências entre ideias advindas do pensamento clássico com o pensamento crítico da gestão escolar no que se refere a face pedagógica da função gestora. Como demonstram os trabalhos, ser profissional da educação e, particularmente, ser professor constituem pré-requisitos para o exercício da função gestora.

Apesar do que já colocamos sobre a face pedagógica da gestão escolar, Libâneo (2018) destaca como função predominante do diretor escolar a gestora e administrativa. Mesmo

assim o autor afirma que, essa função "[...] tem conotação pedagógica, uma vez que se refere a uma instituição e a um projeto educativos e existe em função do campo educativo" (p. 179).

Mesmo destacando a conotação pedagógica da função gestora, Libâneo (2018) diverge de Teixeira e Paro no que se refere à formação e a experiência docente como pré-requisitos para o exercício da função de diretor escolar. Defende que, "[...] tanto o diretor escolar quanto o coordenador pedagógico desempenham, cada um, funções específicas, que requerem formação profissional também específica, distinta daquela provida aos professores. Nesse caso, o diretor não precisa exercer nem ter exercido a docência [...]" (p. 184).

Com base nessas convergências e divergências em torno do provimento da função de gestão escolar e dos pré-requisitos para o seu exercício, bem como no que preconiza o art. 14 da atual LDB nº 9394/96, compreendemos que uma investigação sobre o valor da experiência docente para o exercício da prática gestora com os próprios gestores constitui-se como relevante.

Na tentativa de conhecermos como a gestão escolar vem sendo abordada nos últimos anos fizemos uma consulta ao periódico *Jornal de Políticas Educacionais*, no período de 2017 a 2022, e constatamos que temáticas como democratização da gestão escolar, remuneração e formação de gestores escolares, gestão escolar durante a pandemia e formas de ingresso na função gestora foram os tópicos abordados no período.

A título de ilustração, nos limites deste texto, destacamos os artigos de Drabach e Adrião (2017); Kussem (2022) e Cestari de Oliveira e Conde (2020), que estão mais relacionados a esta pesquisa.

O artigo desenvolvido por Drabach e Adrião (2017), investiga as implicações da Lei Complementar n.101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF) para a gestão da escola pública e as formas pelas quais os gestores escolares foram selecionados para exercerem suas atribuições em escolas estaduais e municipais nos anos de 1997, 2003, 2011 e 2013. As autoras constatarem que a indicação e a seleção são formas majoritárias de provimento da função de diretores no Brasil. Acrescentam que a LRF pode ter aprofundado o clientelismo e o aspecto "pouco profissionalizado" dos gestores nos sistemas públicos do país.

Kussem (2022), analisa o Programa de Gestão da Educação Infantil, publicado em 2021, pela Secretaria Municipal da Educação de Curitiba. Tal Programa adota uma forma mista para preenchimento da função de direção nos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs) daquele município. O artigo mostra que mesmo com o Programa não houve mudança significativa em relação à forma de provimento da função gestora, revela que

permaneceram critérios determinados exclusivamente pela SME, ou seja, a indicação como forma provimento dos diretores das instituições de educação infantil municipais em Curitiba.

O artigo de Cestari de Oliveira e Conde (2020) aborda o processo de normatização da Lei de Gestão Democrática no município de Campo Grande-MS, à luz do que preconiza o art. 9º da Lei nº 13.005, de 2014, referente ao PNE 2014-2024. A análise constata que a Lei de Gestão Democrática provocou uma ruptura na indicação política na Rede Municipal de Educação de Campo Grande, uma vez que adotou a eleição como critério para escolha de diretores e diretores adjuntos.

A leitura dos três artigos aqui apresentados contribuiu para uma melhor compreensão do cenário da gestão escolar brasileira hoje, principalmente, porque revela as diferenças de critérios para a escolha e formas de ingresso dos diretores de escolas públicas na função como situações comuns no Brasil.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos, realizamos uma pesquisa de abordagem qualitativa. De acordo com Minayo (2002), a pesquisa qualitativa trabalha com valores, crenças, aspirações, atitudes, ou seja, com objetos muito particulares que não podem ser quantificados, como é o caso de um estudo como o nosso, que buscou saber dos gestores escolares se a prática docente constitui um requisito e contribui para o exercício da gestão escolar.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, na primeira fizemos um mapeamento de documentos oficiais de três municípios (Recife-PE, Olinda-PE e Camaragibe-PE) acerca das formas de provimento da função de gestor escolar e critérios definidos para ingresso na função gestora e, na segunda, um estudo de campo com gestores escolares.

Sobre documentos oficiais, segundo Ludke e André (2018), eles são fontes naturais, estáveis e ricas de informações. Nesta pesquisa localizamos em sites das Prefeituras de Recife-PE, Olinda-PE e Camaragibe-PE, decretos e leis municipais que regulam os modos de preenchimento da função gestora nas escolas públicas sob sua jurisdição, a fim de revelar requisitos exigidos para assumi-la.

O critério para a escolha dos municípios foi o contato inicial direto ou indireto com essas redes de ensino durante a nossa formação no curso de Pedagogia. Além disso, pretendíamos, através desse estudo, contemplar diferentes formas de ingresso na função

gestora, por isso a decisão de incluir municípios onde os gestores escolares são eleitos, indicados à função e submetidos à seleção.

O estudo de campo foi realizado com gestores de escolas públicas municipais de Recife-PE, Olinda-PE e Camaragibe-PE, instituições nas quais os gestores escolares manifestaram disponibilidade para colaborar com a pesquisa. Os sujeitos foram 06 (seis) gestores, sendo dois por cada município. Buscamos junto aos participantes compreender se a prática docente é um requisito fundamental para o exercício da função gestora e se ela contribui para o desempenho da referida função.

Para a coleta de dados utilizamos a técnica de entrevista semiestruturada. Essas entrevistas foram orientadas por um roteiro de questões previamente elaboradas que nortearam a conversa. A escolha por esse tipo de entrevista se deu devido a flexibilidade, ou seja, por possibilitar ao pesquisador responder questões referentes ao objeto pesquisado de forma mais livre (Manzini 1990/1991).

O roteiro da entrevista continha questões para caracterização do perfil dos sujeitos e questões relacionadas ao objeto da investigação. Com a permissão dos participantes, as entrevistas foram gravadas em aplicativo de áudio de *smartphone* e cada uma durou em torno de 11 minutos.

Organizamos os documentos e entrevistas, após transcrição, utilizando a técnica de análise de conteúdo. Essa técnica permite organizar dados verbais, documentos e imagens e fazer inferências sobre esse material (Krippendorff, 1980 apud Ludke; André, 2018). Assim, com base na análise de conteúdo, analisamos as convergências e divergências em relação ao que os entrevistados pensam sobre a prática docente como requisito para exercer a função gestora.

3.1 Perfil dos participantes

O grupo participante é composto por dois profissionais do gênero masculino e quatro do gênero feminino, os quais que estão na faixa etária de 30 a 60 anos de idade. Todos eles são licenciados, a maioria (04) possui pós-graduação lato sensu em gestão escolar e dois gestores possuem pós-graduação stricto sensu. No quadro, a seguir, apresentamos o perfil dos participantes.

Quadro 1 - Perfil do grupo pesquisado

Gestores escolares

Município	Gestor	Gênero	Faixa etária	Curso de graduação	Pós-graduação (<i>lato sensu</i>)	Pós-graduação (<i>stricto sensu</i>)
Olinda	G-O1 ⁴	Fem.	40-50	Licenciatura em letras Português e Inglês	Psicopedagogia institucional e Gestão Escolar	-
	G-O6	Masc.	30-40	Licenciatura em Letras Inglês	Linguística do texto do discurso	Mestrado e Doutorado em Ciência da informação
Camaragibe	G-C3	Fem.	50-60	Pedagogia	Literatura Infanto-Juvenil	-
	G-C4	Masc.	50-60	Licenciatura em Educação Física	Esporte escolar e Gestão Escolar	Mestrado em Educação
Recife	G-R2	Fem.	40-50	Pedagogia	Gestão Escolar e Psicopedagogia	-
	G-R5	Fem.	50-60	Pedagogia	Gestão Escolar	-

Fonte: As autoras (2023)

No geral o tempo de exercício profissional dos sujeitos é amplo. Dos que atuam no município de Olinda-PE, G-O1 possui 22 anos de exercício da docência e G-O6 está com 15 anos de docência. Dos gestores de Camaragibe-PE, o G-C3 está com 37 anos de docência e o G-C4 possui 30 anos. Dos entrevistados que trabalham em Recife-PE, G-R2 está com 27 anos de docência e G-R5 atuou como docente durante 37 anos.

Referente ao tempo de atuação nas escolas em que trabalham atualmente como gestores, dos sujeitos de Olinda-PE, um atuou como professor durante 15 anos (G-O1) e o outro por três anos (G-O6) na escola. Os dois Camaragibe-PE, nunca atuaram como professores nas escolas em que atualmente são gestores e das gestoras entrevistadas em Recife-PE, uma respondeu que não fazia parte do corpo docente efetivo da escola (G-R2) e a outra, G-R5, atuou como docente por seis anos antes de assumir a função gestora.

Podemos assim dizer que metade dos entrevistados, (G-C3; G-C4 e G-R2), não fazia parte do corpo docente efetivo das escolas em que são gestores.

Quanto ao tempo de exercício como gestor escolar, dos entrevistados de Olinda-PE, G-O1 possui quatro anos de exercício na função gestora e o G-O6 está com oito anos. Ambos nunca foram gestores de outras escolas. Dos participantes de Camaragibe-PE, G-C3 possui 16 anos de atuação como gestor, sendo oito anos na escola atual e G-C4 possui seis anos,

⁴ A fim de preservar a identidade dos participantes desta pesquisa, utilizamos essa codificação, a letra G de gestor, seguida da letra inicial do município em que atua e o número de ordem de realização das entrevistas.

sendo três anos na escola em que dirige atualmente. No município de Recife-PE, a G-R2 atua como gestora há 14 anos, sendo nove anos na escola atual e a G-R5 encontra-se há seis anos como gestora na escola em que foi entrevistada e antes não havia assumido essa função.

No quadro 2, apresentamos as informações sobre o tempo de exercício na docência e na gestão escolar dos participantes.

Quadro 2 - Tempo de exercício profissional (em anos)

Gestor	Tempo como docente	Tempo como docente na escola em que é gestor	Tempo de exercício na gestão escolar	Tempo como gestor escolar na escola atual
G-O1	22 anos	15 anos	4 anos	4 anos
G-O6	15 anos	3 anos	8 anos	8 anos
G-C3	37 anos	-	16 anos	8 anos
G-C4	30 anos	-	6 anos	3 anos
G-R2	27 anos	-	14 anos	9 anos
G-R5	37 anos	6 anos	6 anos	6 anos

Fonte: As autoras (2023)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção apresentamos análises e discussões relativas ao mapeamento dos documentos e ao estudo de campo realizado.

4.1 Exercício da gestão escolar em Olinda-PE, Camaragibe-PE e Recife-PE: mapeando documentos oficiais

Organizamos o estudo dos documentos em duas categorias, a saber: formas de ingresso na função de gestor escolar e os pré-requisitos para o exercício da função gestora. A seguir, apresentamos cada uma delas.

4.1.1 Formas de ingresso na função de gestor escolar

O documento referente à regulamentação da função de gestor escolar no município de Olinda-PE foi localizado no site da prefeitura desse município no portal da transparência, ícone referente à legislação. Trata-se do Decreto nº 146/2022, em vigor desde o dia da sua

publicação no Diário Oficial dos Municípios do Estado de Pernambuco. O referido decreto normatiza “o processo para provimento das funções de diretor(a) e vice-diretor (a) das unidades de ensino da Rede Municipal de Olinda e dá outras providências” (Olinda, 2022).

No site oficial da Prefeitura de Camaragibe, no ícone “leis municipais”, mediante busca utilizando “diretor escolar”, localizamos a Lei nº 455, de 19 de outubro de 2010. É uma lei municipal que “dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público Municipal de Camaragibe, estrutura e organiza as relações jurídicas e funcionais do pessoal do magistério” (Camaragibe, 2010). A referida lei, em seu artigo 9º, determina a forma de provimento da função de diretor e diretor-adjunto de escolas municipais.

Por fim, no site Transparência Recife, tópico Atos Normativos, localizamos a Lei Municipal nº 18.998, de 16 de novembro de 2022, em vigor na mesma data de sua publicação. Esta lei “dispõe sobre a eleição dos dirigentes das unidades da Rede Municipal de Ensino” (Recife, 2022), e em seus artigos 3º e 4º determina a forma de ingresso na função de gestor escolar e os requisitos para ingresso nessa função.

Conforme estabelece o artigo 13 do Decreto nº 146/2022, em Olinda-PE as funções de diretor(a) e vice-diretor(a) das unidades de ensino serão preenchidas mediante seleção e cumprimento de várias etapas assim determinadas:

[...] a seleção do (a) Diretor(a) e Vice-Diretor(a) das Unidades de Ensino dar-se-á por meio de etapas: Inscrição; Formação, avaliação e certificação no curso de gestão escolar; inscrição de chapa, elaboração e apresentação do Plano de Gestão para a comunidade escolar; e Eleição direta pela comunidade escolar, por voto secreto [...] (Olinda, 2022).

A respeito do processo seletivo, o art. 24 do referido decreto estabelece: “de caráter eliminatório, todos os candidatos inscritos deverão submeter-se à avaliação do Curso de Gestão Escolar, sendo exigida aprovação com nota mínima de 7,0 (sete)” (Olinda, 2022). Assim, aqueles que têm interesse em assumir a função de gestor escolar, além da participação no Curso de Gestão Escolar, promovido pela SEDUC, que exige frequência mínima de 85% (Olinda, 2022), são submetidos a uma avaliação de conhecimentos específicos.

Tendo sido aprovado nessa etapa, o candidato a gestor prosseguirá realizando as demais etapas, que envolvem elaboração e apresentação do plano de gestão e, por fim, a eleição direta na escola para qual pleiteia vaga, a referida eleição se faz por voto secreto dos integrantes da comunidade escolar.

Conforme Souza (2007), quando se adota a forma de provimento da função de diretor escolar considerando a seleção e a eleição, há o reconhecimento das faces técnica e política

desta função. Tais faces são formalmente consideradas no processo adotado em Olinda-PE. Essa perspectiva adotada no referido município é compartilhada por Drabach e Adrião (2017).

Essa última etapa que prevê a escolha do diretor pela comunidade escolar, através de eleição direta, pode ser considerada, a partir do que diz Paro (2003), um reconhecimento do caráter político e democrático da gestão escolar.

No âmbito do município de Recife-PE, o provimento da função de diretor, fica definido no art. 4º da Lei Municipal nº 18.998/2022, que estabelece:

A escolha dos dirigentes das instituições de ensino mantidas pelo Município será realizada em conformidade com Edital de Seleção a ser publicado pela Secretaria de Educação, contendo obrigatoriamente os seguintes critérios: I - certificação dos candidatos inscritos em Curso de Gestão Escolar oferecido pela Secretaria Municipal de Educação; II - elaboração e validação do Plano de Gestão Escolar; III - eleição direta, através de sufrágio facultativo, dos segmentos da comunidade escolar (Recife, 2022).

Tal como em Olinda-PE, em Recife-PE também se adota a modalidade mista de escolha dos dirigentes escolares, ou seja, um processo de seleção seguida de eleição. Como em Olinda-PE, a seleção em Recife-PE se faz em etapas de certificação em Curso de Gestão Escolar oferecido pela Secretaria de Educação do município, seguida de pela validação do Plano de Gestão. Sobre o curso de Gestão Escolar, em seu artigo 5º a Lei Municipal nº 18.998/2022, a que já nos referimos, prescreve:

O curso de Gestão Escolar tem como objetivo introduzir e atualizar os candidatos nos paradigmas, conceitos e ferramentas da gestão democrática e dar suporte técnico para elaboração do Plano de Gestão Escolar e eventual exercício das atividades relacionadas à função de Dirigente Escolar (Recife, 2022).

Com relação à etapa de validação do Plano de gestão, ao contrário de Olinda-PE, em que esses planos são apresentados à comunidade escolar, em Recife-PE eles são submetidos a avaliação e validação da Secretaria Municipal de Educação. Porém, em Recife-PE, o processo de eleição também estabelece a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Novamente constatamos que, assim como Olinda-PE, o município do Recife-PE adota critérios para provimento do diretor escolar que contemplam as dimensões técnica e política da gestão, conforme preconiza o PNE 13.005/2014 que indica critérios técnicos e a consulta a comunidade escolar como essenciais para efetivação da gestão democrática.

No município de Camaragibe-PE, a forma de escolha dos gestores de unidades escolares é prescrita pela Lei nº 455, de 19 de outubro de 2010, que no §1º do Art. 9º afirma:

O diretor de unidade de ensino será nomeado, após avaliação feita por uma comissão, representada por integrantes do Conselho Municipal de Educação, Sindicato dos Servidores Municipais de Camaragibe, Conselhos Escolares

das escolas municipais de Camaragibe e Secretaria de Educação de Camaragibe [...] (Camaragibe, 2010).

No referido município, segundo a Lei nº 455/2010, a escolha dos gestores de escolas é feita através de nomeação, modo que na literatura é conhecido como indicação. A nomeação/indicação é a forma de escolha que mais se distancia do que é preconizado na legislação nacional, pois não leva em consideração o princípio da gestão democrática.

Conforme apontam Paro (2003) e Souza (2007) é um modo de provimento que carrega marcas do clientelismo político e pode influenciar a atuação do gestor escolar, fazendo com que o seu trabalho seja a favor dos interesses daqueles que o nomearam.

4.1.2 Pré-requisitos para exercer a função gestora

Nos documentos já apresentados, estão estabelecidos os pré-requisitos para assumir a função gestora nesses municípios. Por exemplo, o art. 20 do Decreto nº 146/2022 determina que no município de Olinda-PE podem candidatar-se às funções gestoras “todo(a) professor(a) efetivo(a) integrante da Rede Municipal de Ensino de Olinda [...]” (Olinda, 2022). Alguns dos critérios estão detalhados nos incisos abaixo:

I – Ser integrante da Carreira do Magistério Público Municipal [...] III – Ter curso de pedagogia ou licenciatura plena; IV – Ter, no mínimo, 03 (três) anos de efetivo exercício nas funções de magistério [...] em Unidade de Ensino da Rede Municipal de Olinda; V – Estar lotado, e em efetivo exercício, na Unidade de Ensino à qual concorre, há pelo menos 04 (quatro) meses na data do pleito eleitoral; [...] (Olinda, 2022).

Conforme estabelece a lei, o primeiro requisito para candidatura à função de diretor escolar é ser professor da rede de ensino desse município, o art.20 e o seu inciso I explicitam melhor essa condição e o inciso III prescreve que a licenciatura em Pedagogia ou em outra área também constitui requisito para assumir a função gestora.

A experiência em funções docentes e afins fica definida nos incisos IV e V que respectivamente estabelecem para se tornar gestor escolar é exigido um mínimo de 03 (três) anos de efetivo exercício nas funções de magistério, em unidade de ensino de Olinda-PE e o mínimo de 04 (quatro) meses em efetivo exercício na unidade de ensino à qual pretende exercer a função.

Sobre os requisitos para candidatar-se à função gestora de escolas de Ensino Fundamental e Educação Infantil em Recife-PE, a Lei Municipal nº 18.998/2022 preconiza, em seu art. 3º, que: “poderão candidatar-se às funções de dirigentes escolares [...] os

professores com Licenciatura Plena em Pedagogia ou Licenciatura Plena nas áreas específicas ou graduação em especialização em Gestão Escolar [...]” (Recife, 2022).

Além dos requisitos, ser professor e ter formação em licenciatura em Pedagogia ou em áreas específicas e especialização em Gestão Escolar, em incisos do mesmo art. 3º são feitas outras exigências para os candidatos à gestão escolar: “[...] II - estejam lotados e em efetivo exercício do magistério na Rede Municipal de Ensino há pelo menos 03 (três) anos; [...] V - apresentem, no ato da inscrição, a certificação exigida do curso de Gestão Escolar e o Plano de Gestão Escolar, devidamente validado” (Recife, 2022).

Conforme mostramos, fica evidenciado no inciso II, que o Município do Recife impõe como condição para a candidatura à função de dirigente escolar, o mínimo de 03 (três) anos em efetivo exercício do magistério dessa rede. Dessa forma, a exigência da formação em licenciaturas e da experiência docente segue a mesma direção do que defendem Melo, Melo, Damasceno (2019, p. 16) que “a formação docente deve ser pré-requisito para se ocupar as funções de magistério, mesmo aquelas ligadas à direção/administração [...] exigindo para esse fim que seus diretores sejam, antes de tudo, professores”.

Por fim, o município de Camaragibe-PE, através da Lei nº 455/2010, dispõe em seu art. 9º que:

Para exercer as funções de diretor de unidade de ensino e diretor-adjunto, o docente terá que possuir, preferencialmente, graduação em Pedagogia, Licenciatura Plena na área de educação ou Especialização Lato Sensu em Gestão Escolar, desde que tenha, no mínimo, 03 (três) anos em regência de classe comprovados [...] (Camaragibe, 2010).

O que conseguimos depreender da norma de Camaragibe-PE é a presença do termo preferencialmente. Esse termo faz toda diferença e pode abrir um precedente, tendo em vista que preferir e exigir são termos diferentes. O preferencialmente abre outras possibilidades que estejam em desacordo com a formação e atuação do futuro gestor. Apesar disso, a prática docente é considerada, visto que impõe no mínimo 03 anos de regência de classe comprovados.

Em face do exposto, podemos indicar que os documentos oficiais dos três municípios aqui mapeados, destacam o exercício da docência como uma condição prévia ao exercício da função gestora. Essas referências legais convergem para o que defendem autores como Souza e Gouveia (2010) acerca do caráter pedagógico da gestão escolar.

No entanto, não podemos negar que, no município de Camaragibe, o uso do termo “preferencialmente” na Lei nº 455/2010 acaba por tornar as exigências mais fluidas e fáceis

de ser burladas, principalmente porque nesse município o diretor de escola chega à função por força de indicação.

4.2 Função gestora: concepções sobre as formas e requisitos para ingresso na função de gestor escolar e contribuições da docência para seu exercício

Como já dissemos, na segunda etapa desta pesquisa desenvolvemos um estudo de campo com gestores de escolas dos três municípios, cujos documentos foram mapeados. Os depoimentos dos seis participantes foram organizados em três categorias: *impressões dos gestores escolares sobre forma de ingresso na função em seus municípios; a prática docente como um pré-requisito para a função de gestor escolar: concepções dos participantes; e contribuições da docência para o exercício da função gestora*. A seguir, apresentamos e discutimos cada uma delas.

4.2.1 Impressões dos gestores escolares sobre a forma de ingresso na função em seus municípios

Conforme os depoimentos dos entrevistados acerca de como ingressaram na função, identificamos que os gestores de Olinda-PE falam diretamente do processo seletivo para ingresso, os de Camaragibe-PE destacam o convite como forma de ingresso e os participantes de Recife-PE têm posições diferentes, uma assumiu a função por meio de eleição e a outra destacou que, por ocasião da aposentadoria da gestora, era vice e assumiu a função.

Os gestores que atuam em Olinda-PE foram precisos em suas respostas e relatam as etapas do processo de ingresso. Afirmam:

[...] existe uma eleição, primeiro um curso que você tem que fazer [...], depois fazia uma prova, sendo aprovado na prova, a gente participava do processo de seleção de votação pela comunidade escolar. Faz parte da comunidade escolar: alunos, pais, funcionários e professores [...] (G-O1).

Aqui a gente se inscreve no curso, se a gente passa no curso, pode se candidatar, aí antes de sair a candidatura efetivamente, a gente apresenta um plano de gestão para a comunidade, se aprovado, a gente pode se candidatar para ser gestor, a eleição acontece aqui na escola, os eleitores são os estudantes, os professores, funcionários e os pais (G-O6).

Como percebemos, as falas repetem o previsto no Decreto nº 146/2022. Nas falas há um destaque para o processo eleitoral, detalham quem é o eleitorado: alunos, professores, pais e funcionários. Constatamos que as falas contemplam etapas de um processo com seleção

seguido de eleição, contudo o destaque é para os eleitores, que são a comunidade escolar, demonstrando assim, que o processo eletivo corrobora o princípio de participação exposto na LDB nº 9.394/1996.

As respostas dos gestores do município de Camaragibe-PE, apesar do uso de termos diferentes, apontaram o convite e perfil para ingressar na função, por exemplo, G-C3 falou: “[...] analisava o nosso perfil e havia aquele convite, via a questão do desempenho em sala de aula, o desempenho enquanto coordenação, aí veio o convite para ser gestora, o convite foi da Secretaria da Educação”. O segundo entrevistado disse: “nessa rede é indicação pelo secretário de educação” (G-C4).

Como demonstramos, o do segundo depoimento é direto, sem considerações que valorize ou negue a indicação e o tom do primeiro é mais enfático em relação ao convite como um reconhecimento profissional.

Nas falas não localizamos referências a Lei nº 455/2010 que diz que a nomeação deve ser feita após a avaliação de uma comissão, formada pelo secretário de educação, representantes do Conselho Municipal de Educação, Sindicato dos Servidores Municipais e dos Conselhos das escolas municipais de Camaragibe.

Ressaltamos que, além de ferir o princípio da gestão democrática, o provimento da função gestora em Camaragibe-PE contradiz a legislação municipal, uma vez que é a Secretaria de Educação que indica o gestor escolar, como confirmaram os entrevistados. Tal postura reforça o caráter clientelista dessa forma de ingresso, que como afirma Souza (2007, p. 218), “carrega consigo uma forte carga política, uma vez que representam uma intervenção direta do poder público [...]”.

Em pesquisa sobre o assunto Calaça (1993 *apud* Paro, 2003) considera que uma das consequências negativas da nomeação para o provimento da função gestora, era que o diretor indicado não tinha nenhuma ligação com a escola. Situação comum ao município de Camaragibe-PE, visto que, como consta no quadro 2, G-C3 e G-C4 nunca foram docentes das escolas em que atualmente são gestores.

Entre os gestores que atuam no município de Recife-PE identificamos diferenças nos posicionamentos das entrevistadas sobre como chegaram à função gestora. A participante G-R2 falou:

Foi eleição! Era eleição, hoje em dia, a nossa forma de ingresso existe um curso que a gente faz, vai esperar o resultado, ser aprovado ou não, e aí a gente vai dando seguimento, que é o que está acontecendo agora na rede, a gente está no processo de eleição [...], mas quando eu assumi foi só eleição.

Destacamos que essa entrevista ocorreu no mês anterior à realização das eleições para no município de Recife-PE/2023, por isso a gestora, que é mais antiga no mandato, menciona que ingressou através de eleição. Ao mesmo tempo em que lembra a normatização atual. Já a G-R5, destacou que:

Eu fui através de convite para ser vice-gestora, houve a vacância do cargo, aí através da reunião e da indicação do conselho escolar, eu me tornei vice-gestora. Após isso, eu assumi a gestão no momento em que a gestora se aposentou [...]. Estamos passando agora pelo processo eleitoral, vai acontecer dia 03 de Agosto a eleição de gestores aqui na Prefeitura de Recife.

Salientamos que, conforme nos falou a entrevistada, no município do Recife-PE o processo eleitoral estava agendado para dia 03 Agosto e segue o que consta no documento oficial.

Conhecidas as formas pelas quais os entrevistados assumiram a função de gestor escolar, questionamos se eles consideravam justo o modo/forma que o seu município adota para esse ingresso. Os gestores do município de Olinda-PE responderam que consideram importante e justo o modo como se dá o provimento da função e ressaltam que a democratização do processo nesse município é recente. Destacaram os entrevistados:

Sim, a gestão democrática que é recente no município, [...] porque antes era quem indicava, era um cargo de confiança, era indicação política da Secretaria de Educação para ser gestor [...]. Então é interessante sim, e Olinda, de um tempo pra cá, ele realmente tem trabalhado com essa questão mesmo da gestão democrática, de fazer realmente uma coisa desse tipo com um conselho escolar atuante, tudo isso (G-O1).

É justo, é o mais próximo de uma democracia, é uma democracia total, primeiro tem que ver se você tem aptidões para aquela função, faz um curso [...] e aí você passando numa prova escrita, vai para outro processo, apresenta um plano de gestão. Passou o plano de gestão, você passa pelo processo eleitoral, e o processo eleitoral não acaba, você foi eleito, toma posse e é todo ano que o conselho escolar avalia sua gestão [...] (G-O6).

Acrescentamos que ambos os gestores, G-O1 e G-O6, citaram a atuação do conselho escolar, destacaram a sua participação não somente durante o processo eleitoral, mas no decorrer das ações gestoras. Os depoimentos dos gestores confirmam o que Drabach e Adrião (2017, p. 09) defendem: “a seleção combinada com eleição, por envolver a avaliação da atuação política do candidato pela comunidade escolar, está mais próxima do modelo de gestão democrática”.

Quando os entrevistados destacam que anualmente o conselho escolar avalia a gestão do professor que se tornou gestor, podemos compreender que há, no município de Olinda-PE, um incentivo para a concretização da gestão democrática, pois “[...] não basta atender a

população no momento de prover o escolhido no posto de diretor; é preciso que aquela tenha assegurado o direito de acompanhamento democrático do eleito em sua função” (Paro, 2003, p. 42).

Na mesma direção dos gestores de Olinda, os entrevistados de Recife-PE, consideram justo o modo de ingresso adotado por seu município, sobretudo, porque apesar de idas e vindas, prevalece a participação da comunidade escolar:

Agora sim, eleição, porque era uma prática de muito tempo o ingresso sendo por eleição, e aí de um tempo para cá acabou, de 2018 até 2022 ficou por indicação, e aí nada mais justo a comunidade votar de maneira democrática, agora a gente conseguiu, está no processo de eleição (G-R2).

Esse novo modelo que a prefeitura está adotando foi bastante exaustivo, porque fizemos um curso preparatório, participamos de uma avaliação, ainda precisamos apresentar um plano de gestão [...]. É justo porque logo após tudo isso se vai para o pleito da eleição onde vai ser o espaço de voto da comunidade escolar, funcionários e alunos (G-R5).

Conforme afirma Paro (2003, p. 42), “[...] a escolha de diretores pela via eletiva pode ser importante elemento de exercício democrático e de fortalecimento da autonomia da escola”. Percebemos que a defesa da eleição por parte das gestoras coaduna com a concepção do referido autor a respeito da importância do processo eleitoral para o desenvolvimento da democracia na escola pública.

Os gestores de Camaragibe-PE, por sua vez, ao serem questionados se consideram justo o provimento da função gestora adotado em seu município, responderam negativamente e demonstraram perspectivas de que o município pratique o princípio da gestão democrática. Afirmaram:

[...] o certo era para ser eleição, para o conselho escolar tem que ter eleição, para os membros do conselho escolar, então deveria ter uma eleição para a função de gestor, que é uma coisa que até o próprio sindicato já luta, é tudo uma questão política, vem a questão política por trás disso aí (G-C3).

Não, porque aqui é indicação, ainda foi indicação, eu espero que tenha uma mudança de legislação [...] eu acho que o mais justo é um processo eleitoral, agora eu também confesso que eu já participei de um processo desse no Estado e que às vezes tem que ser muito bem conduzido [...], mas eu acho que eu poderia ser democrático, é a eleição (G-C4).

Nessas falas, identificamos críticas desses gestores ao modo de ingresso por indicação, pois são favoráveis à eleição que consideram a forma mais justa de ingresso na função de gestor escolar. Seus posicionamentos confirmam Drabach e Adrião (2017, p. 09) quando afirmam que “as indicações de quaisquer natureza são as formas menos democrática de escolha de diretores escolares [...]”.

4.2.2 A prática docente como um pré-requisito para a função de gestor escolar: concepções dos gestores de escolas municipais

De acordo com o já apresentamos na legislação dos três municípios, a prática docente é uma condição prévia ao exercício da função gestora. Mesmo ciente dessa normatização buscamos conhecer as concepções dos gestores entrevistados sobre a prática docente como requisito para o exercício da função que desempenham.

Entre os gestores de Olinda-PE que entrevistamos, há posições distintas sobre a prática docente como um requisito imprescindível. Como colocamos a seguir, G-O1 não valoriza esse requisito e G-06 reconhece a importância desse conhecimento pedagógico. Eis o que falaram:

Não, [...] minha prática docente não leva muita coisa pro lado da gestão não [...] a sua docência em sala de aula, isso não influencia no que é pré-requisito para ser gestor, tanto prova que a gente tem que fazer um curso, se não com qualquer licenciatura já poderia ser gestor e ele faz um curso específico de gestão (G-O1).

Com certeza! Já houve um momento que eu pensei assim: “era para ter concurso direto para diretor”. [...] Mas quando você vem da prática docente e você sabe o nosso fim de trabalho aqui, por mais que a gente pegue a dimensão administrativa, financeira, mas o nosso foco é na dimensão pedagógica, então você tem que ter experiência pedagógica (G-06).

Como demonstram os trechos das falas, G-O1 tem posição negativa sobre esse requisito e argumenta que a sua prática docente não influencia para a sua prática gestora. Destaca o curso específico de gestão como requisito fundamental para a função de gestor. Sua concepção, contudo, não destoa de toda literatura a respeito da gestão escolar. Por exemplo, Libâneo (2018) defende uma formação para gestores escolares distinta da formação de professor, e não considera que o exercício da docência seja requisito para assumir tal função.

O posicionamento de G-O6 converge com a literatura discutida neste trabalho, pois, conforme destacou, o foco do seu trabalho é na dimensão pedagógica. Seu pensamento coaduna com Souza e Gouveia (2010) que reconhecem a face pedagógica como a mais importante face do trabalho do diretor escolar.

Entre os gestores que atuam no município de Camaragibe-PE há um consenso em torno do valor da prática docente para o exercício da direção escolar. Esses profissionais falam:

Sim, a prática docente ela vai auxiliar também porque você não pode olhar somente o administrativo, você tem que olhar também o pedagógico, você

tem que acompanhar [...] porque nós estamos aqui para atender a necessidade do aluno, a escola existe por causa do aluno (G-C3).

Eu acho que é fundamental sim, você tem que entender, tem que se colocar no lugar do professor. [...] não adianta só ver uma questão, um administrador, porque principalmente na questão pública, aqui você não só administra o administrador frio, você administra relações humanas, [...] você precisa entender que a resposta do menino não é só administrativo, às vezes é tudo que está por trás dele (G-C4).

A fala da G-C3 enfatiza o dever da escola em atender o aluno, na mesma direção o G-C4 descarta a gestão reduzida à administração. Fala do aluno, do professor e das relações humanas que se estabelecem na escola. Esse posicionamento de G-C4 está de acordo com o que preconiza a atual LDB. Também, Paro (2010) ressalta que o exercício da prática docente tende a fortalecer a função gestora pelo conhecimento acumulado acerca do processo pedagógico.

Podemos acrescentar que a posição de G-C4 está de acordo com o que postula Teixeira (1961) sobre a função do gestor escolar. O autor, desde os anos 1960, defende que para ser diretor de escola é necessário ter experiência docente.

Os gestores que atuam em escolas de Recife-PE, quando perguntados sobre esse requisito, também responderam positivamente. G-R2, por exemplo, respondeu: “sim, porque o gestor precisa sentir a sala de aula [...] o chão da escola e aí a gente consegue ajudar a desenvolver esse trabalho melhor passando pela sala de aula, esse termômetro é fundamental” (G-R2). Na mesma direção, a segunda entrevistada de Recife-PE destacou:

É muito importante que o gestor tenha em si a vivência de sala de aula, você precisa realmente pisar no chão da escola, a gente só conhece a realidade de cada escola, de cada comunidade escolar, quando a gente está dentro da sala de aula [...]. Então eu acho que é um requisito muito fortalecedor da prática do gestor esse processo dele ter tido a experiência da sala de aula (G-R5).

Podemos perceber que para as duas gestoras a experiência de sala de aula permite o conhecimento e vivência do “chão da escola”, favorecem o desempenho da função que é, sobretudo, pedagógica. O posicionamento de GR-2 e G-R5 é confirmado por Melo, Melo, Damasceno (2019, p. 16) quando afirmam: “na função educativa de dirigir uma escola, o diretor é, antes de administrador, um educador por excelência que deve garantir o funcionamento da escola, mas, acima de tudo, que dá as condições para que o trabalho do professor aconteça na sala de aula”.

Conforme os depoimentos que organizamos nesta categoria, podemos constatar que cinco, dos seis gestores entrevistados, concordam que a prática docente seja um requisito para o exercício da gestão escolar e reforcem a face pedagógica dessa função.

4.2.3 Prática docente e gestão escolar: contribuições da docência para o exercício da função gestora

Por fim, com o intuito de melhor responder a questão norteadora desta pesquisa, questionamos os sujeitos sobre se, para eles, ter sido professor contribui para o desenvolvimento do seu trabalho como gestor escolar e, em caso afirmativo, em quais de suas ações na gestão eles reconhecem a contribuição da docência.

Os participantes foram unânimes no reconhecimento dessa contribuição. Alguns pontos foram mencionados: o fato de ter sido professor permite conhecer mais os professores e alunos, suas dificuldades e necessidades; as ações planejadas têm maiores possibilidades de considerar as características do grupo. Eis alguns trechos dos depoimentos dos gestores do município de Olinda-PE:

O fato de ser professor você consegue administrar melhor a sua relação gestor e docente, você consegue entender as fragilidades, os pontos fracos, porque você também é professor. A partir do momento que eu crio um plano de ação, um calendário, uma coisa para a escola como um todo, eu também consigo enxergar o lado do professor [...] (G-O1).

Identificar descritores que alunos têm mais dificuldades, fazer análise de dados dos alunos e da questão dos rendimentos, questão de falta, quanto aquele aluno que falta muito, aquele aluno indisciplinado, como aquilo impacta no rendimento, aquele que o pai não comparece na escola como isso afeta no rendimento do estudante, a questão socioeconômica [...] (G-O6).

Nas falas o caráter pedagógico da gestão é mais valorizado quando já se acumulou uma experiência docente. Novamente temos uma articulação entre o posicionamento dos gestores e o pensamento de Teixeira (1961) que reconhece o professor como centro do trabalho do gestor escolar e de autores como Souza e Gouveia (2010) que reconhecem as contribuições da docência para o trabalho do gestor. Para esses teóricos o pedagógico deve ser priorizado na gestão escolar.

Os entrevistados que atuam em Camaragibe-PE destacam que quando tem experiência docente o gestor tem maiores condições de sensibilizar grupos, analisar situações, propor ações e/ou intervenções. Sobre esse ponto afirmam:

Numa reunião, por exemplo, um colegiado de avaliação, eu vou coordenar, então se eu não tenho experiência de sala de aula, como é que eu vou propor? Como é que eu vou compreender? Eu tenho que saber analisar [...]. Então isso vai ajudar e muito, me ajuda saber que um aluno é leitor, se o aluno produz texto. [...] ajuda na intervenção, do conversar [...] (G-C3).

[...] no entendimento de um comportamento de resposta esperada pelo aluno, de uma dificuldade que possa vir, e você tenta ver, vamos fazer tal evento, aí você vai saber, por ter sido professor, que se você não tiver uma motivação muito grande, isso não vai acontecer [...] hoje está tendo o plantão pedagógico aqui, o plantão depende essencialmente da questão da sensibilização dos pais [...] o fato de ser professor, você começa a perceber que você tem que ter um poder de incentivo muito maior (G-C4).

Nas falas, novamente, a face pedagógica ganha destaque. G-C3, por exemplo, fala de proposições de um gestor com experiência docente para um colegiado de avaliação. Ele consegue propor, acompanhar e avaliar os objetivos propostos. Para a referida gestora, a contribuição da docência está no exercício da face pedagógica do diretor escolar. Essa face está ligada ao dever do gestor escolar em fazer cumprir os objetivos educativos da escola (Libâneo, 2018).

No depoimento de G-C4, além do destaque para a compreensão das dificuldades dos alunos, refere-se à experiência docente como importante para o planejamento e execução de eventos na escola, além de lhe permitir compreender melhor a comunidade e incentivar sua participação na escola. Essa compreensão do gestor encontra respaldo na LDB nº 9.394/1996 que preconiza a participação da comunidade escolar para tornar efetiva a gestão democrática.

Entendemos que ter exercido a docência contribui para a gestão escolar que, dentre outras atribuições, busca “supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil” (Libâneo, 2018, p. 179).

Ainda a respeito das contribuições da experiência docente para exercício da gestão escolar, as entrevistadas de Recife-PE confirmam que ter sido professora favorece o estabelecimento de relações com os diversos segmentos da comunidade escolar, além de ter mais preocupações com a aprendizagem. As participantes afirmam:

Como gestor, a gente tem uma visão mais ampla das relações, eu acredito que [...] a relação interpessoal é muito importante. A prática docente ajudou muito para eu ter um olhar mais cuidadoso como é que eu vou direcionar tudo o que vai ocorrendo na escola, uma solicitação do professor, uma solicitação do aluno, a gente escuta o estudante, a família, a comunidade, eu acho que a escuta para um gestor é muito importante porque a gente não trabalha sozinho, a gente trabalhar junto (G-R2).

A gente tem o conhecimento pedagógico do dia a dia, do crescimento educacional do aluno, então quando você está na gestão, você vai estar sempre querendo favorecer e fortalecer esse trabalho de sala de aula, não é aquela coisa que é técnica [...], é diferente da pessoa que nunca pisou numa sala de aula e ter um cargo de gestão, porque aí ela pode gerir da melhor forma possível, porque esse é o objetivo de todo mundo, mas aí você sente a falta do conhecimento pedagógico (G-R5).

O depoimento de G-R2, ao destacar a escuta do gestor à comunidade, converge com a concepção de Souza (2009, p. 123) que compreende gestão escolar democrática “como um processo que não se resume às tomadas de decisão e que é sustentado no diálogo e na alteridade [...]”. Quando fala de relações interpessoais, indica que a docência lhe auxiliou para desenvolver melhores relações com a comunidade escolar, esse depoimento está ligado a face política do diretor escolar, pois demonstra a coordenação da gestão escolar como um processo político que exige o desenvolvimento da liderança (Souza e Gouveia, 2010).

O papel do gestor escolar como articulador da comunidade é defendido por Libâneo (2018, p. 177) quando afirma que cabe à direção escolar “articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo, especialmente os pais)”.

No posicionamento da G-R5, também, a face pedagógica da gestão se manifesta. Essa profissional enfatiza que o trabalho de gestão não é somente técnico, mas principalmente pedagógico. Assim como Paro (2003), o depoimento da gestora confirma que o exercício da docência proporciona o acesso a conhecimentos pedagógicos que fortalecem o exercício da gestão escolar.

Com base nos depoimentos organizados nesta última categoria podemos admitir que, na visão dos entrevistados, a experiência docente favorece o exercício da gestão escolar porque proporciona o acesso a conhecimentos e saberes políticos e pedagógicos que vão favorecer uma ação gestora menos burocrática e mais identificada com as questões de ensino, aprendizagem e formação humana. Portanto, com maiores possibilidades de tornar efetivo o princípio de gestão democrática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise histórica sobre gestão escolar no Brasil revela avanços em direção a perspectivas democráticas. Contudo, ainda estamos distantes de uma democratização efetiva. Após 35 anos do princípio da gestão democrática ser preconizado pela Constituição Federal do Brasil, práticas não democráticas que ferem este princípio ainda persistem. A exemplo disso, tem-se, como mostramos nessa pesquisa, a indicação como forma de escolha dos diretores escolares em Camaragibe-PE. Assim como nesse município, tantos outros municípios brasileiros adotam práticas incoerentes com os preceitos legais.

A despeito dessa realidade, os outros dois municípios investigados adotam como forma de provimento da função gestora a seleção seguida de eleição, contemplam o caráter

técnico, político e democrático do gestor escolar, bem como da própria gestão escolar. Além de considerar dois pré-requisitos imprescindíveis à função gestora: a formação e a prática docente, reconhecendo a face pedagógica dessa função.

Este estudo nos revelou ainda que os gestores entrevistados são favoráveis ao princípio da gestão democrática da escola pública, uma vez que consideram como mais justas as formas de ingresso na função que contemplam os critérios técnicos e democráticos, de consulta à comunidade escolar através de processo eletivo.

A respeito da prática docente, podemos compreender que majoritariamente os gestores concordam que a docência é fundamental para o exercício da função gestora. De forma unânime, afirmam que a prática docente favorece a atuação do gestor escolar, porque o diretor que foi professor consegue articular melhor as relações interpessoais no interior da escola e comunidade.

Para os entrevistados, a prática docente possibilita a apropriação de conhecimentos pedagógicos que vão contribuir para que, como gestores escolares, eles possam pensar e assegurar as condições necessárias ao processo de ensino e aprendizagem. Sem dúvidas, o exercício da docência contribui para o reconhecimento das necessidades dos principais sujeitos desses processos, a saber: professores e os alunos.

Portanto, este trabalho contribui para seguirmos defendendo o exercício da docência como imprescindível ao ingresso na função de gestor escolar. A pesquisa mostra que o trabalho dos gestores é coletivo e a experiência docente contribui para que esses profissionais estabeleçam relações com a comunidade escolar pautadas no diálogo e alteridade, não centralizando em si mesmo o trabalho, mas fazendo uma gestão partilhada com essa comunidade, a fim de tornar efetivo o princípio da gestão democrática.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 mar. 2023.

BRASIL. **Lei 9.394**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Casa Civil, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 13 abr. 2023.

BRASIL. **Lei 13.005**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 13 abr. 2023.

BUENO, José Geraldo Silveira. Função social da escola e organização do trabalho pedagógico. **Educar em Revista**, [S.l.], v. 17, n. 17, p. 101-110, jun. 2001. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2070/1722>. Acesso em: 17 mar. 2023.

CAMARAGIBE. **Lei nº 455**. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público Municipal de Camaragibe, estrutura e organiza as relações jurídicas e funcionais do pessoal do magistério. Camaragibe: Gabinete do Prefeito de Camaragibe, 2010. Disponível em: <http://leismunicipa.is/ifrpz>. Acesso em: 20 jun. 2023.

CESTARI DE OLIVEIRA, Regina Tereza; CONDE, Evelyn Iris Leite Morales. Gestão democrática da educação: tensões no processo de elaboração da lei em um município de Mato Grosso do Sul. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S.l.], v. 14, n. 42, p. 1-20, set. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/jpe.v14i0.74218>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/74218/41819>. Acesso em: 14 ago. 2023.

DRABACH, Nadia Pedrotti; ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas. A seleção de dirigentes escolares no Brasil: oscilações entre diferentes estratégias. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S.l.], v. 11, n. 8, p. 1-19, set. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/jpe.v11i0.49788>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/49788/33489>. Acesso em: 14 ago. 2023.

KUSSEM, Juliana. O processo de escolha dos diretores dos Centros Municipais de Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de Curitiba-PR. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S.l.], v. 16, p. 1-20, out. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/jpe.v16i1.87836>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/87836/48274>. Acesso em: 14 ago. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2018.

MANZINI, Eduardo José. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Entrevista_na_pesquisa_social.pdf. Acesso em: 24 abr. 2023.

MELO, Karolyne Borges de; MELO, Lúcia de Fátima; DAMASCENO, Ednaceli Abreu. A nova Lei de Gestão Democrática da rede pública estadual de educação básica do Acre e a mudança no perfil de diretor escolar. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S.l.], v. 13, n. 29, p. 1-22, ago. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/jpe.v13i0.67205>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/67205/39256>. Acesso em: 14 ago. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (org). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

OLINDA. **Decreto nº 146/2022**. Regulamenta o processo para provimento das funções de Diretor(a) e Vice-Diretor(a) das Unidades de Ensino da Rede Municipal de Olinda e dá outras providências. Olinda: Palácio dos Governadores, Gabinete do Prefeito de Olinda, 2022.

Disponível em: <https://www.diariomunicipal.com.br/amupe/materia/BADC3D59/>. Acesso em: 20 jun. 2023.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, p. 763–778, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/z3kMwmdfKMTGM6pb6ZKzXjt/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 21 abr. 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Eleições de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. 2.ed. São Paulo: Xamã, 2003.

RECIFE. **Lei municipal nº 18.998**. Dispõe sobre a eleição dos dirigentes das unidades da Rede Municipal de Ensino. Recife, 2022. Disponível em: <http://leismunicipa.is/05x20>. Acesso em: 20 jun. 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, [S. l.], v. 2, p. 1–19, 2017. DOI: 10.5212/retepe.v.2.016. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/retepe/article/view/10692>. Acesso em: 14 mar. 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; GOUVEIA, Andréa Barbosa. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, Curitiba, n. número especial 1, p. 173-190, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/JqwYSzDhpk4NPXLxx8WQGLc/?lang=pt#>. Acesso em: 21 abr. 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123–140, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVkkxbhpGkqvckvkH/?lang=pt>. Acesso em: 13 abr. 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. 333 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/10567>. Acesso em: 21 abr. 2023.

TEIXEIRA, Anísio. Que é administração escolar?. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Rio de Janeiro, v.36, n.84, p. 84-89, 1961. Disponível em: <http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/artigos/quee.html>. Acesso em: 23 abr. 2023.