



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

DÉBORA JACOB NETO BARBOSA

**CONSTITUIÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: DE PROFESSOR DA EDUCAÇÃO
BÁSICA A GESTOR ESCOLAR**

CATALÃO (GO)
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Av. Dr. Lamartine Pinto de Avelar, número 1120, - Bairro Setor Universitário, Catalão/GO, CEP 75704-020
Telefone: - - <https://www.ufcat.edu.br>

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA)

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO (UFCAT)

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Catalão (UFCAT) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFCAT), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei 9.610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFCAT é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o(a) autor(a) e o(a) orientador(a) Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação ou Tese? Dissertação

2. Nome completo do autor: DÉBORA JACOB NETO BARBOSA

Nome completo do(a) orientador(a): Cláudia Tavares do Amaral

3. Título do trabalho

Título: “CONSTITUIÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: DE PROFESSOR DA EDUCAÇÃO BÁSICA A GESTOR ESCOLAR”

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento: SIM NÃO¹

[¹] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);

b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

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

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



Documento assinado eletronicamente por **CLAUDIA TAVARES DO AMARAL, Orientador(a)**, em 20/01/2025, às 16:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **DEBORA JACOB NETO BARBOSA, Usuário Externo**, em 21/01/2025, às 07:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufcat.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0155521** e o código CRC **C9FE9967**.

DÉBORA JACOB NETO BARBOSA

**CONSTITUIÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: DE PROFESSOR DA EDUCAÇÃO
BÁSICA A GESTOR ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Catalão (UFCAT), como requisito para obtenção do título de Mestra em Educação. Área de concentração: Educação. Linha de Pesquisa: Práticas Educativas, Formação de Professores e Inclusão.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Tavares do Amaral.

CATALÃO (GO)
2025

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

Barbosa, Débora Jacob Neto
Constituição do gestor escolar : de professor da educação básica a gestor escolar / Débora Jacob Neto Barbosa. - 2025.
107 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Tavares do Amaral.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Catalão, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Catalão, 2025.

Bibliografia. Anexos.

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

1. Gestão escolar. 2. Políticas estaduais. 3. Ingresso e atuação profissional. I. Amaral, Cláudia Tavares do, orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO
Av. Dr. Lamartine Pinto de Avelar, número 1120, - Bairro Setor Universitário, Catalão/GO, CEP 75704-020
Telefone: - - <https://www.ufcat.edu.br>

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

ATA DE Nº. 340 SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO.

ATA DA COMISSÃO EXAMINADORA DESIGNADA PELA COORDENADORIA DO PPGEDUC PARA JULGAMENTO DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO DE DÉBORA JACOB NETO BARBOSA.

Aos nove dias do mês de agosto do ano de dois mil e vinte e quatro, às 14:30 horas, por Web conferência meet link: <https://meet.google.com/kyg-txev-vqm> - Universidade Federal de Catalão (UFCA), reuniram-se os componentes da banca examinadora, a Profa. Dra. Cláudia Tavares do Amaral - PPGEDUC/FAE/UFCA - Orientadora; Profa. Dra. Aparecida Maria Almeida Barros - PPGEDUC/FAE/UFCA - Membro Interno; Profa. Dra. Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino - FE / UFRJ - Membro Externo, para, em sessão pública de exame de Defesa de mestrado, de **Débora Jacob Neto Barbosa**, discente do Programa de Mestrado em Educação – PPGEDUC da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Catalão, área de Concentração Educação, com trabalho intitulado “CONSTITUIÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: DE PROFESSOR DA EDUCAÇÃO BÁSICA A GESTOR ESCOLAR”. A sessão foi aberta pela presidente da banca, que fez a apresentação formal dos membros da banca. Em seguida, a palavra foi concedida a discente que, procedeu a apresentação da Defesa. Terminada a apresentação, cada membro da banca arguiu a examinanda. Durante a arguição os membros da banca não fizeram sugestão de alteração do título do trabalho. Terminada a fase de arguição, foi suspensa a Sessão Pública e, em Sessão Secreta, as arguidoras atribuíram seus conceitos. Reaberta a Sessão Pública foi anunciado o resultado final: DEFESA APROVADA, fazendo jus, portanto, ao título de **Mestra em Educação**, de acordo com o artigo 57 do Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Educação - UFCA. A Banca Examinadora de Defesa Pública de Dissertação foi realizada em conformidade com a Portaria da CAPES n. 36, de 19 de março de 2020, de acordo com seu segundo artigo: Art. 2. A suspensão de que trata esta Portaria não afasta a possibilidade de defesas de tese utilizando tecnologias de comunicação à distância, quando admissíveis pelo programa de pós-graduação *stricto sensu*, nos termos da regulamentação do Ministério da Educação. Nada mais havendo a registrar, foi lavrada a presente ata, que vai assinada pelos Membros da Banca Examinadora.

Programa de Pós-Graduação em Educação da FAE-UFCA, aos nove dias do mês de agosto do ano de dois mil e vinte e quatro.



Documento assinado eletronicamente por **CLAUDIA TAVARES DO AMARAL, Professor(a) do Magistério Superior**, em 09/08/2024, às 16:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino, Usuário Externo**, em 09/08/2024, às 16:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **APARECIDA MARIA ALMEIDA BARROS, Professor(a) do Magistério Superior**, em 09/08/2024, às 16:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufcat.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0099764** e o código CRC **5367634B**.

Referência: Processo nº 23852.005080/2024-40

SEI nº 0099764

*É no problema da educação que assenta o grande segredo do aperfeiçoamento da
humanidade.*

Immanuel Kant

AGRADECIMENTOS

Hoje, ao olhar para trás nesta jornada, é impossível não expressar minha profunda gratidão a cada um de vocês que tornaram esta etapa da minha vida tão significativa e especial. Primeiramente, agradeço a Deus e à minha mãezinha, por suas infinitas graças e orientação, que têm sido minha luz nos momentos de escuridão e meu sustento nos dias de dificuldade.

À Dra. Cláudia Tavares do Amaral, minha eterna fonte de inspiração e sabedoria, agradeço por sua dedicação incansável em me ajudar a alcançar meus objetivos e a superar obstáculos.

Ao meu esposo, Christiano Ribeiro Barbosa, minha rocha e meu melhor amigo, agradeço por seu amor incondicional, apoio constante e por caminhar ao meu lado em todas as jornadas da vida.

Aos meus queridos filhos, Guilherme Henrique Jacob Barbosa e Christiano Ribeiro Barbosa Júnior, vocês são meu orgulho e minha maior motivação. Obrigada por encherem meus dias de alegria e por serem a luz dos meus olhos.

À minha mãe, Reni Maria Jacob, cujo amor e incentivo sempre estiveram presentes, sou eternamente grata. Seu apoio inabalável e sua sabedoria foram bênçãos em cada passo do caminho.

Ao meu pai, Heleno Pereira Neto, e a meu padrasto, Marion Rosa de Almeida, que mesmo não estando presentes fisicamente junto a essa conquista, deixaram-me grandes ensinamentos que carrego em meus dias.

À minha vizinha, Dirce Cândida Pereira, e ao meu avô, Enéas Altino Pereira, que com suas inspirações e ensinamentos iluminaram meu caminho e me mostraram que nunca estive sozinha nesta jornada e que sempre devemos percorrer os melhores caminhos com humildade e Deus no coração.

Minha gratidão também é expressa pelo apoio de minhas coordenadoras, amigas e companheiras de trabalho, que são meu suporte diário.

Meu irmão, Leandro Jacob Neto, minha cunhada, Tatiana Fagundes Jacob, e minhas queridas afilhadas, Marinna Fagundes Jacob e Isadora Fagundes Jacob, mesmo distantes sinto o apoio e o carinho que necessito em todos os meus dias.

E, finalmente, à minha amada tia, Dircinha Pereira Pires Torquato, minha companheira de vida, cujo amor e apoio foram constantes, agradeço por estar ao meu lado nos bons e maus momentos, compartilhando risos e lágrimas.

Que cada um de vocês saiba que seu papel em minha vida é verdadeiramente valorizado e que sou imensamente grata por sua presença e influência em minha jornada.

RESUMO

A gestão da Educação no Brasil passa por diversos momentos históricos até chegar à atualidade, onde se busca a realização da gestão democrática. Esse cenário impõe ao gestor uma formação que contribua com o desenvolvimento de suas atividades, mas o que se observa é que em sua maioria eles não possuem formação específica para tal mister. A partir do exposto, a presente pesquisa visa problematizar sobre como ocorre o ingresso e a atuação dos gestores escolares da Região Sudeste do estado de Goiás. Como objetivo geral, buscou-se analisar o ingresso e a atuação de gestores escolares da Região Sudeste do estado de Goiás. E como os objetivos específicos foram definidos: analisar as políticas de gestão escolar do estado de Goiás; investigar o ingresso dos gestores escolares de municípios da Região Sudeste do estado de Goiás; e compreender a atuação dos gestores escolares de municípios da referida região. O desenvolvimento se deu a partir de uma pesquisa qualitativa envolvendo quatro escolas da Região Sudeste do estado de Goiás, em que foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os diretores dessas instituições. Para a análise dos dados da pesquisa, utilizou-se a Análise dos Conteúdos levantados, baseada nos estudos de Bardin (2006). O referencial teórico da pesquisa se constituiu a partir do olhar sobre a gestão escolar de autores como Frigotto (1989), Lück (2000; 2009; 2013), Dourado (2001), Libâneo (2005), Paro, (2008; 2012), Saviani (2011), Marques (2012); Franco (2017), Paschoalino (2017; 2018), Amaral (2018; 2020), Gonçalves, (2019), Amaral e Castro (2019), entre outros. A partir da análise das entrevistas com os quatro gestores, foi possível observar que além da formação inicial em Pedagogia (dois gestores), em Educação Física (um gestor) e em Letras (um gestor), eles buscaram aprimoramento contínuo, seja por meio de pós-graduações ou de curso de mestrado. Constatou-se que a maioria chegou ao cargo por meio de eleição, e que são gestores há um longo período de tempo. As experiências relatadas pelos gestores escolares destacam a diversidade de trajetórias profissionais que podem levar à liderança educacional, sublinhando a riqueza de perspectivas e habilidades que cada um traz para suas funções. Portanto, eles já vivenciaram diversos desafios, principalmente a relação com a família dos estudantes e com temas do cotidiano desses, além de aspectos relacionados à infraestrutura escolar. Também apontam diversas motivações para seguirem na função, como o desejo de impactar positivamente a vida dos alunos, promover uma educação de qualidade e contribuir para o desenvolvimento da comunidade escolar. Enquanto resultados, evidenciou-se que a pesquisa apresenta contribuições no sentido de compreender as diferentes trajetórias dos gestores, a relevância da formação inicial e continuada para a atuação desses profissionais, assim como a importância da eleição para a escolha de gestores, e ser uma via de consolidação dos aspectos da gestão democrática no estado de Goiás.

Palavras-Chave: Gestão Escolar; Políticas Estaduais; ingresso e atuação profissional.

ABSTRACT

The management of education in Brazil has gone through various historical moments until it reached the present day, where the aim is to achieve democratic management. This scenario requires managers to have training that contributes to the development of their activities, but most of them do not have specific training for this task. Based on the above, this research aims to problematize: how do school managers in the southeastern region of the state of Goiás enter and work? The general objective is to analyze the entry and performance of school managers in the southeastern region of the state of Goiás. And, the specific objectives: to analyze the school management policies of the state of Goiás; to investigate the entry of school managers from municipalities in the southeast region of the state of Goiás; to understand the performance of school managers from municipalities in the southeast region of the state of Goiás. The study was based on qualitative research involving four schools in the southeastern region of the state of Goiás, where semi-structured interviews were conducted with the principals of these institutions. To analyze the research data, we used Content Analysis, based on the studies of Bardin (2006). The research's theoretical framework was based on a look at school management by authors such as Frigotto (1989), Lück (2000; 2009; 2013), Dourado (2001), Libâneo (2005), Paro, (2008; 2012), Saviani (2011), Marques (2012); Franco (2017), Paschoalino (2017; 2018), Amaral (2018; 2020), Gonçalves, (2019), Amaral and Castro (2019), among others. From the analysis of the interviews with the four managers, it was possible to observe that in addition to their initial training in Pedagogy (two managers), Physical Education (one manager) and Languages (one manager), they sought continuous improvement, either through postgraduate or master's degrees. It was noted that most of them were elected to their positions and have been managers for a long period of time. The experiences reported by school managers highlight the diversity of professional paths that can lead to educational leadership, underlining the wealth of perspectives and skills that each manager brings to their role. Therefore, they have already experienced a number of challenges, mainly the relationship with the students' families and issues related to their daily lives, as well as aspects related to school infrastructure. They also point to various motivations for continuing in the role, such as the desire to have a positive impact on students' lives, promote quality education and contribute to the development of the school community. As for the results, we can see that the research has contributed to understanding the different trajectories of managers, the relevance of initial and continuing training for the work of these professionals, as well as the importance of elections to choose managers as a way of consolidating aspects of democratic management in the state of Goiás.

Keywords: School management; State policies; entry and professional performance.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Tese e Dissertações
CBE	Conferência Brasileira de Educação
CEE	Conselho Estadual de Educação
CRE	Coordenações Regionais de Educação
CSPP	Conselho Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa
EaD	Educação a Distância
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
GAB/SEE	Gabinete/Secretaria de estado de Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
Idego	Índice de Desenvolvimento da Educação Goiana
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei Brasileira de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
Pisa	Programa Internacional de Avaliação de Estudantes
PNE	Plano Nacional de Educação
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
Seduc	Secretaria Estadual de Educação
SciELO Brasil	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
UCG	Universidade Católica de Goiás
UFCAT	Universidade Federal de Catalão
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapa de Goiás com destaque da microrregião de Catalão-Go	62
-----------------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Artigos sobre o provimento de gestores escolares - Scielo e Google Acadêmico, 2023.....	23
Quadro 2-	Dissertações e teses sobre o provimento de gestores escolares – BDTD e catálogo de Teses e Dissertações da Capes, 2023.....	333
Quadro 3 -	Quantitativo de dissertações e teses publicados por ano.	3838
Quadro 4 -	Levantamento do número de escolas da região sudeste do estado de Goiás no ano de 2023.....	62
Quadro 5 -	Critérios de seleção de participantes da pesquisa.....	63

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1	Roteiro de Entrevista	104
-------------------	-----------------------	-----

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	14
SEÇÃO I. INTRODUÇÃO	17
SEÇÃO II. CONCEPÇÃO DE GESTOR ESCOLAR.....	22
2.1 O que dizem as pesquisas sobre a gestão escolar	22
2.2 O que orienta o trabalho do gestor das escolas da Educação Básica.....	43
2.3 Desafio do gestor escolar na atualidade.....	47
2.4 Os gestores em Goiás: alguns apontamentos sobre as políticas do estado	51
SEÇÃO III. PERCURSO METODOLÓGICO: OS CAMINHOS DA PESQUISA	60
3.1 A pesquisa qualitativa	60
3.2 O lócus da pesquisa	61
3.3 A análise documental: o primeiro contato com o objeto de estudo	64
3.4 A entrevista com os gestores	64
3.5 Análise de dados: em foco a Análise dos Conteúdos	65
SEÇÃO IV. GESTORES ESCOLARES DO SUDESTE DE GOIÁS: TRAJETÓRIA, DESAFIOS E POLÍTICAS PÚBLICAS	677
4.1 Trajetória formativa e profissional dos gestores da microrregião de Catalão-GO....	67
4.2 Os benefícios e desafios de ser gestor escolar: a vivência dos gestores da microrregião de Catalão-GO	77
4.3 A política e a atuação do gestor microrregião de Catalão-GO.....	84
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA	104

APRESENTAÇÃO

A ideia de construir um memorial me constrange um pouco, pois embora tenha iniciado minha carreira de professora bem cedo, não havia pensado em reviver em detalhes os caminhos que percorri até me tornar gestora.

Deixo aqui em registro as informações sobre minhas origens e laços familiares. Eu sou Debora Jacob Neto Barbosa, filha de Heleno Pereira Neto e Reni Maria Jacob. Casada com Christiano Ribeiro Barbosa, também gestor de uma multinacional por 24 anos, em quem muito me espelho. Mãe de Guilherme Henrique Jacob Barbosa e Christiano Ribeiro Barbosa Júnior. Profissão: professora por vocação. No momento estou gestora na Escola Municipal Professora Ediene da Silva Dias, instituição pertencente à rede municipal de educação de Ouvidor-GO.

O amadurecimento para fazer o mestrado brotou gradativamente, pois sempre tive a intenção de fazer um bom trabalho com aquilo a que me proponho. Acomodada, ou porque não dizer, pelo medo do novo, sempre que pensava sobre o assunto, adia minha decisão em prosseguir de forma mais consistente os meus estudos. Hoje me encontro na fase da dedicação à dissertação de mestrado, pesquisando a constituição do gestor, percorrendo a trilha de professor até a gestão escolar.

Dessa forma, necessariamente coloco minhas experiências em revisão. Considero descrever as principais etapas de construção da minha experiência. Inicialmente preciso dizer que sou de família de bons professores, pelo menos é o que se ouve nos círculos de conversas no município em que nasci. Revejo tudo aquilo que me influenciou na vontade de prosseguir com o bom nome de meus antepassados, que tanto se dedicaram à educação. Meu bisavô, Abílio José Pires, teve grande influência neste setor, pois foi responsável por preparar a grande maioria dos primeiros educadores de Ouvidor-GO.

Minha avó, Dirce Cândida Pereira, também teve uma vida profissional dedicada às salas de aula, passando também pela gestão. Minha tia-mãe, Dircinha Pereira Pires, dedicou seus dias à parte administrativa de uma escola municipal na mesma cidade.

Minha mãe, Reni Maria Jacob, sempre atuou na área da educação: foi gestora e proprietária da Escola Ciranda Cirandinha por vários anos, onde tive minha primeira experiência profissional; professora efetiva do estado de Goiás até sua aposentadoria; Secretária Municipal de Educação nesse mesmo município por cinco anos e diretora de uma grande instituição de ensino profissionalizante por quase quatro anos.

No que se refere a mim, embora minha mãe seja apaixonada pela educação e eu tenha convivido com este ambiente por quase toda a minha infância e adolescência, minha progenitora me manteve afastada da rotina escolar e evitou exercer diretamente influência sobre minhas escolhas profissionais.

Ao me deparar com a possibilidade de um curso superior, a única opção naquele momento era a Pedagogia. A princípio, nem mencionei o fato para a família, porque na nossa educação as decisões de estudo eram respeitadas e as consequências também eram nossas, ou seja, nem eu e nem o meu irmão fomos sugestionados a seguir esta ou aquela profissão. Assim iniciei o curso que veio ao encontro da minha vontade, e provavelmente pelo orgulho que sentia ao conviver com a felicidade com que os educadores de minha família se dedicavam ao magistério.

Após o meu casamento, fato que aconteceu quando ainda era muito jovem, fiquei entediada em casa e decidi trabalhar. Ao tomar conhecimento dessa decisão, minha mãe oportunizou o meu ingresso na Escola Ciranda Cirandinha, mais tarde Escola Ciranda da Criança. Nessa altura já cursava Pedagogia, mas não tinha experiência concreta. Felizmente meu sucesso foi inevitável, recebi o apoio necessário e me tornei uma professora respeitada pelos pais e amada por meus alunos. Ali fiquei de 2000 até 2003. Em 2004 recebi um convite para atuar na Escola Paroquial São Bernardino de Siena, no município de Catalão, e me transferi para a instituição. Esse desafio foi ainda maior, pois se tratava de uma escola tradicional, tendo uma base pedagógica franciscana¹ e estava em alta, sendo uma das escolas de prestígio diante da sociedade. Saí-me bem e mais uma vez se solidificou minha verdadeira vocação. Ali exerci as atividades até o ano de 2010 e pude construir uma experiência satisfatória frente à carreira escolhida.

Em 2011 prestei um concurso público no município de Ouvidor-GO, no qual fui aprovada e permaneci, entre uma pós-graduação e outra (cursei Psicopedagogia e Neuropedagogia), trabalhando como professora até 2017, quando fui convidada a ser Coordenadora Geral da Secretaria de Educação do município. Neste período pude agregar meus conhecimentos ao exercer funções distintas na rede escolar municipal: o ser professora e a gestão escolar, vista de forma ampla e com todos os problemas administrativos, permeando

¹ A Pedagogia Franciscana é um modelo educacional baseado nos princípios e valores da espiritualidade franciscana, inspirada na vida e nos ensinamentos de São Francisco de Assis. Essa abordagem pedagógica enfatiza o desenvolvimento integral do ser humano, promovendo a formação moral, espiritual e intelectual dos estudantes, sempre valorizando a simplicidade, a humildade, a fraternidade e o respeito à criação. No contexto educacional, a Pedagogia Franciscana busca criar ambientes de aprendizagem que favoreçam o diálogo, a paz e a justiça social, estimulando nos alunos um sentido de responsabilidade para com os outros e com o meio ambiente (Paula, 2008).

a ação como coordenadora. Em 2021 chegou até mim o convite para administrar a escola na qual sou lotada desde o concurso de 2011.

Assim, em 2022, quando ingressei no Mestrado em Educação da Universidade Federal de Catalão meu projeto foi voltado para o meu próprio percurso. Portanto, este breve memorial resume de forma compendiada os motivos pelos quais me propus à pesquisa desenvolvida.

SEÇÃO I. INTRODUÇÃO

A Educação brasileira passou por diversas reformas, o que não foi diferente com a gestão escolar, que veio se modificando ao longo dos anos, a partir de influências do contexto social, econômico e político que o país vivenciava. Por exemplo, durante o período Colonial, a administração pública se baseava no direito administrativo romano, nos valores do Cristianismo e nos ideais do Positivismo (Pilletti, 1997).

Em 1759, o Marquês de Pombal Sebastião José de Carvalho e Melo, ministro nomeado pelo então rei de Portugal, D. José I, promove reformas na Educação brasileira, as chamadas Reformas Pombalinas. Ele extinguiu todas as escolas regulares regidas pelo método dos jesuítas por meio do Alvará régio. Destaca-se que as escolas jesuítas foram conduzidas pela Companhia de Jesus, que baseava sua metodologia de ensino na escolástica (Falcão; Medeiros Neta, 2021). Os autores ainda apontam que:

O principal objetivo das Reformas Pombalinas da Instrução Pública era o desenvolvimento de uma escola pública laica, em detrimento de uma escola eclesiástica. Os ideais iluministas trouxeram um viés científico para as ciências e em específico para a Educação, esses ideais foram incorporando-se à sociedade da época de maneira a modificar o seu *habitus*, tal concepção exigia um novo homem moldado pela mediação da Educação.

Nesse contexto de mudança na forma de ensinar, novos cargos também foram criados com o objetivo de administrar, orientar e fiscalizar, ou seja, cria-se o cargo de “diretor de estudos”.

Já no período do Império, no final da década de 1880, Silva (2016) comenta que as atribuições inerentes ao cargo de diretor escolar estavam pautadas no âmbito administrativo, na organização dos recursos físicos e humanos, e no âmbito pedagógico, com menor ênfase, ao fiscalizar os conteúdos disseminados nas instituições educativas. Durante as primeiras iniciativas educacionais no Brasil, período Colonial, em que a Educação era para poucos, sendo esses sujeitos da elite, o diretor se estabeleceu como um cargo voltado para a fiscalização e administração das atividades escolares, aspectos que ainda predominam na atualidade, o que demonstra que as características do cargo são uma construção histórica.

O período Republicano se iniciou em 1889 com o declínio da Monarquia e o começo da chamada República Velha, o diretor escolar era nomeado pelo governador, o que passou a refletir na figura em questão, ou seja, “o cargo de diretor tornou-se um fator de honra e distinção. O diretor era visto como uma autoridade do governo” (Souza, 1998, p.78). O

ingresso do diretor escolar por concurso público passou a acontecer a partir da criação do Grupo Escolar Rural, que ocorreu em 1938, de forma a se expandir para os Grupos Escolares comuns tanto do estado de São Paulo como para outros entes da federação (Rodrigues; Reis; Aranda, 2019).

A partir de 1964, a legislação passou a dar maior ênfase aos cursos de formação do dirigente escolar. A licenciatura em Pedagogia atribuía muitos pontos para o ingresso, garantindo a formação para o cargo de inspetor de alunos² (Santos, 2002). Da década de 1960 até início de 1990, as escolas passaram a ser organizadas conforme a lógica utilizada nas empresas e o diretor escolar, por sua vez, vivenciou situação análoga ao de gerente de instituição privada (Clarck *et al.*, 2006). Desse modo, as três funções principais do diretor escolar consistiam em: autoridade escolar, educador e administrador (Dias, 1973). Então, o diretor deveria organizar a escola de forma a atender as exigências principalmente do Estado, tendo função então de “controlar e fiscalizar as atividades desenvolvidas no interior da escola, com intuito de assegurar a manutenção da ordem vigente” (Rodrigues; Reis; Ananda, 2019, p. 9).

Importante ressaltar que em 1988, com a Constituição Federal, em seu artigo 206, o ensino passou a ser ministrado tendo como base os princípios da gestão democrática (Brasil, 1988). Este foi o principal marco para a inauguração da possibilidade de lutas por direitos em áreas que outrora estavam silenciadas e submetidas ao poder militar. Estes direitos, segundo Moraes e Alves (2016, p. 205), “[...] foram sendo lentamente relegados a um segundo plano e substituídos por uma lógica neoliberal”. As autoras continuam “[...] esse cenário moldou a educação numa perspectiva político-ideológica pautada pelas noções de eficiência, produtividade e racionalidade, próprias do contexto capitalista” (p. 205).

Entretanto, mesmo sendo relegado, a partir de então, com a democracia, poder que emana do povo e que teve a histórica conquista de manifestação, tendo materializada em 1996 a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei n.º 9.394 (Brasil, 1996), que vigora até a atualidade, é que se efetiva a nova organização para a Educação Básica, apresentando aspectos da gestão a partir de princípios democráticos, especificamente no artigo 14, princípios esses que são reforçados pela meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) vigência de 2014-2024:

² São profissionais que têm como objetivo auxiliar estudantes durante as atividades rotineiras nas escolas, manter a organização, comunicar e fiscalizar o cumprimento de regras e regulamentos, assim como garantir a segurança no ambiente escolar (Santos, 2002).

Gestão democrática da educação: assegurar condições, no prazo de dois anos, para efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e a consulta pública a comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da união para tanto. Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumento de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselhos, assegurando-se condições de funcionamento autônomo. Favorecer processo de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino. Desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como ampliar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento do cargo, cujo resultados possam ser utilizados por adesão (Brasil, 2014, p.83-84).

São diversos os pontos destacados pelo PNE para garantir a gestão democrática nas escolas, dentre elas, a eleição, mas se observa por meio da análise de dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2018, que em quase todo o território nacional a maioria dos gestores é indicada politicamente, são os políticos quem escolhem o perfil do gestor escolar que, na sua maioria, não conhece o contexto sociocultural de cada escola (IBGE, 2018).

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) apresenta que o Centro-Oeste (35,04%) é a região com a maior concentração de municípios que optaram pela eleição de diretores/as de escolas públicas, seguida das regiões Sul (28,32%) e Sudeste (14,24%), enquanto Norte (8,81%) e Nordeste (6,84%) aparecem com os números mais baixos (INEP, 2020).

Os dados demonstram que a gestão da escola acaba estando a cargo das políticas e da demanda do Estado e ainda do mercado capitalista, o que também se pode perceber na breve histórica da função do diretor. Paschoalino (2017) esclarece que a construção da gestão democrática nas escolas se encontra em processo, sem grandes avanços, pelas dificuldades apresentadas nas relações construídas.

Feitosa e Silva (2022) discutem que não é possível negar a forte influência do Estado capitalista na Educação brasileira e conseqüentemente nas formas de gestão da educação. Historicamente, o sistema escolar brasileiro tem funções definidas pela estrutura econômica mediada pelo estado intervencionista e toda a estrutura administrativa da educação se dá por meio da organização hierárquica regida pelo Ministério da Educação (MEC) e repassada via legislação aos sistemas e redes de ensino e seus respectivos gestores. Nessas condições, as políticas de gestão educacional implementadas pelo MEC não fogem às determinações dos organismos internacionais, legítimos representantes do capital mundial (Frigotto, 2009).

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 249) ainda discutem que “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”, o que demonstra a necessidade de se buscar garantir aspectos da gestão democrática nas escolas brasileiras, pois o gestor escolar tem grande importância na organização das atividades na escola, é o responsável por um conjunto com alunos, professores e comunidade, e buscar também formas de garantir a qualidade da Educação oferecida aos alunos. Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Portanto, o gestor escolar precisa tomar decisões sempre considerando as necessidades dos sujeitos que compõem o espaço escolar.

Ainda corroborando com o exposto, Nascimento, Oliveira e Abdala (2019, p. 282) afirmam que “o conceito de gestão escolar, portanto, implica a capacidade do gestor em pesquisar e construir junto à comunidade escolar, de forma democrática e autônoma, o entendimento sobre a função social da escola, a razão do fazer escolar e em que qualidade ela se traduz”.

Atuar na gestão não é uma tarefa fácil, sendo necessário que o gestor possua uma formação que contribua com o desenvolvimento de suas atividades. A formação dos gestores é feita em cursos de graduação em Pedagogia, mas Franco (2017) aponta que essa formação voltada para essa temática acaba ocorrendo de forma reduzida nesses cursos, devido à carga horária pequena, a escassez de disciplinas que contemplem os diferentes aspectos da gestão, entre outros fatores, sendo então necessário que ocorra uma formação continuada, que acaba acontecendo em serviço, pois os professores que se tornam gestores não ingressam na carreira docente com esse objetivo.

Caso semelhante constituiu meu itinerário, atuei como professora por 19 anos sem vivenciar uma formação continuada que fosse voltada para a gestão escolar, mesmo tendo a gestão em meu convívio desde pequena.

Diante desse cenário, percebi que parte das minhas ações como gestora escolar advém de saberes que foram aperfeiçoados por meio da minha prática docente e cotidiana. Essa construção de saberes em serviço para exercer a atividade me leva a questionar se o mesmo acontece com outros gestores, e questões me surgem como: de onde nascem os saberes que são aplicados e me constituem como gestora? Será que somente eu, enquanto diretora, possuo a percepção de que me tornei gestora na prática? Existem alguns saberes mais relevantes que outros para o cargo de direção de escola? Ou gestão é uma ocupação que exige uma formação única?

Estas questões me inquietam e me despertam o interesse de aprofundar meus conhecimentos sobre a constituição dos gestores escolares, levando-me ao caminho da pesquisa por meio do ingresso no Mestrado em Educação da Universidade Federal de Catalão (UFCAT), na linha Práticas Educativas, Formação de professores e Inclusão, para pesquisar a temática.

A partir do exposto, a presente pesquisa busca problematizar sobre como ocorre o ingresso e a atuação dos gestores escolares da região Sudeste do estado de Goiás? Como objetivo geral foi definido: analisar o ingresso e a atuação de gestores escolares da região Sudeste do estado de Goiás. Por objetivos específicos estabeleceu-se: analisar as políticas de gestão escolar do estado de Goiás; investigar o ingresso dos gestores escolares de municípios da região Sudeste do estado de Goiás; e compreender a atuação dos gestores escolares de municípios da região Sudeste do estado de Goiás.

A partir do problema e dos objetivos da pesquisa foi traçado o percurso metodológico que contempla o tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, o *lócus* e os sujeitos, que são apresentados de forma ampla na seção III. Na seção a seguir são expostos os aspectos teóricos que contemplam a pesquisa.

SEÇÃO II. CONCEPÇÃO DE GESTOR ESCOLAR

Nesta seção busca-se apresentar aspectos gerais da concepção de gestão escolar, passando pela análise de pesquisas publicadas sobre a temática, que permitiu traçar um panorama sobre a concepção de gestão escolar em artigos, dissertações e tese, bem como sobre como estes sujeitos orientam seus trabalhos e quais são os desafios enfrentados para sua atuação.

Nesse sentido, faz-se relevante apresentar a concepção de gestão que permeia este trabalho; originário do latim *gestione*, o conceito de gestão se refere à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Portanto, a gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa para que os objetivos sejam alcançados. Desta forma, a gestão escolar se relaciona ao ato de administrar a escola (Oliveira; Vasques-Menezesi, 2018).

A definição geral de gestão, na acepção de Bordignon e Gracindo (2000), compreende que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas. Sendo que, na gestão escolar, deve prevalecer o processo de compartilhamento de ideias por meio da participação de todos os envolvidos.

É pertinente considerar que a gestão escolar e a gestão educacional são diferentes. Ou seja, a gestão educacional está relacionada a normas de caráter governamental que regulam as atividades de instituições de ensino, enquanto a gestão escolar é uma metodologia administrativa, de forma geral (Oliveira; Vasques-Menezesi, 2018).

O gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos (Oliveira; Vasques-Menezesi, 2018). No processo de gerir a escola existem diversas possibilidades e sujeitos envolvidos, nesta pesquisa será dado enfoque no diretor escolar.

2.1 O que dizem as pesquisas sobre a gestão escolar

No exercício de compreender o objeto por meio de uma análise bibliográfica, foram realizadas buscas por trabalhos acadêmicos que discutissem como se dá o processo de constituição do gestor escolar. Os bancos de dados nos quais se procedeu a realização da busca foram o sítio eletrônico *Scientific Electronic Library Online* (SciELO Brasil), que, segundo Parker e colaboradores (1998), constitui-se em uma biblioteca virtual de revistas científicas brasileiras em formato eletrônico. A autora organiza e publica textos completos de revistas na Internet/Web, assim como produz e publica indicadores do seu uso e impacto. Destaca-se que o levantamento foi realizado no índice de assuntos, o primeiro descritor analisado foi *gestores escolares*, para o qual foram encontrados quatro artigos, sendo que nenhum deles foi selecionado para a pesquisa por não estar de acordo com o objetivo estabelecido.

Em seguida, foi realizado o levantamento com o descritor *diretor escolar* por meio do qual se encontrou apenas um artigo. Para ampliar a busca foi efetuado um levantamento de artigos no Google Acadêmico. Com relação a esse banco de dados, Coelho Paraguassu (2021) afirma ser uma fonte de publicações científicas que possui uma massa de dados considerável e indexa inúmeros periódicos científicos, repositórios de dados universitários e editores nacionais e internacionais.

Ao realizar o levantamento para os descritores *diretor escolar e eleição* foram encontrados 15.600 trabalhos, e para os descritores *gestores escolares e profissionalização* foram encontrados 15.700 trabalhos. Os títulos foram lidos, de forma que 11 artigos foram selecionados para comporem a pesquisa. Um grande número de trabalhos publicados em anais de eventos científicos foi observado, e foram excluídos do levantamento realizado. Um número expressivo de trabalhos que abordavam o contexto de Portugal foi excluído, assim como três dissertações que se repetiram no levantamento realizado no banco de dados da BDTD. Dessa forma, foram selecionados 15 artigos que são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1- Artigos sobre o provimento de gestores escolares - SciELO e Google Acadêmico, 2023

Nº	Título	Autor Ano	Revista	Área	No tocante do gestor escolar
1	A eleição de diretores nas políticas de democratização da educação na região metropolitana do Recife	Marques 2012	Educação Unisinos	Educação	Analisa o papel da eleição de dirigentes escolares nas políticas municipais de democratização/descentralização da educação, em municípios da Região Metropolitana do Recife.
2	Eleição de diretores e gestão da escola pública: reflexões	Esquinsani 2013	Nuances	Educação	Analisa a gestão escolar como um dos indicadores de qualidade na educação.

	sobre democracia e Patrimonialismo				
3	Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil	Vieira; Vidal 2014	Dialogia	Educação	Analisa perfil e formação dos gestores escolares no Brasil.
4	Concurso público para diretor na escola estadual paulista: expectativas dos órgãos centrais do ensino e concepções de diretores	Hojas 2015	Educação em Revista	Educação	Identificar as expectativas dos órgãos centrais de ensino em relação à atuação desses profissionais e o pensamento administrativo que supostamente orientou e/ou orienta a administração das escolas públicas paulistas
5	A seleção de dirigentes escolares no Brasil: oscilações entre diferentes estratégias	Drabach; Adrião 2017	Jornal de Políticas Educacionais	Educação	Reflete sobre a relação entre a vigência da Lei Complementar no 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal-LRF) e as alterações nos procedimentos para a seleção e o exercício da função de dirigente escolar nas escolas públicas do Brasil.
6	O perfil do gestor escolar contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função	Souza; Ribeiro 2017	Espaço Do Currículo	Educação	Abordar algumas questões teóricas e suas questões práticas em relação as atividades do gestor escolar
7	Seleção de diretores de escolas públicas e avaliação do desempenho do candidato	Amaral 2018	Retratos da Escola	Educação	Analisar os requisitos na legislação de oito municípios do estado do Rio de Janeiro sobre a avaliação de desempenho dos candidatos à direção de escolas públicas.
8	O perfil dos diretores das escolas públicas no Brasil	Oliveira; Giordano 2018	Revista Educação Online	Educação	Analisar do perfil sociodemográfico de diretores das escolas públicas brasileiras, a partir dos dados da Prova Brasil (2007 a 2015)
9	Seleção de diretores de escola como demanda do movimento estudantil: a agenda dissonante da política no Rio de Janeiro	Amaral; Castro 2019	Jornal de Políticas Educacionais	Educação	Discute a participação da comunidade escolar no processo de seleção de diretores de escolas públicas como pressuposto de uma escola democrática.
10	Seleção de diretores escolares no estado do Rio de Janeiro: a participação da comunidade no (con)texto político	Amaral; Castro 2020	Roteiro	Educação	Analisar como a participação da comunidade para a seleção de diretores está posta nos textos legais dos municípios do estado do Rio de Janeiro (RJ)
11	Seleção de diretores/as escolares no RJ: critérios técnicos e participação da comunidade nos textos políticos municipais	Amaral 2021	Revista Retratos da Escola	Educação	Discute os critérios técnicos de mérito e desempenho; as formas de participação da comunidade apresentados nas legislações que regulamentam a gestão democrática.

12	Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão	Lima 2021	Educar em Revista	Educação	Analisa as percepções de diretores escolares sobre a construção do plano de gestão.
13	Análise swot na gestão educacional em goiás com o sistema goiás 360	Vasconcelos; Ferreira Filha; Godoi 2021	DRPES	Educação	Mostra a utilização da análise SWOT para avaliação de instrumentos da gestão educacional, e dessa forma realizar uma revisão literária para mostrar a utilização dessa análise.
14	Reforma educacional no sistema estadual de ensino: do enfraquecimento dos princípios democráticos às contradições na gestão dos processos educativos na escola pública em Goiás	Silva; Teixeira 2022	Rev. Bras. Polít. Adm. Educ	Educação	Analisa os efeitos do processo de reforma educacional no trabalho do diretor e na gestão da escola pública pertencente ao sistema estadual de ensino de Goiás
15	Desempenho no ideb e gestão escolar no ensino médio integral da rede estadual de Goiânia-Goiás	Torres; Oliveira 2023	Revista Educação & Ensino	Educação	Análise comparativa dos resultados do Ideb de escolas estaduais de ensino médio integral de Goiânia-Goiás, com as escolas estaduais de ensino médio do estado de Goiás e do Brasil, bem como, as implicações que o indicador tem trazido para a gestão escolar

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Os artigos selecionados foram publicados nos anos de 2012, 2013, 2014, 2015, 2019 e 2020, sendo um em cada ano, e nos anos de 2017, 2018 e 2021 foram publicados dois artigos por ano. Os artigos são da área de Educação e visam discutir aspectos como a eleição dos gestores escolares, a relação do gestor com a qualidade da educação oferecida aos estudantes e ainda a formação, o perfil e as atividades exercidas pelos gestores escolares e também aspectos da gestão democrática.

Com relação às eleições dos gestores escolares é consenso entre os artigos que a ocorrência das mesmas, quando se dá por meio de consulta à comunidade, é um movimento importante no processo de intensificação democrática da instituição escolar, mas que esse processo não garante uma gestão democrática. Assim, observa-se que ainda existem muitas lacunas a serem preenchidas sobre o processo de seleção de diretores/as na construção da democracia nas escolas (Marques, 2012; Amaral; Castro; 2019; Amaral, 2021). Os autores ainda apontam que a busca pela seleção dos diretores mediante a eleição é uma das formas de garantir a gestão democrática nas escolas.

Sobre a formação dos gestores escolares os artigos ressaltam que essa começou a se efetivar principalmente a partir da LDB de 1996, sendo que Vieira e Vidal (2014) destacam a ocorrência da implementação dessa legislação à necessidade de formação continuada voltada para esse público. Machado e Carvalho (2023) são críticos ao documento e apontam que o mesmo não deixa claras as formas de provimento de gestores escolares e o tipo de qualificação e de formação que se exige para esse cargo, o que se considera um ponto negativo e a necessária discussão sobre a formação a ser exigida desse profissional.

Os trabalhos analisados também apontam que, nesse momento histórico, ganha força a gestão democrática, discutindo a mesma na LDB Machado e Carvalho (2023, p. 324) afirmam que:

Essa lei, que rege os sistemas de ensino municipal, estadual e federal do país, reforça o princípio da gestão democrática, ressalta a importância da participação de todos os profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, explicita a necessidade de participação dos pais e da comunidade escolar nas deliberações da escola por meio da presença e atuação efetiva nos conselhos e também legisla sobre a autonomia progressiva da escola em questões pedagógicas, administrativas e de gestão financeira, conforme observamos nos artigos 14 e 15. O resultado foi o surgimento de diferentes projetos disputando pela regulamentação do artigo 206 da Constituição, cada um deles defendendo que suas propostas eram mais adequadas de acordo com sua interpretação do texto constitucional.

Sobre a realização da gestão democrática, a LDB aponta como fatores essenciais para sua ocorrência a participação e a coletividade na construção do Projeto Político-Pedagógico, no envolvimento das comunidades escolares e na participação nos Conselhos.

Os autores ainda apresentam um perfil para os gestores escolares brasileiros a partir dos dados levantados por meio da análise do Questionário do Diretor aplicado no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) Prova Brasil 2011. Com relação ao sexo dos gestores escolares naquele período, Vieira e Vidal (2014, p. 54) apontam que 79,4% dos cargos de direção de escola são ocupados por pessoas do sexo feminino e apenas 18,4% por homens, apresentando como justificativa para tal constatação aspectos culturais e de ordem das atividades realizadas pelo gestor. No tocante à idade, a maioria possuía de 40 a 49 anos.

Do ponto de vista da formação inicial, a maioria desses profissionais possuíam o ensino superior completo em Pedagogia (39,4%), e com relação à pós-graduação, 66,7% dos gestores possuíam curso de especialização, 1,8% tinha mestrado e 0,2%, doutorado. Chama a atenção que 23,3% ainda não fizeram cursos de pós-graduação, valor significativamente superior à média dos diretores de escolas primárias (20,1%). Sobre a área de realização da

pós-graduação, 33,6% informaram que foi em Educação com ênfase em gestão, ponto que se considera importante na busca de capacitação para realizar as atividades referentes à gestão escolar; 26,7% afirmaram ter sido em Educação com ênfase na área pedagógica (Vieira; Vidal, 2014).

Os aspectos do perfil apresentado por Vieira e Vidal (2014) no ano de 2011 leva ao questionamento sobre a existência de mudanças na atualidade do perfil desses sujeitos, e o que poderia ter motivado tais mudanças, sendo que não se encontrou nenhum artigo mais atual que discuta essa temática, o que leva a apontar a necessidade de se conhecer o perfil dos gestores da atualidade.

Os artigos também versam sobre a participação do gestor escolar na garantia da qualidade da educação, nesse sentido, Lima (2021, p. 19) comenta que:

Os diretores são as pessoas que nos contextos locais fazem o nexo políticas–cidadãos e que podem potencializar os processos participativos no âmbito da educação. Portanto, ainda que não sejam os exclusivos responsáveis pelo êxito escolar, os diretores têm importante papel no diagnóstico, no planejamento e na gestão das políticas públicas, frente aos novos desafios educacionais.

O diretor tem atuação ativa na relação com a comunidade e com relações políticas, mas sozinho não consegue resolver as dificuldades que a comunidade escolar enfrenta, visto ter ciência da necessidade da parceria com o poder público e com os pais, para então lutar pela garantia de mudanças com relação à educação que é ofertada aos estudantes.

Portanto, os artigos levantados apontam para a necessidade de superar o paradigma de que apenas a eleição é suficiente para garantir a gestão democrática. Também é necessário assegurar que os profissionais da Pedagogia tenham a ampliação da discussão de gestão em seus cursos de formação inicial, além de ampliar a formação continuada para os gestores que estão em atuação, e compreender que esses são sujeitos importantes na busca pela qualidade da educação. É preciso que toda a comunidade escolar se organize em prol de buscar, junto aos poderes políticos, possibilidades para tanto.

Destaca-se que apenas um dos artigos analisou o perfil dos gestores escolares, cujo objetivo apresentado foi traçar o perfil dos gestores do sudeste goiano, e nenhum dos artigos discutiu aspectos da trajetória profissional e os conhecimentos adquiridos no processo de se tornar e atuar como gestor escolar, que também é um dos focos da pesquisa, o que demonstra a relevância da mesma.

Com relação à discussão da gestão no estado de Goiás, lócus desta pesquisa, Vasconcelos, Ferreira Filha e Godoi (2021) discutem sobre o uso de ferramentas para a avaliar, qual seja, o SWOT, que é um processo dinâmico de gerenciamento e desenvolvimento de negócios que não deve ser vislumbrado como uma ferramenta estática (Pickton; Wright, 1998).

O termo SWOT é um acrônimo composto pelas iniciais das palavras inglesas: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente. É, portanto, uma técnica para verificar aspectos do negócio utilizando esses quatro fatores (Mindtools, 2020). A gestão educacional pode ser visualizada dentro de cada processo. Portanto, a análise SWOT para a avaliação da gestão educacional se faz necessária e indicada, como discutem Vasconcelos, Ferreira Filha e Godoi (2021).

O uso dessa ferramenta é um avanço, visto que um dos objetivos do estado de Goiás tem sido promover a modernização da gestão educacional por meio da utilização de recursos tecnológicos que podem ampliar a capacidade de gerenciamento dos seus gestores, facilitando e agilizando soluções de problemas que, sem tais recursos, demandariam tempo significativo para serem diagnosticados e solucionados na rede educacional, otimizando os resultados alcançados (Goiás, 2010; Goiás, 2015).

Silva e Teixeira (2021), ao analisarem os efeitos do processo de reforma educacional no trabalho do diretor e na gestão da escola pública pertencente ao sistema estadual de ensino de Goiás, apontam que as atuais reformas que a Educação vem enfrentando influenciam a atividade dos gestores, principalmente em busca de efetivar a gestão democrática, como:

Os procedimentos de avaliação em larga escala tendem a interferir na disposição dos diretores de desenvolverem práticas coletivas e democráticas envolvendo o conjunto da comunidade escolar relativo ao processo de tomada de decisões. Na prática, os procedimentos de avaliação tendem a sacrificar o processo de gestão democrática e coletiva nas escolas, ao sobrepor a autonomia pedagógica e o aprofundamento de relações consensuais aos parâmetros avaliativos (Silva; Teixeira, 2021, p. 1192).

Os autores abordam uma questão crítica no contexto educacional contemporâneo: o impacto das avaliações em larga escala sobre a gestão democrática e coletiva nas escolas. Esse tipo de avaliação, frequentemente padronizada e orientada por metas quantitativas, pode gerar uma série de consequências para a dinâmica interna das instituições escolares.

Primeiramente, é importante entender que a gestão democrática e coletiva nas escolas envolve a participação ativa de toda comunidade escolar, diretores, professores, estudantes,

pais e funcionários no processo de tomada de decisões. Esse modelo de gestão busca promover um ambiente colaborativo, no qual diferentes perspectivas e experiências são valorizadas, contribuindo para uma educação mais inclusiva e contextualizada.

No entanto, os procedimentos de avaliação em larga escala, ao se focarem em indicadores de desempenho específicos, muitas vezes restringem a autonomia das escolas e dos educadores. Esses procedimentos tendem a estabelecer um padrão único de sucesso escolar, que pode não refletir as particularidades e necessidades de cada comunidade. Como resultado, os diretores e demais gestores podem se sentir pressionados a priorizar os resultados das avaliações em detrimento de práticas pedagógicas mais criativas e contextualizadas.

Essa pressão pode levar a uma centralização das decisões, em que os gestores, preocupados com os resultados das avaliações, tomam decisões de forma mais isolada, sem envolver plenamente a comunidade escolar. Esse fenômeno compromete o processo democrático de gestão, uma vez que diminui o espaço para o diálogo, a colaboração e o consenso entre todos os envolvidos.

Além disso, ao sobrepor os parâmetros avaliativos à autonomia pedagógica, as avaliações em larga escala podem sacrificar práticas educacionais que promovem o desenvolvimento integral dos estudantes. A ênfase excessiva em desempenho acadêmico e em testes padronizados pode reduzir o foco em outras áreas importantes, como o desenvolvimento socioemocional, a criatividade e a cidadania.

A reflexão sobre o impacto das avaliações em larga escala nos processos de gestão escolar deve considerar a necessidade de equilibrar a busca por resultados com a manutenção de um ambiente educacional democrático e participativo. É fundamental que as políticas educacionais reconheçam e valorizem a importância da autonomia pedagógica e da gestão coletiva, promovendo práticas avaliativas que estejam alinhadas com uma visão holística e inclusiva da educação. Apenas dessa forma será possível garantir que as escolas sejam espaços de desenvolvimento integral, onde todos os membros da comunidade escolar possam contribuir e se beneficiar plenamente do processo educativo.

Na prática, Silva e Teixeira (2021) destacam que a Secretaria Estadual de Educação (Seduc) tende a influenciar as decisões do grupo gestor das escolas, fenômeno que acontece por meio de orientações legais, recomendações burocráticas ou ordens provenientes de membros do alto escalão da hierarquia da Seduc que podem interferir na decisão do diretor e do coletivo escolar. O apresentado pelos autores demonstra que não ocorre a efetividade da gestão democrática no Estado, visto que os gestores não possuem autonomia frente à

organização das atividades escolares, portanto, existem contradições no estado com relação à gestão democrática.

Outro artigo que se volta para a discussão de aspectos da gestão é o escrito por Torres e Oliveira (2023), que objetiva analisar de forma comparativa os resultados do Ideb de escolas estaduais de Ensino Médio Integral de Goiânia-Goiás e das escolas estaduais de Ensino Médio do estado de Goiás e do Brasil, bem como as implicações que o indicador tem trazido para a gestão escolar.

Em sua pesquisa, os autores entrevistaram cinco gestores que relataram se sentir atuantes, capacitados e comprometidos com o papel de liderança na gestão escolar das escolas onde atuam, bem como responsáveis pelo desempenho dos alunos no Ideb. No entanto, 60% dos gestores/diretores acreditam que o Ideb tem potencial como indicador de qualidade na educação, enquanto os demais acreditam que ele ignora dados importantes relacionados ao desempenho escolar, como o contexto educacional (ambiente educativo, formação e condições de trabalho dos profissionais da escola, entre outros) e as condições socioeconômicas das famílias. Ademais, os gestores/diretores ressaltaram que as avaliações que embasam o Ideb não revelam plenamente e de forma confiável a absorção do conhecimento nas áreas de leitura e matemática (Torres; Oliveira, 2023).

Nesse contexto, é preciso refletir sobre a atuação dos gestores frente à efetivação das políticas de avaliação externa, bem como a concepção desses de qualidade de Educação.

Com relação ao processo de execução da prova, Torres e Oliveira (2023) apontam que 100% dos gestores afirmaram mobilizar os professores para a preparação dos estudantes para as provas do Saeb. De acordo com os diretores, os estudantes são conscientizados da importância da prova, e os professores otimizam os estudos com aulas focadas em temas atuais e relevantes, além da realização de testes simulados semanais com questões de raciocínio lógico e interpretação de textos.

De modo geral, os gestores/diretores responderam que oferecem condições didático-pedagógicas aos seus docentes, por meio de suas coordenações pedagógicas e de área, para atingir as metas estabelecidas do Ideb, oferecendo:

- (i) orientação, acompanhamento e apoio no planejamento das aulas, especialmente nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática;
- (ii) apoio na elaboração e aquisição de materiais didáticos;
- (iii) planejamento e orientações na organização de atividades interdisciplinares e extracurriculares;
- (iv) diagnóstico de aprendizagem de cada aluno e/ou turma nas disciplinas;
- (v) incentivo aos docentes para participarem de cursos de

formação oferecidos pela Secretaria Estadual de Educação (Torres; Oliveira, 2023, p. 17).

Os gestores oferecem suporte para os professores desenvolverem um trabalho pedagógico de preparação dos alunos para a realização da prova. De forma geral, os autores apontam que os resultados da pesquisa mostram o desenvolvimento de ações, por parte da gestão escolar, que visam a melhoria do desempenho dos alunos no Ideb. É evidente a importância da gestão escolar focada no aprendizado dos alunos (Torres; Oliveira, 2023).

A partir da análise dos trabalhos voltados para a gestão no estado de Goiás, observa-se que esses se encontram voltados principalmente para a atuação da gestão frente à organização de atividades, como provas externas, sendo assim necessário ampliar as reflexões sobre aspectos da atuação desses sujeitos nas escolas.

A fim de abarcar toda produção sobre a temática, foi acessado o banco de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Tese e Dissertações (BDTD) que integra, em um único portal, os sistemas de informação de teses e dissertações existentes no país. O BDTD disponibiliza para os usuários um catálogo nacional com o texto integral de teses e dissertações, possibilitando uma única busca para o acesso a esses documentos.

O levantamento foi realizado na aba busca avançada a partir dos descritores *gestores escolares* e *profissionalização* e foram encontradas 70 dissertações e teses. Após a leitura dos títulos e resumos, apenas cinco trabalhos foram selecionados para análise. Em seguida, realizou-se a busca dos seguintes descritores: *diretor escolar* e *eleição*, para os quais foram encontrados 63 trabalhos, que tiveram seus títulos e resumos lidos de forma que 23 trabalhos foram selecionados para serem analisados por estarem em consonância com o objetivo da pesquisa.

Para os descritores *diretor escolar* e *professor da educação básica*, buscou-se dissertações e teses que abordassem qual o motivo e como os professores se tornam gestores, mas nenhum trabalho que abordasse essa temática foi encontrado. Para os descritores *diretor escolar* e *perfil*, 337 dissertações e teses foram encontradas, sendo que três trabalhos foram selecionados para comporem a pesquisa.

Dando continuidade, realizou-se o levantamento no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, que também é uma plataforma que tem como objetivo facilitar o acesso a informações sobre teses e dissertações defendidas junto a programas de pós-graduação do Brasil. Ao realizar o levantamento para os descritores *diretor escolar* e *eleição* foram encontrados 3390 trabalhos ao se aplicar os filtros do recorte temporal de 2012 a 2022 e da

área do conhecimento, quais sejam, Educação e Administração. Esses filtros foram aplicados a partir da identificação dos mesmos, na maioria dos trabalhos da BDTD, sendo que apenas dois trabalhos foram selecionados para serem analisados e 12 se repetiram.

Para os descritores *gestores escolares* e *profissionalização* foram encontradas 4748 dissertações e teses. A partir da leitura dos títulos e resumos, três trabalhos foram selecionados para análise e três se repetiram. Para os descritores *diretor escolar* e *professor da educação básica* nenhum trabalho foi selecionado. Dessa forma, foram selecionadas 37 dissertações e teses, as quais são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2- Dissertações e teses sobre o provimento de gestores escolares – BDTD e catálogo de Teses e Dissertações da Capes, 2023

Nº	Título	Autor Ano	Tipo	Instituição/ Programa/ Departamento	Área	No tocante do gestor escolar
1	Como os modelos de escolha de diretores incidem na gestão escolar?	Mendes 2012	Dissertação	Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília	Educação	Compreende como o modelo de escolha de diretor imprimido por cada legislação incidiu sobre o conselho escolar e suas atribuições, a construção do projeto político pedagógico e a descentralização administrativa e financeira.
2	Eleição de diretores no paran�: uma an�lise dos planos de a�o na gest�o das escolas estaduais de Curitiba - tri�nio 2012-2014	Feiges 2013	Tese	Programa de P�s-Gradua�o em Educa�o, na linha de P�líticas Educacionais, Setor de Educa�o, Universidade Federal do Paran�	Educa�o	Discuss�o da elei�o de diretores como instrumento de gest�o democr�tica da escola p�blica no Paran�.
3	Elei�o para diretores em diadema: entraves e avan�os	Almeida 2013	Disserta�o	Programa de P�s-Gradua�o em Educa�o da Universidade Metodista de S�o Paulo	Educa�o	Investigar a trajet�ria da elei�o para diretores no munic�pio de Diadema, sendo que o mesmo n�o � efetivado por Concurso P�blicos e os avan�os e os poss�veis entraves que ocorrem neste processo, considerado democr�tico.
4	Elei�es de diretores no Cear�: um processo de constru�o da gest�o democr�tica, seus desafios e suas possibilidades	Silveira 2013	Disserta�o	Programa De P�s-Gradua�o Profissional Em Gest�o e Avalia�o Da Educa�o P�blica	Gest�o e Avalia�o da Educa�o P�blica	Avaliar o processo eletivo para gestores das escolas estaduais do Cear�.
5	Os percursos formativos dos docentes que atuam na gest�o escolar	Fonseca 2013	Disserta�o	Centro de Educa�o da Universidade Estadual do Cear�	Educa�o	Investigar a forma�o dos gestores escolares e suas implica�es para uma educa�o de qualidade.
6	A Forma�o dos gestores escolares nos cursos de Pedagogia	Franco 2014	Tese	Programa De P�s-Gradua�o Em Educa�o Da Universidade De S�o Paulo	Educa�o	Investiga a forma�o em ensino superior dos gestores escolares, denominados de especialistas de educa�o, at� a Lei de Diretrizes e Bases da Educa�o Nacional.
7	Elei�o nas escolas: uma an�lise do impacto do diretor eleito sobre o desempenho educacional no estado da Bahia	Santos 2014	Disserta�o	Programa de P�s-gradua�o em Administra�o (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Administra�o	Analisar os efeitos da indica�o dos diretores no rendimento escolar dos alunos.
8	As elei�es para diretores da rede estadual de educa�o: uma an�lise do processo no munic�pio de An�polis	Santos 2014	Disserta�o	Programa de P�s-gradua�o Stricto Sensu em Educa�o da Pontif�cia Universidade Cat�lica	Educa�o	Analisar as escolhas dos diretores da educa�o b�sica da rede estadual de educa�o do munic�pio de An�polis-Goi�s

	em 2011.			de Goiás		em 2011.
9	O provimento do diretor nas escolas públicas brasileiras e suas implicações na gestão escolar.	Cruz 2015	Dissertação	Pós-Graduação em Educação, do Setor de Educação, da Universidade Federal do Paraná	Educação	Problematizar as formas de provimento do diretor escolar nas escolas públicas brasileiras de Ensino Fundamental.
10	A formação continuada dos diretores escolares da rede estadual de educação em Goiás	Rocha 2015	Dissertação	Pós-graduação, na Pontifícia Universidade Católica de Goiás	Educação	Analisar formação continuada dos gestores escolares.
11	A política de seleção dos dirigentes escolares das escolas públicas estaduais de Minas Gerais na percepção dos gestores das escolas da superintendência regional de ensino Metropolitana C	Pereira 2015	Dissertação	Programa De Pós-Graduação Profissional Em Gestão e Avaliação Da Educação Pública	Gestão e Avaliação Da Educação Pública	Descrição do processo atual de seleção dos gestores, a identificação do que os atuais gestores pensam do processo, a verificação do cumprimento e da conformidade desse em relação à legislação brasileira, e a promoção de discussões sobre possíveis melhorias na seleção, seguidas de proposições de mudanças que atendam aos candidatos a gestores escolares e à comunidade escolar.
12	Relação entre o perfil do diretor escolar e os resultados educacionais	Santana 2015	Dissertação	Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação da Universidade Federal de Santa Catarina	Educação	Analisar se o perfil do diretor contribui para os resultados educacionais obtidos pelas Escolas de Educação Integral da rede estadual de ensino de Pernambuco no Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco – IDEPE.
13	A eleição para diretores em Aparecida de Goiânia e a gestão democrática: desdobramentos na gestão da escola	Moraes 2016	Dissertação	Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás	Educação	Analisar a eleição para diretores em Aparecida de Goiânia e a gestão democrática, com seus desdobramentos na gestão das escolas.
14	Eleições como forma de provimento da direção escolar na rede municipal de ensino de Curitiba	Finatti 2016	Dissertação	Programa de Pós-graduação em Educação, Linha de Políticas Educacionais, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná	Educação	Discutir, à luz do conceito de democracia, as virtudes e vicissitudes do processo de provimento das equipes diretivas das unidades educacionais públicas do município de Curitiba.
15	Da indicação à eleição de gestores escolares em municípios alagoanos: ares de ruptura ou de permanências?	Santos 2016	Dissertação	Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Alagoas	Educação	Analisar se há ou não mudanças e diferenças significativas em escolas públicas municipais de Alagoas que realizam eleição de diretores quando comparadas às com indicação político-partidária.
16	Formação de gestores escolares: estudo em escolas de redes municipais e estaduais do Ceará	Evangelista 2016	Dissertação	Programa De Pós-Graduação Em Educação Da Universidade Estadual Do Ceará	Educação	Discutir as iniciativas de formação de gestores escolares que têm sido implementadas nos últimos anos no Brasil

17	O Nome e seus desafios: representações sociais do diretor/gestor escolar acerca do seu agir profissional	Marangoni 2017	Tese	Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Metodista de São Paulo	Educação	Investigar as representações sociais de um grupo de gestores escolares da Rede Pública de Ensino do estado de São Paulo sobre o seu agir profissional.
18	Trajectoria de vida e práticas de gestão escolar	Santos 2017	Dissertação	Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Pernambuco	Educação	Analisar como a trajetória pessoal dos gestores interfere em práticas democráticas e relaciona a influência da formação pessoal aos diferentes perfis gestores que se configuram com ações ora mais, ora menos democráticas.
19	Políticas estaduais de provimento ao cargo de diretor e sua influência no modelo de gestão escolar	Assis 2017	Dissertação	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas	Administração	Investigar como as políticas de provimento ao cargo de diretor estão associadas aos fatores de liderança do diretor e de clima escolar.
20	Funções e formas de provimento dos diretores das redes estaduais paulista e paranaense	Silva 2017	Dissertação	Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista – UNESP – Campus de Marília	Educação	Analisar as funções dos diretores eleitos da rede pública do estado do Paraná e as funções dos diretores concursados da rede pública do estado de São Paulo.
21	Indicação para diretores: é possível haver experiências de gestão democrática? Uma análise da rede municipal de ensino em Camaragibe-PE	Mendonça 2017	Dissertação	Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal de Pernambuco	Educação	Analisar experiências de gestão democrática em escolas da rede pública municipal de ensino da cidade de Camaragibe, Região Metropolitana do Recife, onde a escolha para diretores é feita através de indicação.
22	Gestão Democrática E Eleição de diretores em escolas de educação infantil: estudo de caso na rede municipal de Santa Maria/RS	Alves 2018	Dissertação	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria	Políticas Públicas e Gestão Educacional	Analisar como se consolidam as eleições de diretor e como se concretizam ações de gestão democrática dos(as) diretores(as), das escolas de educação infantil da Rede Municipal de Educação de Santa Maria/RS.
23	Processos de provimento, exigências e atribuições para os dirigentes escolares em contextos de reformas gerencialistas.	Drabrach 2018	Tese	Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas	Educação	Analisar a privatização da educação no que se refere à gestão escolar, enfatizando aspectos relacionados aos processos de seleção, às atribuições e à natureza das funções previstas para o dirigente de escolas da Educação Básica pública, nas redes estaduais, no período que compreende os anos de 2005 a 2015.
24	Socialização da participação política e do poder na eleição de diretores escolares: aparência versus essência na gestão democrática da escola	Santos 2018	Dissertação	Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Oeste de Santa Catarina	Educação	Discutir fundamentos da socialização da participação política e da socialização do poder, expressos no recurso da eleição de diretores de sistemas municipais de ensino, com vistas à

	pública					democratização da gestão da escola pública
25	Provimento de cargo de diretores de escolas públicas de ensino fundamental.	Gonçalves 2019	Dissertação	Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos	Educação	Compreender os discursos sobre o processo de provimento de cargo de diretor escolar municipal em leis municipais de três municípios do interior paulista (Araçatuba, Barretos e Franca).
26	A sucessão de diretores escolares nos colégios da rede Marista: um enigma em movimento	Saldanha 2019	Dissertação	Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS	Gestão Educacional	Analisar o processo de sucessão existente na Rede Marista, para o cargo de diretor escolar, propondo estratégias que qualifiquem e profissionalizem o plano sucessório de gestores.
27	Sucesso e permanência de reformas educacionais: seleção de diretores escolares no Rio de Janeiro e Espírito Santo	Panico 2019	Dissertação	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas	Administração Pública	Aponta fatores associados à concretização e à continuidade de políticas públicas potencialmente eficazes de seleção de diretores escolares.
28	Eleição direta para diretor de escola na rede municipal de ensino de Natal/RN: construções históricas e embates políticos.	Giraldi 2020	Tese	Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Educação	Compreender e analisar o processo de construção e de implementação da eleição para a escolha de diretor na Rede Municipal de Ensino em Natal/RN, situando-o historicamente no contexto local e nacional.
29	Formação Inicial do Gestor Escolar	Farias 2020	Dissertação	Programa De Pós-Graduação Stricto Sensu Em Educação (PPGE) Da Pontifícia Universidade Católica Do Paraná - PUCPR	Educação	Refletir sobre a formação inicial do gestor escolar.
30	Educação e democracia: análise normativa do processo eleitoral para o cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (1999 a 2018)	Brito 2021	Dissertação	o Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Educação	Analisar as normativas do processo eleitoral para o cargo de diretor nas escolas da REE/MS, entre 1999 e 2018.
31	A práxis de uma diretora na gestão de uma escola militarizada.	Serafim 2021	Dissertação	Programa de Pós-graduação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília	Educação	Analisar as implicações da militarização na práxis do diretor na gestão do projeto político-pedagógico de uma escola pública do DF.
32	O papel do gestor da educação infantil na formação docente centrada na escola	Pomilho 2022	Dissertação	Programa de Estudos Pós-Graduação em Educação: Formação de Formadores da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Educação	Analisar o papel da gestão na formação docente centrada na escola, no contexto da Educação Infantil.

33	Escolha dos gestores escolares: um estudo na rede pública municipal de Imperatriz - Ma.	Mota 2022	Dissertação	Programa De Pós-Graduação Em Formação Docente Em Práticas Educativas PGFOPRED	Educação	Analisar o processo de escolha de gestores escolares na rede municipal de ensino de Imperatriz-MA e seus impactos na gestão democrática das escolas.
34	A formação continuada do diretor de escolas de educação infantil de 0 a 3 anos	Sousa 2022	Dissertação	Pós-Graduação Profissional em Educação da Universidade Federal de São Carlos	Educação	Analisar a Formação Continuada do Diretor em escolas de 0 a 3 anos.
35	“Gestão escolar e o perfil do diretor de escola na rede municipal de ensino de São Paulo”: uma contribuição aos estudos sobre teoria da gestão escolar	Souza 2022	Dissertação	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Educação	Discute sobre a Gestão Escolar e o perfil do Diretor de Escola da Rede Municipal de Ensino de São Paulo (RME-SP).
36	Gestão Democrática Da Educação: a experiência da primeira eleição direta para diretores e conselheiros escolares da Rede Pública Municipal de Duque de Caxias/RJ	Silva Filho 2022	Tese	Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense	Educação	Analisar a experiência da primeira eleição direta para diretores e conselheiros escolares na rede municipal de ensino de Duque de Caxias/RJ (2015)
37	Formação De Gestores Escolares No estado De Goiás: O Curso De Especialização Em Gestão E Avaliação Da Educação Pública	Teixeira 2022	Dissertação	Programa De Pós-Graduação Profissional Em Gestão E Avaliação Da Educação Pública	Gestão E Avaliação Da Educação Pública	Analisar a proposta curricular de um curso em nível de especialização lato sensu e sua oferta na modalidade a distância, como uma política de formação continuada de gestores escolares

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Das 36 dissertações e teses identificadas, 31 são dissertações e seis são teses, portanto, há um número bem maior de pesquisas de mestrado que versam sobre os gestores escolares. Com relação ao ano de publicação dos trabalhos, o quantitativo é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Quantitativo de dissertações e teses publicados por ano

Ano	Quantitativo de Dissertações e Tese Publicados
2012	1
2013	4
2014	3
2015	4
2016	4
2017	5
2018	3
2019	3
2020	2
2021	2
2022	5

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Com relação ao ano, o que mais teve publicação foi 2015, com cinco trabalhos, e o ano que teve menos foi 2012, com apenas um trabalho. Nos demais anos houve uma publicação de dois a quatro trabalhos, o que demonstra que essa é uma temática recorrente nas pesquisas de mestrado e doutorado. Com relação à área a que a dissertação ou tese se vincula, observou-se que a maioria está dentro da área de Educação, as demais se encontram nas áreas de Gestão e Avaliação da Educação Pública (dois trabalhos), Políticas Públicas e Gestão Educacional (um trabalho), Gestão Educacional (um trabalho), Administração Pública (um trabalho) e Administração (dois trabalhos).

As pesquisas foram realizadas em diversas regiões do Brasil, são elas: São Paulo (11 trabalhos), Paraná (quatro trabalhos), Ceará (três trabalhos), Santa Catarina (três trabalhos), Goiás (três trabalhos), Pernambuco (dois trabalhos), Brasília (dois trabalhos), Rio Grande do Norte (dois trabalhos), Rio de Janeiro (um trabalho), Maranhão (um trabalho), Mato Grosso do Sul (um trabalho), Minas Gerais (dois trabalhos), Goiás (um trabalho), Rio Grande do Sul (um trabalho) e Alagoas (um trabalho), o que demonstra que a temática é presente em todo o país.

Sobre as temáticas das dissertações e teses, observou-se que a maioria, vinte e oito trabalhos, discute aspectos relacionados às eleições dos gestores escolares e a sua relação com a gestão democrática, o que demonstra que este é o maior interesse dos pesquisadores da

temática e aspectos como o perfil e os saberes construídos pelos gestores ao longo de sua atuação são temáticas menos pesquisadas, apenas dois trabalhos abordaram a mesma e serão discutidos mais à frente, o que nos permite reafirmar a relevância da presente pesquisa.

Com relação à eleição dos diretores, temática mais abordada pelos trabalhos analisados, Lima (2021) discute que o acesso ao cargo e provimento do diretor se constituiu historicamente através de quatro mecanismos ainda vigentes nos entes federativos: indicação (precedida ou não de lista tríplice), concurso público, eleição ou consulta (integrando voto direto da comunidade escolar) e modalidades mistas ou híbridas (incorporando critérios técnicos e participação da comunidade escolar).

No contexto atual a institucionalização desse mecanismo de seleção de diretores se efetivou nacionalmente por meio da Lei nº 13.005, de 2014 (Brasil, 2014), que aprova o Plano Nacional de Educação, na medida em que essa Lei determina que as redes públicas de ensino considerem, conjuntamente, para a nomeação dos diretores de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho e participação da comunidade escolar, observando os princípios da gestão democrática. Nesse sentido,

[...] no Brasil, no início da década de 1980, a discussão sobre gestão democrática foi polarizada pela questão da indicação de dirigentes escolares, de tal modo que a luta dos movimentos sindicais pela implantação de processos democráticos de escolha de diretores fez que a ampla temática da gestão democrática fosse, de certa maneira, reduzida erroneamente a esse mecanismo (Mendonça, 2000, p. 172).

As dissertações e teses analisadas também apontam para as eleições como uma das formas de se colocar em ação a gestão democrática. A eleição para diretores, por si só, não contribuirá diretamente para a vivência democrática, mas sem dúvida é um dos caminhos pelos quais se constituirão práticas que propiciem a participação, o envolvimento e a discussão da realidade de cada unidade escolar. É por meio da análise da realidade que se pode considerar as possibilidades de rompimento com a lógica autoritária e é com a participação dos envolvidos, professores, alunos, pais, técnico-administrativos, poder público, dentre outros, que se poderá de fato alcançar resultados positivos quanto à constituição de uma escola democrática. É na consciência do lugar onde se está e do papel desempenhado que docentes poderão compreender seu papel como formadores para além dos conteúdos definidos nos currículos escolares (Dourado, 2001).

A segunda temática mais presente nas dissertações e teses analisadas foi a formação inicial e continuada dos gestores, que é abordada em trabalhos como de Franco (2014),

Pomilho (2022) e Sousa (2022). Com relação à formação inicial, os autores discutem que essa ocorre principalmente na graduação em cursos de Pedagogia. A formação oferecida a esses sujeitos, Rocha (2015, p. 50) aponta que:

A formação de gestores educacionais não pode se eximir de pensar a sociedade atual, dominante, escravista, exploradora, excludente etc. e acompanhar as mudanças, atendendo as necessidades da escola, mas sem se render a essa sociedade, não sem antes pensá-la e aos seus determinantes, de forma crítica; não há como se eximir desse compromisso. Para tanto, é necessário pensar uma formação que consiga construir uma articulação entre a docência, a ação educacional e a produção do conhecimento na área da educação, já que esses profissionais devem ser capazes de pensar uma sociedade com outras perspectivas, ou seja, professores e gestores que consigam compreender as exigências de cada momento, fazer a leitura crítica dos movimentos sociais presentes e propiciar melhores condições de trabalho e de ensino/aprendizagem para o sistema público educacional.

A formação integral precisa possibilitar aos futuros gestores a compreensão ampliada da sociedade como um todo, uma vez que essa reflete na forma como a escola se organiza. Sobre a formação continuada as dissertações e teses apresentam que essa ocorre em serviço, ou seja, em atuação, de forma que os gestores vão buscar formação sobre a temática a partir do momento em que sentem a necessidade por estarem atuando nessa função.

Fonseca (2013) dedica sua pesquisa a analisar o processo formativo de sete gestores de escolas públicas estaduais do Ceará. Dentre os achados de sua pesquisa estão a falta de formação inicial, principalmente com relação a gerenciar os recursos financeiros, administrativos e pedagógicos, o que requer uma qualificação ampla e sólida condizente com a função em exercício, ou seja, a formação não possibilita solucionar os problemas que surgem no exercício da função, de forma que se aponta estes como saberes que os gestores vão construindo ao longo de sua atuação. Portanto, a autora aponta que é preciso considerar a ideia de um gestor ativo e que esteja em processo contínuo de formação, consciente de sua prática educativa transformadora (Fonseca, 2013).

Evangelista (2016) aponta que, diante das demandas escolares, inúmeras atribuições recaem sobre os gestores, e que, para os sujeitos da pesquisa, quais sejam 12 gestores de municípios do estado do Ceará, a preparação para a prática na gestão tem maior contribuição da experiência docente e da própria prática diária no cargo, de forma que o amadurecimento profissional neste estudo se deu com o processo de ser diretor.

A respeito das demais temáticas que se associam com os objetivos da presente pesquisa, destaca-se o trabalho de Santana (2015), que buscou analisar e provar relações entre

o perfil do diretor e os resultados educacionais das escolas de Educação Integral de Pernambuco, demonstrando que os melhores resultados foram daquelas escolas cujos diretores tinham formação em Educação Interdimensional³, pois estão aptos a garantir a vivência dessa filosofia no dia a dia da escola, a fim de contribuir com o cumprimento das metas educacionais previstas para a unidade e foram os que apresentaram os melhores planos de ação.

Os dados apresentados pela pesquisa supracitada, mesmo que em um contexto específico, de Educação Integral, demonstram que os saberes construídos ao longo do processo de atuação, uma vez que os gestores que possuíam formação em Educação Interdimensional a realizaram a partir da função de gestão, têm muito a contribuir com o desenvolvimento da ação deles em relação à escola, ou seja, de forma a levar essa a alcançar melhores resultados, para além de boas notas em avaliações externas.

Teixeira (2017) discute em sua dissertação aspectos da formação dos gestores a partir da análise de curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública, oferecido entre os anos de 2012 e 2013, pela Unidade de Formação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (UFO/CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora, em parceria com a Secretaria de Educação de Goiás.

O trabalho aponta uma temática de relevância, que é a formação dos gestores, sendo que a autora verificou que a formação continuada de gestores escolares foi um dos mecanismos utilizados pelo estado de Goiás para melhorar a qualidade da educação. Essa associação entre a formação do gestor escolar e a elevação da qualidade da educação é um tema que vem ganhando destaque no cenário nacional (Freitas, 2009; Lück, 2009; Fernandes, 2015).

Souza (2022) também estuda o perfil de gestores, especificamente de escolas da Rede Municipal de Educação de São Paulo. Ao realizar a sua pesquisa, a autora parte da hipótese de que, ao organizar o sistema educacional por meio da regulamentação ou regulação, organiza-se as formas de Gestão e promove-se um determinado tipo ideal de gestor, estabelecendo os limites da atuação e do papel do Diretor, de forma que estudar o perfil dos diretores de escola e os modelos de Gestão produzidos pela política pública podem auxiliar na compreensão das consequências dessa política para a qualidade da educação promovida pelo estado.

³ Educação interdimensional é uma proposta de pedagogia utilizada nas Escolas de Referência em Tempo Integral (EREM) da rede estadual de ensino e está baseada em três pilares: a educação para valores; a pedagogia da presença; e o protagonismo juvenil. Ela foi criada pelo pedagogo mineiro Antônio Carlos Gomes da Costa e necessita do envolvimento de todos –funcionários, alunos e pais – para que as escolas formem não apenas estudantes com boas notas, mas cidadãos. Portanto, podemos observar a necessidade da gestão democrática para a sua efetivação (Lima; Rodrigues, 2020).

Em sua pesquisa, Souza (2022) aponta que o perfil adequado do gestor escolar é aquele que deve superar o modelo “tradicional” e ter características pessoais e profissionais condizentes com a função. É nesse espaço ideológico que se procura por teorias que embasem a seleção das competências, habilidades e atitudes que promovam esse sucesso.

Portanto, busca-se um sujeito que preencha as necessidades que se reconheçam necessárias para que a escola e os alunos alcancem os índices propostos em relação à aquisição de conhecimentos, garantindo o sucesso na aquisição dos conhecimentos curriculares, fator determinante no sucesso ou fracasso escolar (Souza, 2022).

Mas, aponta-se que esse perfil ou identidade profissional deve ir além, deve se pautar nos conhecimentos e atitudes do gestor escolar que levem ao desenvolvimento dos alunos e não apenas a execução de provas. Complementando, Souza (2022, p. 30) discute que:

As evidências ressaltam um modelo de Gestão em que as capacidades ou o potencial dos indivíduos revelados por meio das práticas, da formação e dos contextos, se bem definidos e apropriados, afetam o nível do rendimento da aprendizagem do aluno, incidindo sobre a qualidade pleiteada para a educação e cooperam para a adesão à ideia da importância de se determinar um modelo de profissional adequado para obtenção da educação de qualidade.

Não se deve buscar um diretor que tenha apenas como intuito a afirmação de uma qualidade de educação baseada na nota de uma prova, mas sim um gestor que a partir dos conhecimentos construídos em sua prática busque organizar o trabalho pedagógico com o intuito de promover o real aprendizado dos alunos.

Concorda-se com Giddens (2002), que afirma que a criação da identidade dos diretores se remete para as interações concretas que se dão no espaço cotidiano do exercício da administração da escola.

De forma geral, a realização desta revisão sistemática contribuiu para identificar a relevância da presente pesquisa, de forma a refletir sobre como se constitui a atuação do gestor no processo de ser diretor. Na próxima seção, far-se-á a discussão de aspectos que orientam o trabalho do gestor na Educação Básica.

Com relação à quantidade de trabalhos relacionados à gestão no estado de Goiás, observa-se poucas publicações, com três artigos e uma dissertação, de forma geral as pesquisas apontam para a atuação da gestão principalmente relacionada à aplicação de provas externas, o que pode ser considerado como um ponto a ser refletido, principalmente com relação aos objetivos da Educação que vão para além do preparo dos estudantes para

realizarem avaliações externas. Considera-se essa uma contradição frente à atuação do gestor escolar.

2.2 O que orienta o trabalho do gestor das escolas da Educação Básica

Nas redes públicas de ensino do Brasil o diretor escolar é geralmente um funcionário público, vinculado à União, estado ou Município, investido em uma função pública para fazer a interlocução entre o estado e a escola, exercendo, portanto, um duplo papel: de representante da administração pública do estado e da comunidade escolar (Souza, 2006; Oliveira; Lima; Oliveira, 2018). Portanto, é o sujeito que vai organizar as atividades administrativas e pedagógicas na escola.

O que faz a Boa Escola? Mais do que dispor de uma infraestrutura básica (classes arejadas e bem iluminadas, materiais e recursos didáticos de qualidade, prédios limpos etc.), as escolas precisam organizar suas rotinas pedagógicas centradas no aprendizado e em altas expectativas de desempenho de seus alunos, o que requer um trabalho integrado da equipe de professores comprometida com a melhoria dos resultados. A liderança do diretor e coordenadores neste processo e a qualidade do trabalho docente são cruciais para a maior efetividade da escola (Castro, 2013, p. 457).

Antes de entrar nas discussões do que orienta o trabalho do gestor escolar é preciso apresentar discussões que permitam conceituar a gestão, e isso será realizado com base em autores como Libâneo (2005), Fernandez (2006) e Paro (2008), que são referências no campo da gestão escolar. Inicia-se com a interpretação de Libâneo (2005, p. 335) sobre gestão escolar:

O gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apoia o estabelecimento das prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação de funcionários, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente, auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos. O gestor deverá animar e articular a comunidade educativa na execução do projeto educacional, incrementando a gestão participativa da ação pedagógico-administrativa, conduzindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, econômicos, jurídicos e sociais. O gestor é o articulador/mediador entre escola e comunidade. Ele deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, no que chamamos de gestão democrática. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

O autor vincula o conceito de gestão a uma perspectiva de desenvolvimento de aspectos da escola, com foco na melhoria das práticas e articulação de diferentes segmentos do trabalho escolar, sem conceber que um seja mais determinante que outro, sendo que o gestor vai realizar seu trabalho em colaboração, de forma a buscar solucionar os problemas da escola (Franco, 2014). Para Fernandez (2006, p. 130):

O conceito de Gestão Escolar, relativamente recente, é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Para fim de melhor entendimento, costuma-se classificar a gestão escolar em três áreas, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa.

Franco (2014), ao analisar os dizeres da estudiosa, aponta que essa entende que gestão se refere à articulação de saberes de diferentes aspectos organizativos da escola e que se aproximam da perspectiva de otimização de recursos existentes, vinculada aos processos de exercício de capacidades e competências para a melhoria funcionalista, embora aponte o vínculo que deve ter com a vida social. Nesse sentido, Paro (2008, p. 130) entende que:

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso, na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo.

O autor também apresenta uma perspectiva de ação colaborativa para a administração do espaço escolar, e ainda que a atividade do gestor vá para além da burocratização e das rotinas, perpassa pela garantia do bom desenvolvimento das diferentes atividades que são desenvolvidas na escola. A partir das concepções apresentadas é possível apontar que o gestor vai desenvolver diferentes ações na escola, tendo um trabalho voltado para a garantia do sucesso dos alunos e professores no processo de ensino e aprendizagem. Com relação às atividades desenvolvidas, Franco (2014) aponta a orientação burocrática de padrões de funcionamento, de planejamento do trabalho pedagógico, de currículo e de dispositivos estruturalistas para o financiamento da educação, e que essa atuação é orientada por diferentes pontos, sendo que alguns deles serão discutidos a seguir.

Um destaque na orientação da atuação do gestor escolar é a formação que o mesmo recebe, sendo que essa deve prepará-lo para lidar com os desafios do cargo. A formação inicial deve ocorrer por meio do curso de Pedagogia, como determinado na LDB, que diz:

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (Brasil, 1996, p. 23).

O referido artigo elucida que a formação do profissional que vai lidar com a administração da educação deve ocorrer no curso de Pedagogia ou na Pós-Graduação, que deve ofertar a discussão da temática nos diferentes componentes curriculares. Mas, o que se observa e que foi relato por autores como Franco (2014), Vieira e Vidal (2014), entre outros, é que ainda é precária a promoção da discussão sobre essa temática nesses cursos.

Os autores afirmam que existem disciplinas que contemplam a discussão sobre a gestão, mas propiciam pouco contato com a atividade na prática. Concorda-se com Tardif (2002) ao defender que os saberes da profissão docente e, portanto, dos pedagogos que atuam na gestão escolar, não se restringem ao campo da compreensão teórica, nem tampouco da atividade exclusivamente prática, e sim pela confluência dos elementos que constituem a sua profissionalidade, o que constitui a práxis profissional, implicando a articulação das práticas dos pedagogos que atuam na escola e a compreensão dos princípios e sentido de seus ofícios.

Portanto, aponta-se como uma possibilidade a inclusão de Estágios Supervisionados voltados para a gestão escolar, o que vai permitir ao futuro gestor vivenciar a prática, proporcionando a eles uma formação inicial abrangente e teoricamente sólida, facilitadora da articulação com a prática diária da escola e incentivadora cotidiana de sua compreensão, a partir da apropriação dos sentidos e significados do contexto social, econômico e político do qual fazem parte (Rocha, 2015).

Há uma preocupação em preparar profissionais socialmente comprometidos, com ideias problematizadoras sobre a realidade, por meio de uma prática democrática que a cada instante instigue o pensar crítico e autônomo. A educação e a gestão atuais requerem do licenciado disponibilidade para a mudança, formação e atualização constantes, visando o desenvolvimento da criticidade, a valorização da interdisciplinaridade e da inclusão dos desfavorecidos socialmente (Rocha, 2015).

Essa formação comprometida com o aprofundamento dos estudos e o aperfeiçoamento pessoal e profissional permite que o gestor planeje, conduza e avalie suas ações de forma democrática e autônoma. “Quanto mais participativo, solidário e democrático for o processo administrativo, maiores as possibilidades de que seja relevante para indivíduos e grupos e também maiores as probabilidades para explicar e promover a qualidade de vida humana necessária” (Hora, 1994, p. 41).

Assim, ter uma formação de qualidade vai contribuir para que o gestor desenvolva sua função com êxito. Sendo a formação continuada muito relevante nesse sentido, corroborando Souza, Rodrigues e Paschoalino (2022) afirmam que a formação continuada constitui um aspecto preponderante para os gestores escolares, que buscam conhecimentos para o exercício profissional. Essa perspectiva salienta a importância de se pensar nos conteúdos ofertados na formação em serviço, sendo essa a principal maneira de os sujeitos buscarem formação voltada para a gestão escolar.

O trabalho do gestor também deve estar voltado para o incentivo e o desenvolvimento de formação para os professores em atuação, como destacado por autores como Pomilho (2022), que ressalta que o trabalho da direção de escola para a formação docente centrada na instituição é um caminho promissor para uma gestão democrática e colaborativa.

Outro ponto que Souza, Rodrigues e Paschoalino (2022) destacam com relação a aspectos que orientam o trabalho dos gestores é a sua experiência profissional, de forma que as autoras realizam uma pesquisa envolvendo gestoras atuantes em diferentes segmentos da rede pública, que contemplavam a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, e essas afirmam que a experiência de ser professor e coordenador pedagógico antes de assumir o papel de gestão muito tem a contribuir com a atuação, sendo que as participantes da pesquisa passaram por esses cargos e por anos de docência.

Foi constatado como é importante ser professor antes de se tornar gestor para conhecer melhor o sistema educacional e ter uma visão mais ampla da realidade escolar. É recomendado que os dirigentes tenham essa experiência, visto que ele irá estabelecer relações com professores, alunos, funcionários e responsáveis e, assim, assumir um papel complexo. Com esse entendimento, um gestor que é professor terá mais facilidades de compreender a lógica da escola e de interferir nela (Souza; Rodrigues; Paschoalino, 2022, p. 12).

A partir do apontado é possível observar que as experiências enquanto professor, sejam boas ou ruins, contribuem para que gestores conheçam a realidade escolar, de forma a ter proximidade com ela e assim desenvolver melhor o trabalho. Então, “o caminho percorrido

no campo profissional no âmbito educacional foi importante para a atuação gestora” (Souza; Rodrigues; Paschoalino, 2022, p. 9).

Portanto, são diversos os aspectos que orientam a atuação do gestor escolar desde a sua formação inicial, suas experiências profissionais, as políticas públicas e a sua própria ação. Junto com as atividades surgem diversos desafios que serão retratados na próxima seção.

2.3 Desafio do gestor escolar na atualidade

Com relação ao trabalho do gestor escolar pode-se observar que esse se modificou ao longo dos tempos, Santana (2015) comenta que essa mudança se relaciona com o contexto econômico e social em diferentes períodos. Nesse contexto, a autora aponta que:

A história da educação no Brasil evidencia que diferentes métodos de gestão foram utilizados para a administração escolar, como por exemplo, a utilização de princípios da administração científica, utilizada nas empresas capitalistas, na busca pela eficiência e produtividade, essa forma de gestão resultou socialmente em uma excessiva divisão do trabalho, o que exigiu formação de especialistas, esse processo culmina com a divisão do trabalho intelectual do manual (Santana, 2015, p. 31).

Nos primeiros tempos da escola, o diretor era o sujeito de autoridade que tinha função de manter a ordem. Na Era de Vargas, 1930 a 1945, segundo Andreotti (2010), destacando as políticas adotadas, a consolidação da função de diretor e da demanda por educação foi provocada pelo aumento da urbanização e da industrialização.

De 1946 a 1964, no período conhecido como Nacional Desenvolvimentismo, a partir das ideias de Galindo e Andreotti (2010), no que se refere à administração escolar, essa refletia o desenvolvimento e a expansão industrial, seus fundamentos se baseavam nas teorias administrativas capitalistas, na divisão social do trabalho, na hierarquia das funções, na centralização do poder e na burocracia. Na época não havia corpo teórico referente à administração escolar e, por isso, foram assumidos os princípios da administração científica (Santana, 2015).

Durante a Ditadura Militar, que vigorou de 1964 a 1984, segundo Santana (2015, p. 32), “o diretor atuava como mediador das relações entre as instâncias superiores e a escola, e implementava diretrizes políticas estabelecidas por órgãos superiores”, também nesse período começou a se discutir sobre critérios para a seleção desses diretores. As décadas de 1960 e

1970 foram marcadas por múltiplas abordagens, das quais Marangoni (2017) destaca aquelas que equiparavam a escola à empresa, e o administrador escolar ao administrador de empresas.

A partir de 1990, ainda segundo Minto (2010), no que se refere à gestão escolar houve intensificação do debate sobre a necessidade de profissionalizar as pessoas que viessem a exercer essa função com propostas de capacitações que abordavam as competências necessárias para tais profissionais.

No início de 2000, Lück (2000, p. 13), discorrendo sobre a função do diretor, aponta para a necessidade de superação do modelo hegemônico de administração escolar pautado na figura do “[...] diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento de ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados”.

Na atualidade, vê-se a busca principalmente pela gestão democrática, mesmo que na maioria das escolas o gestor seja uma indicação política, como já apontado nesta pesquisa. Para desenvolver esse tipo de gestão obstáculos surgem, sendo que o presente tópico busca discutir alguns desses desafios.

A autonomia é um fator de destaque nos desafios enfrentados pelo gestor escolar, principalmente no contexto atual, em que se observa cada vez mais que o mercado vem ganhando espaço na Educação e no chão da escola. Com relação à autonomia na gestão escolar, Lück (2009, p. 128) afirma que essa:

À associação entre tomada de decisão e ação, entre planejamento e compromisso com a execução do planejado, entre execução e monitoramento, entre avaliação e prestação de contas, entre resultados promovidos e recursos utilizados (Lück, 2006, p.128).

Autonomia se associa à tomada de decisão, que acaba sendo deixada de lado quando são citadas mudanças que chegam à escola impostas pelo governo, como exemplo, tem-se a Base Nacional Comum Curricular - BNCC (Brasil, 2018) e a implementação do “Novo Ensino Médio”, por meio da Lei n.º 13.415/2017 (Brasil, 2017), que são propostas claras no neoliberalismo de formar mão de obra voltada para a garantia do modo de produção capitalista, por meio do esvaziamento do acesso dos alunos, principalmente da rede pública, filhos da classe trabalhadora, ao conteúdo científico, conforme apontam Ortega e Militão (2022).

A escola, baseada nesses princípios, estruturou-se de maneira hierarquizada e centralizada para o alcance da disciplina que, nessa perspectiva, gera a produção de bons

resultados. A formação se dividia claramente entre a formação dos dirigentes, que seguia o caminho acadêmico, e a da classe trabalhadora, focada no ensino das funções executadas (Kuenzer, 2001).

Segundo Moraes (2016), o neoliberalismo trouxe à escola a atenção à eficiência, à qualidade, ao desempenho e às necessidades básicas de aprendizagem, havendo, diante disso, mudança de postura, tanto no âmbito administrativo como no pedagógico. Destaca-se que na atualidade a qualidade da educação é medida por meio de notas de avaliações externas, sendo este também um desafio dos gestores: garantir que a escola tenha bons resultados, o que também afeta aspectos da autonomia dos sujeitos em determinar qual o conteúdo de relevância para a clientela da escola. Nesse contexto, a administração está a serviço do capital.

Um dos desafios que pode ser apontado para o desenvolvimento da atividade do gestor escolar é aproximar os pais e responsáveis do processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Lück (2013) explica que a participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas internacionais como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade de ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola.

Essa participação incentiva a ocorrência da gestão democrática, conforme Sousa (2022), ela propicia uma melhor visão em todas as esferas da educação, indo desde as Secretarias Municipais de Educação até a direção escolar, a gestão em sala de aula e a participação efetiva da comunidade escolar.

A busca por soluções para os problemas administrativos e técnicos é apontada por Santana (2015) como um dos desafios vivenciados pelos gestores escolares, de forma que Santos (2008) discute que é necessária uma ação administrativa eficaz que atue de forma dinâmica e criativa, acompanhando mudanças sociais e intervindo por meio de sua ação gestora, superando assim esses desafios.

Os resultados da escola também se mostram como um grande desafio a ser superado pelo gestor escolar, principalmente nesse contexto histórico, em que o financiamento se relaciona a nota de provas externas, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Dutra (2014) corrobora com o exposto e aponta que a gestão escolar tem papel fundamental no perfil institucional e nos resultados alcançados pelas escolas, de forma que “seu trabalho contribui com a aprendizagem efetiva dos educandos e, conseqüentemente, com os resultados das avaliações externas (Dutra, 2014, p.61).

Paschoalino (2017) destaca que, ao exercer a atividade de gestão, há a existência de diversas demandas e das múltiplas interações exercidas pela direção de escola, sejam elas com

os profissionais da escola e que envolvem a secretária, o corpo docente, discente e funcionários, e com a comunidade externa, que engloba os responsáveis pelos estudantes, as lideranças do seu entorno e a entidade mantenedora. Todas essas interações se tornam complexas na ação de gerir uma escola, portanto, também se apresentam como desafios que precisam ser superados pelos gestores.

Outro aspecto que precisa ser considerado e que se acredita ser um desafio é com relação ao gênero dos sujeitos que assumem cargos de gestão em escolas. Nesse sentido, Souza, Rodrigues e Paschoalino (2022) apresentam que 76,5% das escolas públicas municipais do Brasil possuem em cargos de gestão mulheres, enquanto na rede estadual o valor é de 68,2%, demonstrando que a maioria das escolas é gerida por mulheres. Com relação aos desafios enfrentados pelas gestoras, as autoras apontam que:

Elas têm que conviver com muitas circunstâncias e muitas vezes se contrapõem entre o trabalho realizado fora de casa e o trabalho dentro de casa. Dessa forma, para muitas professoras e gestoras há a contradição de vivenciar o trabalho entre o público e o privado, e ter que atuar com atividades sobrepostas e conflitantes. Nesse cenário, se evidenciam elementos para se pensar nas sobrecargas e intensificação do trabalho feminino, que conciliam o trabalho de casa e o trabalho profissional. No atual contexto pandêmico, em que outro panorama passou a exigir medidas drásticas para a realização do trabalho docente e das gestoras escolares, a realidade da sobrecarga de trabalho ficou ainda mais acentuada (Souza; Rodrigues; Paschoalino, 2022, p.7).

A partir do exposto pelas autoras é preciso considerar que, em um campo em que as mulheres são predominantes, a questão da relação trabalho público e privado é um desafio expressivo a ser enfrentado.

A formação continuada se apresenta como um desafio, pois dificilmente ela é incentivada a ser realizada pelas instituições, principalmente quanto aos custos, que são mantidos pelos próprios sujeitos, de forma que grande parte deles acaba não a realizando, pois os cursos oferecidos demandam custos altos, além da jornada de trabalho, como apontado em pesquisa realizada por Souza, Rodrigues e Paschoalino (2022, p.13), que relatam o tempo de trabalho, que chega a dez horas diárias, mais o trabalho levado para ser realizado em casa, sendo que diariamente a atividade de gestão perpassa pelo “administrativo, pedagógico, financeiro, político, jurídico, gestão de pessoas, gestão de espaços e materialidades”

Destarte, ser gestor na atualidade não é tarefa fácil e os desafios vão desde a infraestrutura das escolas e a administração dos recursos financeiros, que em muitos casos podem não ser suficientes, perpassam pela relação com a família dos alunos, chegando até as

políticas públicas, que trazem diversas mudanças e cobranças com relação ao desempenho dos alunos (Paschoalino, 2012; 2017; 2018).

Faz-se necessário então que os sujeitos que se disponham a atuar nessa função tenham determinação em busca de lutar por uma educação de qualidade e enfrentem os diferentes problemas relacionados à atuação de gestão, em parceria com a comunidade escolar e os pais dos alunos.

2.4 Os gestores em Goiás: alguns apontamentos sobre as políticas do estado

O desenvolvimento da gestão escolar em Goiás não teve muitas diferenças do restante do Brasil. As eleições de diretores no estado, segundo Santos (2022), efetivam-se principalmente a partir dos anos 2000. Nacionalmente, a partir da década de 1980 discussões sobre eleições já aconteciam em muitos estados brasileiros, nesse mesmo período, os educadores iniciaram uma ampla mobilização pela democratização da gestão escolar por meio da eleição para diretores. Em meio à luta nacional pelas eleições para Presidente, os educadores goianos articularam o slogan “Eleições diretas já! Do Diretor da Escola à Presidente da República” (Dourado, 1990, p. 125) ao movimento de luta.

De acordo com Brzezinski e Mata (2009), o processo de democratização das escolas públicas em Goiás ganhou mais impulso com os resultados da IV Conferência Brasileira de Educação (CBE), que ocorreu em 1986, realizada em Goiânia, na Universidade Federal de Goiás (UFG) e na Universidade Católica de Goiás (UCG). Essa Conferência contou com mais de cinco mil educadores, de vários segmentos, reivindicando a democratização da educação brasileira. Segundo os autores mencionados, nessa Conferência foi redigida uma carta, que foi encaminhada à Assembleia Nacional Constituinte, que estava redigindo a Constituição Federal de 1988. O conteúdo da carta contribuiu para a elaboração de alguns artigos da Constituição, com destaque para o art. 206, inciso VI, que trata da gestão democrática do ensino público na forma da lei (Santos, 2022).

As autoras discutem que as escolas estaduais de Goiás tiveram aprovação para a primeira eleição para diretores em 1987, um ano após a IV CBE, no governo de Henrique Santillo, que permaneceu até março de 1991. Porém, com o seu sucessor, Iris Rezende Machado, as eleições para diretores foram suspensas, retornando à forma de escolha por meio de indicação política. Os diretores eram indicados por vereadores, deputados, senadores, governadores e outras lideranças políticas locais. Em 1999, com a posse de Marconi Perillo,

que governou Goiás por oito anos consecutivos (1999 – 2006), as eleições foram retomadas (Brzezinski; Mata, 2009).

Santos (2022) comenta que durante essa trajetória até a segunda década do século XXI já ocorreram oito eleições para diretores e demais membros da gestão escolar, conforme legislações vigentes, determinadas e coordenadas pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) e pela Seduce. Portanto, os sucessores de Marconi Perillo têm garantindo, por meio da legislação estadual, em consonância com a legislação federal, os princípios que regem a gestão democrática nas escolas públicas de Goiás no que diz respeito ao provimento de escolha dos diretores escolares.

Segundo Carvalho (2012), a partir de 2003, o Conselho Estadual de Educação, na composição determinada pela Lei Complementar Estadual n. 26/1998 (LDB de Goiás), passou a normatizar o processo de gestão democrática nas escolas públicas estaduais de educação básica, atuando, às vezes, como órgão indutor e executivo do processo de escolha dos gestores escolares, outras vezes como mediador e garantidor da democracia na escola. Essa forma distinta e singular de atuação do Conselho de Goiás faz parte de um processo específico de configuração de um sistema de educação, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Federal n. 9.394/1996).

A Lei Complementar Estadual n. 26/1998 (LDB de Goiás), em seu Art. 106, afirma que:

As escolas mantidas pelo poder público estadual obedecem aos princípios da gestão democrática, assegurada a existência de conselhos escolares paritários, dos quais participam os seguintes segmentos: direção, professores, demais servidores, alunos e pais de alunos.

§ 1º - O conselho escolar paritário tem poder deliberativo;

§ 2º - Fica instituído o regime de eleições diretas para Diretores das Escolas descritas na presente lei, cuja regulamentação do processo eletivo será realizada no prazo de 60 (sessenta) dias da publicação desta lei (Goiás, 1998, p. 52).

Em 1999, tem-se a promulgação da Lei nº 13.564 de 8/12/1999, que determinava eleições para a escolha do diretor das escolas públicas estaduais, por voto direto, secreto e facultativo. O diretor seria escolhido pela comunidade escolar compreendida por alunos (votantes somente os de 11 anos completos, cursando pelo menos a 4ª série do ensino fundamental), pelo pai, mãe ou responsável que tenha matriculado o aluno (Art. 1º). O candidato a diretor não poderia ser filiado a partido político (§ 5º do Art. 4º). A apuração dos votos deveria respeitar média ponderada dos votos válidos dos alunos, pais, professores e

funcionários da escola, com o peso de 50% para cada segmento (Art. 8º). Os candidatos deveriam ser efetivos, com lotação de, pelo menos, dois anos no sistema público e, no mínimo, seis meses na unidade escolar. Os professores deveriam possuir licenciatura, com exceção dos candidatos às escolas estaduais de 1ª a 4ª séries que podiam ter somente o Curso de Técnico em Magistério (Art. 4º) (Goiás, 1999; Carvalho, 2012).

Santos (2022) afirma que nessa trajetória até a segunda década do século XXI já ocorreram oito eleições para diretores e demais membros da gestão escolar, nos anos 2000, 2003, 2005, 2007, 2009, 2011, 2015 e 2018, conforme legislações vigentes, determinadas e coordenadas pelo CEE e pela Seduce. Os sucessores de Marconi Perillo têm garantido, por meio da legislação estadual, em consonância com a legislação federal, os princípios que regem a gestão democrática nas escolas públicas de Goiás no que diz respeito ao provimento de escolha dos diretores escolares.

Em alguns destaques sobre as políticas públicas voltadas para a gestão no estado, observa-se que a partir das eleições de 2011 houve uma preocupação em oferecer formação aos candidatos ao cargo de diretores. Conforme a Portaria n.º 2.783/SEDUC, Cap. II, art. 4º, parágrafo único:

Art. 4º O processo seletivo para escolha de candidatos à função comissionada de Diretor constará das seguintes etapas:

I - Etapa I: participação em curso de formação continuada de gestores de educação pública;

II - Etapa II: avaliação de conhecimento sobre gestão escolar;

III - Etapa III: elaboração e apresentação de plano de trabalho;

IV - Etapa IV: escolha pela comunidade escolar;

V - Etapa V: adesão ao curso de especialização para gestores de educação pública.

Parágrafo único. As etapas I e II, de formação continuada e avaliação individual, serão de caráter eliminatório (Goiás, 2011, p. 2).

Um destaque na gestão escolar no estado de Goiás foi a implementação do programa Pacto pela Educação - um Futuro Melhor Exige Mudanças”, lançado em 2011, pelo governo do estado, composto por cinco pilares e vinte e cinco metas, que apresenta as diretrizes e as metas da reforma educacional para o estado (Teixeira, 2017).

O programa foi elaborado pela necessidade de mudança na educação do estado de Goiás. Embora reconhecesse os avanços obtidos na educação e seu potencial em oferecer um ensino de qualidade, o estado, com base no Ideb, identificou diversas carências quanto ao aprendizado dos alunos (Goiás, 2011). Nesse contexto, pode-se apontar uma contradição na busca pela proposta de formação continuada com relação ao seu objetivo, qual seja, o de

preparar os gestores para buscarem melhores índices de Ideb, deixando de lado aspectos da formação integral dos estudantes.

Libâneo (2011) então aponta que a criação do programa se baseava no modelo de intervenção dos organismos internacionais. Sintetizando, o autor dispõe que:

Trata-se, assim, de uma política educacional controlada por resultados, ou seja, fixação de metas na forma de indicadores quantitativos, exigência de eficácia dos atores do sistema, estímulo ao trabalho individual por meio de bônus e prêmios. A eficácia dos servidores, professores, diretores, alunos, depende de determinadas competências. Sendo assim, as competências são requisitos para os resultados. A avaliação torna-se o meio para medir as competências que levarão aos resultados. Estes, por sua vez, servem como critério para que diretores, professores, pais, façam uma reflexão, reelaborem os projetos pedagógicos em termos de recuperação e melhoramento da escola. (Libâneo, 2011, p. 3).

A política educacional baseada em resultados, conforme descrita por Libâneo (2011), evidencia uma abordagem tecnocrática da educação, em que o sucesso é medido por meio de indicadores quantitativos e o desempenho é premiado com bônus. Essa perspectiva coloca a eficácia como objetivo central, pressionando professores, diretores e alunos a alcançarem metas predeterminadas. A eficácia dos servidores educacionais é vista como dependente de competências específicas, que, por sua vez, são avaliadas constantemente. Esse sistema, embora voltado para a eficiência, pode negligenciar aspectos qualitativos da educação, como o desenvolvimento crítico e criativo dos alunos, que é difícil de quantificar.

Além disso, a ênfase na avaliação contínua para medir competências cria um ambiente de constante vigilância e pressão. Professores e diretores podem se sentir compelidos a focar exclusivamente em preparar os alunos para testes e exames, em detrimento de uma educação mais holística. Isso pode levar a um empobrecimento do currículo, em que matérias e habilidades que não são facilmente mensuráveis acabam sendo marginalizadas. O foco nas metas quantitativas pode gerar um efeito contrário ao desejado ao desmotivar educadores que se veem reduzidos a meros executores de um sistema inflexível e orientado por números.

Finalmente, ao utilizar os resultados como critério para a reformulação de projetos pedagógicos, essa política pode promover uma reflexão superficial sobre os processos educacionais. A reavaliação dos projetos pedagógicos deve ir além dos números e considerar as realidades específicas de cada escola e comunidade. Os indicadores quantitativos podem fornecer uma visão limitada, que não capta a complexidade das dinâmicas escolares. Uma reflexão profunda e significativa sobre a educação deve incorporar uma análise crítica dos métodos de ensino, a relação entre professores e alunos e o impacto socioemocional das

práticas educacionais. Portanto, é crucial equilibrar a necessidade de medir a eficácia com a valorização das experiências qualitativas e humanas que formam o cerne da educação.

Para fortalecer o sistema educacional, tendo como foco o aprendizado dos alunos, para promover melhorias em todas as instâncias e chegar a uma educação de referência, as diretrizes para a reforma educacional contemplavam os cinco pilares: valorização e fortalecimento do profissional da educação; utilização de práticas de ensino de alto impacto na aprendizagem; redução da desigualdade educacional; instauração de sistema de reconhecimento e remuneração por mérito; e reforma na gestão e na infraestrutura da rede de ensino (Goiás, 2011).

A respeito da reforma na gestão, observa-se que os primeiros passos dados foram a partir de mudanças na política de escolha dos candidatos a gestores escolares:

- I) os candidatos a diretor de escola passaram por um curso preparatório, seguido por uma avaliação;
- II) os aprovados na avaliação elaboraram um plano educacional para as unidades escolares, permitindo com que a comunidade tivesse mais embasamento para as eleições;
- III) os diretores eleitos passarão por um curso de pós-graduação em gestão escolar;
- IV) foi dado aumento de 45% nas gratificações destes diretores, garantindo uma maior atratividade para esta importante função. Este foi um exemplo das ações da Secretaria de Educação para a valorização dos profissionais da rede. (Goiás, 2011).

Com relação a esse processo de escolha dos candidatos, Teixeira (2022) comenta que as ações desenvolvidas no primeiro pilar demonstraram a utilização de uma forma mista para o processo de eleição dos gestores escolares, ou seja, primeiramente, os candidatos participaram de um curso preparatório para realização de uma avaliação que definiu os candidatos aprovados para elaborarem um plano educacional para a escola. A segunda forma foi a eleição para escolha do gestor pela comunidade escolar, tendo como embasamento o plano educacional elaborado pelos candidatos aprovados na avaliação realizada na etapa anterior. Outros pontos de destaque desse pilar seriam o incentivo à qualificação do gestor escolar por meio de um curso de pós-graduação e o aumento da gratificação desses diretores, demonstrando, assim, a valorização desse profissional.

A Portaria n.º 3.797/2014, do Gabinete/Secretaria de estado de Educação (GAB/SEE), que normatizou as eleições para diretores no ano de 2015, apresenta como requisitos para reeleição dos diretores eleitos o alcance das metas no ano de 2013 do Ideb e do Índice de

Desenvolvimento da Educação Goiana (Idego), estabelecidas pelos órgãos responsáveis pela educação em níveis nacional e estadual. De acordo com o Cap. I - Dos Requisitos:

Art. 5º. Poderão inscrever-se no Processo de Escolha dos Diretores das Unidades Educacionais para a função comissionada de Diretor, professores que atendam aos seguintes requisitos:

[...] § 1º. A candidatura para o segundo mandato será permitida ao Diretor que alcançou as metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), para o ano de 2013;

§ 2º. A candidatura para o terceiro mandato será permitida ao Diretor que: a) alcançou as metas do Ideb, estabelecidas pela Secretaria de estado da Educação, para a 1ª e/ou 2ª Fase(s) do Ensino Fundamental, para o ano de 2013;

b) alcançou as metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Goiana (Idego), estabelecidas pela Secretaria de estado da Educação, para o Ensino Médio para o ano de 2013;

c) não ter reduzido o Ideb e o Idego, estabelecidos pela Secretaria de estado da Educação, ambos para o ano de 2013 (Goiás, 2014, p. 4-5).

Para a Seduce, o alcance das metas, tanto do Ideb quanto do Idego, é o que caracteriza a qualidade da educação, o sucesso ou o insucesso da gestão escolar, a competência ou a incompetência do diretor. Alguns autores tecem críticas às avaliações de larga escala, como Ideb, Idego, Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa) e Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), serem consideradas como únicas indicadoras de qualidade da aprendizagem dos estudantes (Santos, 2022). Perspectiva essa com a qual se concorda, visto que o resultado em avaliações externas não são balizadores nem de qualidade da Educação oferecida, nem da competência ou da incompetência do gestor escolar e nem da aprendizagem dos estudantes, constitui-se apenas como um recurso determinado pelos mercadores da Educação para quantificar os resultados e tornar a mesma uma mercadoria.

Recentemente, a Portaria n.º 2.375, de 07 de junho de 2018, da Seduce, que versa sobre o processo de escolha dos diretores, traz, em seu cap. I, art. 7º, os requisitos necessários para concorrer à função de diretor:

Art. 7º Poderão inscrever-se ao Processo de Escolha dos Diretores das Unidades Escolares para a função de Diretor, professores efetivos que atendam aos seguintes requisitos:

I – tenham concluído estágio probatório;

II – estejam lotados na Unidade escolar;

III – não respondam a processo administrativo disciplinar;

IV – possuam graduação mínima em licenciatura plena;

V – tenham disponibilidade para o cumprimento de 40 horas semanais, com dedicação exclusiva para as unidades que funcionam em 3 turnos;

- VI – o candidato que já tenha exercido a função de Diretor deverá apresentar certificado de regularidade de prestação de contas de recursos financeiros recebidas em sua gestão;
- VII – o professor em licença-prêmio, licença para aprimoramento ou licença não remunerada não poderá candidatar-se ao cargo de Diretor;
- VIII – a candidatura será individual;
- IX – não ter sido apenado em processo administrativo disciplinar nos 3 (três) anos anteriores à data de início do processo de Escolha Democrática dos Diretores das Unidades Educacionais;
- X – não estar em débito com prestação de contas de recursos financeiros recebidos, em virtude de sua função, apresentando declarações de adimplência dos Núcleos de Prestação de Contas e da Merenda Escolar, da sua respectiva Coordenadoria Regional de Educação;
- XI – não ser readaptado no grupo F da Classificação Internacional de Doenças (CID -10) [...] (Goiás, 2018b, p. 5).

O artigo 7º estabelece critérios rigorosos e específicos para a seleção de diretores das unidades escolares, assegurando que apenas professores efetivos, bem preparados e comprometidos com a educação assumam essa função. Esses requisitos incluem a conclusão do estágio probatório, a lotação na unidade escolar, a ausência de processos administrativos disciplinares e a posse de uma graduação mínima em licenciatura plena.

Além disso, os candidatos devem ter disponibilidade para 40 horas semanais, apresentar certificados de regularidade financeira se já tiverem exercido a função de diretor e não estarem em licença ou terem sido penalizados administrativamente nos últimos três anos. Esses critérios visam garantir que os diretores sejam profissionais qualificados, dedicados e em conformidade com as normas administrativas e financeiras, promovendo uma gestão escolar eficiente e transparente.

Santos (2022), ao analisar a Portaria n.º 2.375, discute que se verifica que esses requisitos são, em sua maioria, de caráter técnico e administrativo. Não há nenhum que contemple questões pedagógicas; a exigência é a graduação mínima em licenciatura plena. Diante disso, a capacidade para administrar os recursos escolares com competência acaba sendo o aspecto de maior relevância da função. As demais atribuições são exigências a serem desenvolvidas no decorrer do mandato.

Os professores que vão concorrer ao cargo pela primeira vez enfrentam grandes desafios, pois desconhecem o processo de organização escolar como um todo. Isso porque não há políticas educacionais voltadas para formação de professores que almejam exercer a função de diretores. Ressalta-se que a Seduce tem oferecido alguns cursos que ocorrem no formato de Educação a Distância (EaD), mas esses, em sua maioria, não atendem aos desafios

enfrentados no dia a dia da gestão escolar, pois a centralidade reside ainda na figura do diretor.

Sobre o processo eleitoral de gestores escolares em Goiás, Santos (2022, p.65) afirma que:

Em Goiás, o processo de eleição para diretores tem sido marcado por grandes desafios, principalmente no que se refere ao princípio da participação consciente dos envolvidos no processo de escolha. As instituições de ensino, por mais que busquem a democratização escolar, ainda são consideradas por alguns grupos políticos partidários como espaço de controle e dominação. As próprias Coordenações Regionais de Educação (CRE) são compostas por membros que apoiam determinado candidato ao governo. Em 2019, com o início governo de Ronaldo Caiado, houve a troca de equipe de servidores das CRE, com exceção em algumas regionais. Essa é uma situação vivenciada em todos os órgãos públicos, prejudicando, de certa forma, o andamento da prestação de serviços a toda sociedade, evidenciando uma política autoritária, frágil, descompromissada com a qualidade e a valorização das questões culturais, sociais e políticas.

Para Carvalho (2012, p. 152), “a sociedade organizada de Goiás vive nesse equilíbrio binário, como, ainda, não tem expressão legítima no mundo político, oscila entre um grupo e outro”. Neste contexto, os gestores se encontram totalmente despreparados para lidar com essas situações. Mesmo diante dos requisitos básicos exigidos em lei, ainda faltam a esses profissionais conhecimentos e habilidades necessárias para coordenar, articular e gerir os conflitos que surgem (Santos, 2022).

A Portaria n.º 2.375/2018/SEDUC não estipula tempo (Goiás, 2018b). Diante disso, percebe-se que as instituições responsáveis por essas determinações, como o CEE e a Seduce, consideram que quanto mais tempo no exercício de funções pedagógicas e modulado em determinada escola, o diretor eleito tem mais conhecimento para melhor conduzir a unidade de ensino, o que é algo coerente. Como discutido sobre a liderança escolar, ninguém nasce sabendo, pois essa “é uma habilidade apreendida, desenvolvida e exercitada no dia a dia” (Lima, 2007, p. 33).

Com relação à oferta de formação continuada, o curso de Especialização em Gestão da Educação Pública, aprovado pela Resolução n.º 08/2009 do Conselho Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa (CSPP), ocorreu no período de 19 de março de 2012 a 31 de dezembro de 2013, e foi ministrado por professores da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Minas Gerais. Porém, não contou com 100% dos gestores eleitos, tendo uma evasão de mais de 50%. Aqui, cabe uma crítica com relação à atitude dos gestores que não participaram do curso, uma vez que, mesmo o curso sendo na modalidade a distância e com alguns pontos a

serem melhorados, não deixou de ser uma iniciativa importante por parte da Secretaria da Educação do estado (Santos, 2022).

Ao analisar as políticas do estado de Goiás com relação à gestão e ao processo de eleição dos gestores, observa-se fortes influências do neoliberalismo e dos fatores internacionais na organização das mesmas, o que nos leva a apontar para críticas nessa organização, visto que pouco se preocupam com a efetivação com a qualidade da Educação e da gestão oferecida, mas sim com os dados qualitativos representados nos números do Ideb.

SEÇÃO III. PERCURSO METODOLÓGICO: OS CAMINHOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados os caminhos da pesquisa a partir da descrição dos passos desenvolvidos no processo de desenvolvimento dos dados, ou seja, são relatados os momentos de coleta de dados até o processo de análise desses dados pela pesquisadora.

3.1 A pesquisa qualitativa

Na busca por compreender os conhecimentos construídos pelos diretores escolares ao longo de sua atuação, parte-se de uma pesquisa do tipo qualitativa. Bogdan e Biklen (1994) afirmam que a pesquisa qualitativa se caracteriza por coletar os dados no ambiente natural, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, apresentá-los de maneira descritiva e desvendar a “perspectiva dos participantes”, “valorizando o processo” de produção de dados. Ludke e André (1986), com relação à pesquisa qualitativa, comentam que nesse tipo de pesquisa o investigador deve planejar cuidadosamente o trabalho, delimitando “o que” e “o como pesquisar”.

Bicudo (2021) afirma que a pesquisa qualitativa trabalha com a visão de realidade como uma totalidade orgânica de forças que se movimentam em uma fluidez dinâmica, em um constante tornar-se e que se expõe no movimento do seu sendo. A realidade é vista como sempre escapando à pessoa investigadora, se essa quiser olhá-la de modo objetivo (Bicudo, 2021). A autora ainda apresenta que:

A pesquisa qualitativa trabalha com a qualidade vista como sentida pelos órgãos sensoriais do sujeito que, cognitivamente, articula essas sensações e percepções; entretanto, elas sempre transcendem a esfera da subjetividade, porque o que o percebido diz para o sujeito é organizado e é expresso pela linguagem que os mantém, porém sem dar conta de aprisioná-los em significações biunívocas portadas por palavras definidoras. E, no mundo da linguagem, a diversidade de modos de compreender a realidade se instaura. Ela se evidencia como estando no âmago da concepção da pesquisa qualitativa, todavia, não está só. Com ela, inclusive, estão a história e a intersubjetividade, fundantes da realidade sociocultural. Esses aspectos tecem a complexidade da realidade, como entendida pela investigação realizada de modo qualitativo. Eles são diferentemente destacados, conforme a linha filosófica assumida pelos investigadores (Bicudo, 2021, p. 550).

Complementando, Bogdan e Biklen (1994) afirmam que embora haja muita diversidade entre os trabalhos denominados qualitativos, alguns aspectos essenciais identificam os estudos desse tipo: a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte

direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; é descritiva; o significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida são a preocupação essencial do investigador; pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Destaca-se que o ambiente natural do presente estudo são as escolas da Educação Básica, local de atuação dos gestores escolares, sendo que a pesquisadora teve contato direto com os participantes da pesquisa em ambiente virtual, por meio do qual a pesquisa foi realizada.

Por sua vez, Martins (2004) afirma que a pesquisa qualitativa é importante porque permite construir evidências a respeito do tema abordado de maneira criadora e intuitiva, visto que há uma proximidade entre pesquisador e pesquisado, possibilitando o compreender de crenças, tradições, em um máximo entrelaçar com o objeto em estudo.

Assim, os instrumentos de construção de dados, quais sejam, a análise documental e a entrevista semiestruturada, que serão discutidos a seguir, permitiram à pesquisadora conhecer a fundo os aspectos da atuação dos gestores escolares

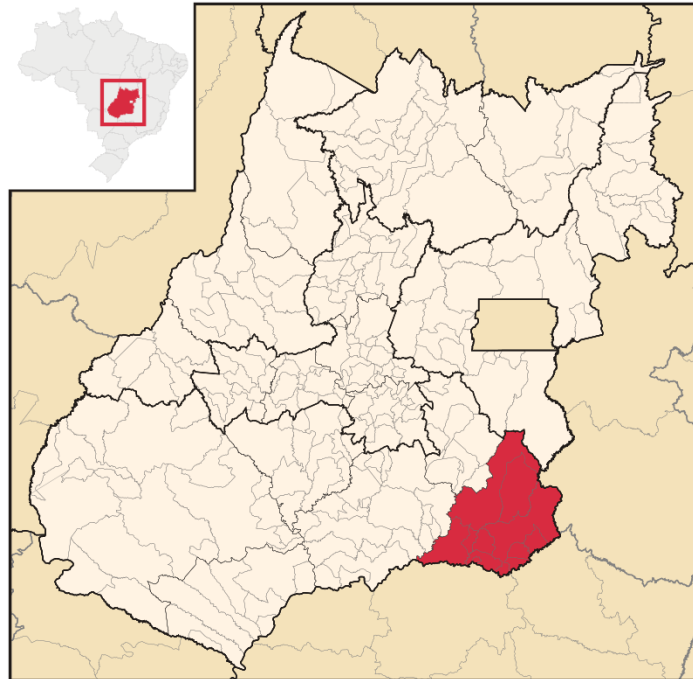
3.2 O lócus da pesquisa

O estado de Goiás se apresenta como *lócus* desta pesquisa. Mas devido ao tamanho do estado, definiu-se que a pesquisa seria realizada na mesorregião sudeste, que compreende mais de vinte municípios,

Devido ao alto número de municípios, optou-se por realizar a pesquisa na microrregião de Catalão, que possui dez municípios: Anhanguera, Campo Alegre de Goiás, Catalão, Corumbáiba, Cumari, Davinópolis, Goiandira, Nova Aurora, Ouvidor e Três Ranchos

A escolha por essa microrregião ocorre por ser a região em que a pesquisadora se encontra lotada e em escolas estaduais, de forma a se conhecer uma realidade diferente da vivenciada pela pesquisadora, que está vinculada à rede municipal de Educação. Na Figura 1, apresenta-se a localização dessa microrregião no mapa do estado de Goiás.

Figura 1 – Mapa de Goiás com destaque da microrregião de Catalão-GO



Fonte: https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Goias_Micro_Catalao.svg.

Assim, no Quadro 4 se apresenta o levantamento do número de escolas da microrregião de Catalão, por cidades que a compõem.

Quadro 4 - Levantamento do número de escolas da região sudeste do estado de Goiás no ano de 2023

Município	Quantidade de escolas estaduais
Anhanguera	01 escola
Catalão	13 escolas
Campo Alegre	01 escola
Corumbaíba	01 escola
Cumari	02 escolas
Davinópolis	01 escola
Goiandira	02 escolas
Nova Aurora	01 escola
Ouvidor	01 escolas
Três Ranchos	01 escola

Fonte: Organizado pela autora (2024).

A partir do levantamento, identificou-se um total de 24 escolas estaduais, devido ao grande número de escolas se determinou que participariam da pesquisa quatro escolas, sendo os dois municípios com o maior número de habitantes e os dois municípios com o menor número de habitantes: Goiandira-GO, que se localiza a cerca de 17km do município de Catalão, possui uma população de 4.973 pessoas, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2022, e sua atividade econômica predominante é o setor agropecuário; Três Ranchos-GO, que se localiza à margem direita do Rio Paranaíba. O município limita-se ao norte com Ouvidor, a sul e oeste com Catalão-GO, ao sul e a Leste com o estado de Minas Gerais, sua população, segundo dados do IBGE de 2022, é de 2.921 pessoas e se localiza a 31km; Davinópolis-GO possui uma população de 1.902 pessoas, suas principais características econômicas voltadas para a pecuária e a agricultura, a distância do município de Catalão é de 53 km; e Ouvidor-GO, cuja população é de 7.200 pessoas, segundo dados do IBGE 2022, localiza-se a cerca de 17 Km do município de Catalão, no geral a economia de Ouvidor é fortemente dependente da indústria, destacando-se como principais plantas as das minero-químicas Copebrás e Vale S.A. e a alimentícia Sakura Nakaya.

Para a seleção dos diretores que participaram da pesquisa, também se definiu alguns critérios de inclusão e exclusão para os possíveis sujeitos, que são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Critérios de seleção de participantes da pesquisa

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Diretores das escolas Estaduais da Região Sudeste Goiano.	Diretores de outras redes que não seja a Estadual
Diretores escolares em exercícios com pelo menos um ano de atuação.	Diretores escolares que não estejam em exercício e que estejam atuando a menos de um ano.
Diretores dos municípios selecionadas.	Diretores dos municípios que não foram selecionadas.
Diretores que sinalizarem interesse em responder a pesquisa.	Diretores que não assinaram a autorização da publicação da pesquisa.

Fonte: Organizado pela autora (2024).

Com os diretores foram realizadas entrevistas do tipo semiestruturada que permitiu à pesquisadora compreender como foram construídos os saberes que acompanham os diretores em sua atuação.

3.3 A análise documental: o primeiro contato com o objeto de estudo

Na pesquisa se buscou realizar a descrição dos dados, no escopo do objeto de estudo, e conforme esses foram sendo desvelados, sua historicidade e as relações e nexos que possuem com a sociedade, com a educação, com a política e outros complexos que vão sendo trazidos à análise e sendo elucidados para além da aparência, na dinâmica da dialética singular-particular-universal (Galvão; Lavoura; Martins, 2019).

Ao longo desse movimento foram analisadas evidências documentais, testemunhais e legislações brasileiras a fim de compreender o processo de inserção, permanência, atuação, dificuldades e legalidade dos diretores do estado de Goiás, sendo esses o *locus* e os sujeitos definidos para a realização da pesquisa.

Segundo Martins e Theophlo (2009), a etapa documental pode complementar a pesquisa, subsidiando dados encontrados por outras fontes, no sentido de corroborar a confiabilidade dos dados. Moreira (2005) destaca que a análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, a identificação, a organização e a avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos

3.4 A entrevista com os gestores

A entrevista é um instrumento que possibilita a construção de dados, pois permite responder ao problema de pesquisa a partir da análise da fala/opinião/experiência dos participantes sobre a temática estudada, pois se trata de uma conversa com objetivos pré-estabelecidos (Duarte, 2004). Dessa forma, optou-se por este instrumento por se acreditar que ele permitiria um maior aprofundamento na temática de estudo. Assim, lançou-se mão de entrevistas semiestruturadas; para tanto, foram elaboradas questões norteadoras relacionadas com os objetivos da pesquisa, questões essas que poderiam sofrer alterações durante a realização da entrevista.

Segundo Zago (2003), a escolha pelo tipo da entrevista não é neutra; assim, a escolha se deu devido à liberdade de se poder acrescentar questões ao longo da realização das entrevistas, mas tendo um roteiro pré-estabelecido para direcionar a conversa. Em relação à entrevista semiestruturada, Triviños (1987, p. 146) afirma que é:

Aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no formato presencial com os gestores escolares. Nesta pesquisa, o instrumento de entrevista semiestruturada tem por finalidade conhecer a trajetória formativa e profissional dos gestores, o processo de se tornar gestor, os desafios enfrentados, as principais exigências para se tornar gestor escolar e as influências políticas na atuação desse profissional.

Destaca-se que em busca de manter o anonimato dos gestores, eles foram identificados ao longo do texto como Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3 e Gestor 4.

3.5 Análise de dados: em foco a Análise dos Conteúdos

Para a análise dos dados da pesquisa, utilizou-se a Análise dos Conteúdos levantados, baseada nos estudos de Bardin (2006). Com relação a esse tipo de análise:

[...] a análise de conteúdo constitui-se de um conjunto de técnicas e instrumentos empregados na fase de análise e interpretação de dados de uma pesquisa, aplicando-se, de modo especial, ao exame de documentos escritos, discursos, dados de comunicação e semelhantes, com a finalidade de uma leitura crítica e aprofundada levando à descrição e interpretação destes materiais, assim como a inferências sobre suas condições de produção e recepção (Moraes, 1994 *apud* Engers, 1994, p. 103).

Bardin (2016) destaca que para realizar esse tipo de análise o pesquisador precisa passar por três fases, quais sejam: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Com relação ao desenvolvimento dessas fases, Bardin (2016) comenta que na pré-análise, o pesquisador deve: realizar uma leitura flutuante do material para ver do que se trata; escolher os documentos que serão analisados (a priori) ou selecionar os documentos que foram coletados para a análise (a posteriori); constituir o *corpus* com base na exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; formular hipóteses e objetivos; e preparar o material.

Depois, segue-se para a etapa de exploração do material, na qual o pesquisador fará a codificação e a categorização do material. Na codificação, deve ser feito o recorte das

unidades de registro e de contexto. As unidades de registro podem ser a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o acontecimento ou o documento, que sejam pertinentes ao objeto da pesquisa.

Bardin (2006) ressalta que os diversos simbolismos precisam ser decodificados por intermédio de recorte, agregação e enumeração para representação do conteúdo e categorizados, o que se refere à classificação de elementos por diferenciação e agrupamento amparados na analogia por meio dos critérios pré-definidos.

Por fim, foi realizado o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação por meio da inferência, que é um tipo de interpretação controlada. Para Bardin (2011, p. 133), a inferência poderá “apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor”. Para isso, usou-se o conhecimento resultante do aprofundamento teórico realizado desde o início da investigação. Sendo assim, no capítulo a seguir são apresentados os resultados da pesquisa juntamente com a reflexão acerca dos dados que se tem em mãos.

Dando sequência ao processo de análise de dados e às entrevistas com os gestores, procedeu-se à triagem dos excertos que possibilitaram evidenciar vestígios que foram analisados nesta pesquisa.

Este foi um momento no qual a pesquisadora se envolveu profundamente com os dados, permitindo que as percepções e interpretações surgissem de maneira natural e organizada, assim foram categorias de análise a partir do método indutivo, pois por mais que se partisse de pressupostos teóricos iniciais, as categorias foram organizadas por meio da comparação entre as unidades de significado que surgiram durante a desmontagem dos textos, sendo elas: Trajetória formativa e profissional dos gestores da microrregião de Catalão-GO; Os benéficos e desafios de ser gestor; A política e a atuação do gestor microrregião de Catalão-GO. Na próxima seção apresenta-se a análise dessas categorias.

SEÇÃO IV. GESTORES ESCOLARES DO SUDESTE DE GOIÁS: TRAJETÓRIA, DESAFIOS E POLÍTICAS PÚBLICAS

Nesta seção são apresentadas as reflexões da presente pesquisa a partir da análise das entrevistas realizadas com os gestores, onde são apontadas discussões relacionadas à trajetória formativa e profissional dos gestores, aos benefícios e desafios vivenciados pelos gestores, e ainda à visão desses com relação a aspectos políticos.

4.1 Trajetória formativa e profissional dos gestores da microrregião de Catalão-GO

A atuação da gestão escolar passa por uma sólida formação inicial e continuada dos profissionais envolvidos, a partir disso os gestores participantes da pesquisa foram questionados sobre a sua formação inicial. Augusto (2010) esclarece que a complexidade do cotidiano escolar exige do gestor escolar uma formação profissional (inicial e continuada) que possibilite a reflexão sobre a prática gestora e contribua para a construção e a ressignificação de saberes necessários à função e à sua atuação.

Na mesma linha, Tezani (2010, p. 3) aponta que a formação inicial ou continuada deve possibilitar ao gestor escolar “articular o estudo ao repensar e ao ressignificar sua prática pedagógica”. Já Barreto (2007 p. 11) vai além, salientando que um dos maiores desafios da formação continuada dos gestores escolares seria:

A construção de uma proposta que corresponda às necessidades mais efetivas desses profissionais, superando a mera necessidade imediata do cotidiano escolar e contribuindo para que o gestor educador amplie a consciência sobre o seu papel político, social, cultural e ético no processo de edificação da escola pública.

A construção de uma proposta que atenda às necessidades mais efetivas dos profissionais da educação é uma tarefa complexa e multifacetada. Não se trata apenas de resolver problemas imediatos do cotidiano escolar, mas de transcender essas questões para construir uma visão mais ampla e profunda do papel do gestor educacional. Esse processo envolve reconhecer e valorizar as diversas demandas dos professores, dos alunos e da comunidade, criando um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento integral. É fundamental que as propostas educativas contemplem não só aspectos administrativos e pedagógicos, mas também questões relacionadas ao bem-estar e à formação contínua dos educadores.

Ampliar a consciência dos gestores sobre seu papel político, social, cultural e ético é essencial para a transformação da escola pública. Os gestores não são apenas administradores; são líderes que influenciam diretamente o ambiente escolar e a formação dos alunos. A conscientização sobre essas dimensões múltiplas do seu papel permite que os gestores tomem decisões mais informadas e justas, promovendo uma educação que vai além da sala de aula. Isso inclui a construção de políticas inclusivas, o fomento ao respeito à diversidade e a promoção de valores democráticos e éticos, preparando os alunos para serem cidadãos conscientes e ativos.

Por fim, a edificação da escola pública passa por um entendimento profundo do contexto em que ela está inserida. Os gestores educadores precisam estar atentos às realidades socioeconômicas e culturais da comunidade escolar, ajustando suas práticas para atender às especificidades de cada contexto. Isso requer um compromisso contínuo com a inovação e a melhoria da qualidade educacional, além de uma postura reflexiva e crítica sobre as próprias práticas. A construção de uma proposta educativa eficaz, portanto, é um processo dinâmico e contínuo, que demanda envolvimento, compromisso e visão de todos os atores envolvidos na educação pública.

A partir da análise das entrevistas, observa-se que os gestores relataram percursos formativos diversos, mas com alguns pontos em comum: sua formação voltada para cursos de Pedagogia e Licenciaturas:

Gestor 1: Formação em Pedagogia pelo CESUC.

Gestor 3: Formação em Pedagogia pela UFG – Campus Avançado de Catalão.

Gestor 4: Formação em Licenciatura em Educação Física pela UFG de Catalão.

Gestor 2: Formação em Letras (Português/Inglês) pela UEG.

Observa-se que dois gestores possuem formação em Pedagogia e os outros dois em Educação Física e Letras. Verifica-se a predominância de gestores com formação em Pedagogia, o que é comum em outras pesquisas como a de Oliveira, carvalho e Britto (2020), que a partir os dados da Prova Brasil 2015 referentes à formação inicial dos diretores, aponta que 87% eram graduados em Pedagogia. No contexto brasileiro, “a formação inicial dos gestores educacionais, em termos gerais, ocorre nos cursos de Pedagogia desde sua criação, ainda na primeira metade do século XX” (Miranda; Veraszto, 2014, p. 166). Contudo, Arroyo (2010) lembra que a persistência em padrões do passado quando a educação ainda não se destacava como nos últimos anos, especialmente no contexto das atividades sociais, suscita repensar o ato de educar como um processo de formação totalmente diverso.

Miranda e Veraszto (2014) lembram que a aprovação das DCNs para o curso de Pedagogia, Resolução CNE/CP nº 1/2006, ampliou o horizonte para a formação e atuação profissional dos pedagogos. Nesse sentido, os autores reforçam que se espera que a:

[...] formação no curso de Pedagogia assegura a articulação entre a docência, a gestão educacional e a produção do conhecimento na área da educação, tendo em vista a formação de profissionais capazes de atender a uma nova escola. Ou seja, professores e gestores dinâmicos, criativos e aptos a interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho (Miranda; Veraszto, 2014, p. 167).

Evidencia-se que é predominante a formação em Pedagogia dos gestores, visto que a temática durante muito tempo foi discutida apenas nestes cursos. Puziol (2018, p. 158) destaca que na licenciatura em Pedagogia, a área de gestão educacional “é contemplada de modo mais aprofundado, contando inclusive com o estágio curricular supervisionado”.

Dessa forma, Pimenta *et al.* (2017, p.18) pontuam: “observa-se um amplo campo de atuação profissional para o licenciado em pedagogia que excede significativamente o exercício da docência, em especial, quando se propõe a preparar esse professor para a área da gestão educacional e atuação em espaços não escolares”.

Nessa perspectiva, merece destaque o Parecer CP/CNE nº 2/2015, que aponta que amplia o campo da gestão discussão da educação na formação inicial, proporcionando que todos os licenciados possam pensar o processo educacional como um conglomerado. Segundo Dourado (2015, p.308):

As atividades do magistério compreendem a atuação e participação na organização e gestão de sistemas de educação básicas e suas instituições de ensino, englobando o planejamento, desenvolvimento coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos, do ensino, das dinâmicas pedagógicas e experiências educativas, bem como, a produção de difusão do conhecimento científico – tecnológico das áreas específicas e do campo educacional.

Portanto, a gestão passa nesse contexto a estar presente no currículo de todos os cursos de formação inicial. Para Puziol (2018), essa ressignificação poderá contribuir com a formação inicial do gestor, que deve ser acompanhada de problematizações sobre suas características no atual cenário político do país, para que a gestão democrática incorporada à Constituição Federal de 1988 e à LDB, Lei nº 9394/96 não seja apenas uma retórica.

Faz-se relevante destacar o que a mais recente resolução para a formação de professores aponta, a Resolução CNE/CP nº 4, aprovada em 29 de maio de 2024, dispõe sobre

as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial em Nível Superior de Profissionais do Magistério da Educação Escolar Básica (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados não licenciados e cursos de segunda licenciatura). Em seu Art. 11. § 2º aponta que “a formação inicial para o magistério e para a gestão na Educação Básica implica a formação em nível superior adequada aos conhecimentos atinentes à sua área de atuação e às etapas correspondentes da Educação Básica” (Brasil, 2024, p.9). Ou seja, observa-se que a gestão deve ser incluída na formação inicial de professores em todas as licenciaturas.

Além da formação inicial, todos os gestores buscaram aprimoramento contínuo, seja por meio de pós-graduação ou mestrado, como se apresenta a seguir.

Gestor 1: Formação em Pedagogia e especialização em Gestão da Educação Pública, com participação em vários cursos ao longo da carreira.

Gestor 2: Formação em Letras e pós-graduação em Gestão Escolar. Beneficiou-se das formações oferecidas pela Secretaria de Educação.

Gestor 3: Formação em Pedagogia, participação em eventos profissionais variados (conferências, seminários, grupos de trabalho), destacando a importância da flexibilidade e proatividade.

Gestor 4: Formação em Educação Física e pós-graduação em Ciências Biológicas, além de mestrado em Tecnologias Emergentes na Educação. Realizou várias formações continuadas, com ênfase em gestão escolar e a importância da atualização constante.

Os gestores possuem especialização em Gestão da Educação Pública, pós-graduação em Gestão Escolar, pós-graduação em Ciências Biológicas, além de mestrado em Tecnologias Emergentes na Educação, sendo essa uma formação diversificada, nesse sentido, valoriza-se a busca dos sujeitos que se encontravam gestores no momento de realização da pesquisa na procura pela continuidade nos estudos, o que demonstra uma preocupação com a qualidade da Educação. Mas, destaca-se que apenas o Gestor 2 realizou uma formação específica para a área da gestão, o que se observa como um ponto de atenção tendo em vista a relevância da formação continuada específica na área para a atuação dos gestores.

Com relação à formação voltada para a gestão escolar, Lima e Lima (2023) pontuam que essa se faz relevante, pois o gestor que possui essa formação específica tem maior facilidade de executar sua função com todas as atribuições administrativas.

Sobre a relevância da formação continuada, os autores Carolino *et al.* (2024) realizaram uma revisão da literatura sobre a temática e apontaram que a formação continuada é especificamente citada com uma fundamentação teórica que reafirma a necessidade de uma ampla formação do Gestor Escolar. Essa formação subentende um gestor que está inserido em

um meio de busca constante de qualidade da educação, que ultrapassa a gestão da escola meramente administrativa, mas que necessita de formação humana, filosófica e política para o trabalho com a comunidade escolar.

Os autores também observam ser presente nos textos analisados a discussão sobre ser necessária uma especialização e atualização do saber do gestor escolar para de fato se pensar na autonomia da escola e atender ao princípio da gestão democrática, podendo mensurar as habilidades financeiras, fiscais, legais e de logística que envolvem essas atividades (Carolino *et al.*, 2024). Observa-se que habilidades financeiras, fiscais, legais e de logística são desenvolvidas principalmente em relação à formação continuada específica da área da gestão escolar, sendo que essa deve ser uma busca dos sujeitos que pretendem desenvolver o referido cargo.

Os gestores relataram uma série de experiências profissionais e oportunidades de desenvolvimento contínuo, destacando a importância da formação continuada:

Gestor 1: Participação em muitos cursos ao longo da carreira, reforçando a importância do desenvolvimento contínuo.

Gestor 2: Participação nas formações oferecidas pela Secretaria de Educação, além da formação específica em Gestão Escolar.

Gestor 3: Participação em eventos profissionais variados, adquirindo conhecimentos que permitem lidar com situações diversas em um ambiente educacional competitivo e dinâmico.

Gestor 4: Participação em várias formações continuadas em gestão escolar, destacando a importância de estar atualizado sobre as melhores práticas em liderança, administração, pedagogia e políticas educacionais.

Além dos cursos de pós-graduação ou mestrado os gestores vivenciaram outras possibilidades de formação continuada, como a participação em eventos, sendo essas atividades complementares abordando a temática com a finalidade de enriquecer o processo de ensino e aprendizagem, privilegiando a complementação da formação social e profissional (Brasil, 2010), além de permitirem que os gestores conheçam o que vem sendo produzido na área e sejam motivados a participarem de projetos de extensão e pesquisa para trocarem experiências e assim aprimorarem a sua prática pedagógica e administrativa.

Os gestores também participaram de formações oferecidas pela Secretaria de Educação, além da formação específica em Gestão Escolar, o que aponta uma preocupação da Secretaria com o desenvolvimento e a atuação dos gestores, um exemplo é o curso analisado por Teixeira (2017), qual seja, Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação

Pública, oferecido entre os anos de 2012 e 2013, pela Unidade de Formação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (UFO/ CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora, em parceria com a Secretaria de Educação de Goiás.

O curso possuía como características: a) formação a distância, com momentos presenciais coletivos; b) material específico para seu funcionamento - Guias de Implementação, Moodle e de Estudos; c) avaliação realizada durante as atividades presenciais coletivas e em cada disciplina; d) formação continuada e em serviço; e) qualidade na comunicação a partir de um ambiente virtual de aprendizagem; e f) perspectiva de desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao trabalho do Gestor da Educação Pública (Caed, 2011).

A oferta desses cursos se apresenta em consonância com a proposta legal da LDB, em que a formação de gestores escolares entrou como pauta da agenda política com destaque para a gestão democrática. Portanto, observa-se que as diversas atribuições dos gestores escolares demonstram a relevância de que eles tenham tanto a formação inicial como a continuada de qualidade. De acordo com Beber (2013), ambas as formações constituem uma necessidade para que esse profissional promova a organização da escola, a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões educacionais e na articulação de condições materiais e financeiras implicadas nos processos de ensino e de aprendizagem.

Ao analisar a trajetória formativa dos gestores participantes da pesquisa se faz relevante propor reflexões sobre como essa se apresenta nas políticas públicas, os autores Rodrigues *et al.* (2016) alertam para o fato de que, apesar da formação mínima do gestor ser definida em lei, a formação continuada não é citada na legislação, havendo lacunas e omissão sobre o tema. Verifica-se que a Constituição de 1988 e a LDB 9.394/96 não abordam especificamente as ações de formação continuada, detendo-se apenas às exigências de formação pedagógica mínima para a investidura no cargo de Gestor Escolar, portanto, uma omissão com relação à formação continuada das principais políticas públicas que orientam a Educação brasileira.

Nesse contexto, faz-se relevante discorrer sobre a trajetória profissional dos gestores participantes da pesquisa.

Gestor 1 - O Ensino médio foi Magistério sendo assim comecei cedo a dar aulas com contrato pró-labore desde 1991. Em 2006 me formei em Pedagogia, prestei concurso em e fui efetivada em 2007, Em 2011 me candidatei para o cargo de diretora fui aprovada com 100% dos votos, fiquei na direção do até o ano de 2023. Fiquei 12 anos na direção.

Gestor 2 - Iniciei minha trajetória na educação como contrato temporário em 1986 no Colégio estadual João Bernardes de Assunção. Em 1993 fui aprovada no concurso público estadual passando assim a ser professora efetiva. Trabalhei em todas as áreas (professora Ensino fundamental I e II e Ensino Médio, Secretaria e Coordenação Pedagógica. No ano de 2009 a 2011 fui eleita diretora e no ano de 2023 eleita novamente gestora a 5 meses.

Gestor 3 – Acredito estar atingindo as os objetivos e metas propostas. Procuo fazer meu trabalho com amor e dedicação. É sabido que o Gestor escolar tem um papel importante o de comandar, gerir a escola a partir das diretrizes e políticas públicas educacionais, além de implementar o Projeto Pedagógico de maneira a garantir que os estudantes atinjam os objetivos desejados. Assim, o objetivo central da gestão é garantir a qualidade de ensino e de aprendizagem para os alunos. Para isso, é necessário que o gestor assume o papel de articulador entre todas as questões que envolvam a gestão pedagógica. Quando bem gerenciada, a gestão pedagógica é a responsável por garantir os objetivos da escola, através do planejamento, do acompanhamento e da avaliação de desempenho dos alunos, dos professores e de toda a equipe escolar. Ao assumir a gestão de uma escola, o gestor deve proporcionar condições para que ela se torne um ambiente educacional autônomo e que permita a participação das demais pessoas envolvidas na comunidade escolar. 03 anos

Gestor 4 - Tive o privilégio de passar no concurso público para professor do estado no último ano de faculdade, tomando posse no ano seguinte em agosto de 1999. Ocupando a cadeira de Educação Física na Escola onde concluí o Ensino Fundamental II e o Ensino Médio. E hoje, estou na gestão há nove anos, passando pelo terceiro mandato, após ter uma trajetória de professor regente e coordenadora pedagógica. Alguns conhecimentos puderam contribuir significativamente para a minha atuação como gestora escolar. O conhecimento sobre gestão de recursos, sobre a legislação e políticas educacionais, fizeram toda a diferença ao longo do tempo. Esses conhecimentos contribuíram muito para a minha atuação como gestora escolar, permitindo-me liderar a escola de forma eficaz, promover uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, normas e legislação vigentes e garantir o sucesso educacional e bem-estar dos alunos. São conhecimentos que integraram minha formação, enriqueceram-me como profissional e hoje tenho a certeza de que este é o lugar que quero estar. Ao longo de minha trajetória adquiri conhecimentos que certamente me tornou mais responsável, capaz de desenvolver e implementar planos estratégicos para melhorar o desempenho da escola e alcançar metas educacionais específicas. Isso inclui a capacidade de tomar decisões, resolver conflitos, motivar e capacitar os membros da equipe. A capacidade de liderar efetivamente uma escola e promover um ambiente de aprendizagem positivo e inclusivo requer uma combinação única de habilidades, conhecimentos e com certeza, experiências.

Os gestores relataram formações acadêmicas diversificadas e experiências iniciais significativas, o Gestor 1, por exemplo, iniciou a carreira no magistério durante o Ensino Médio e se formou em Pedagogia em 2006. Foi efetivada por concurso em 2007 e atuou como diretora de 2011 a 2023. Já o Gestor 2 iniciou como contrato temporário em 1986 e se tornou professora efetiva em 1993 após aprovação em concurso. Atuou em diversas áreas da

educação e foi eleita diretora em 2009-2011 e novamente em 2023. Enquanto o Gestor 3, teve uma carreira focada na gestão pedagógica, enfatizando a importância de dirigir a escola conforme diretrizes e políticas públicas educacionais. O Gestor 4, foi aprovado em concurso público ainda durante a faculdade e atuou como professor de Educação Física desde 1999. Está na gestão há nove anos, passando pelo terceiro mandato.

As experiências relatadas pelos gestores escolares destacam a diversidade de trajetórias profissionais que podem levar à liderança educacional, sublinhando a riqueza de perspectivas e habilidades que cada gestor traz para suas funções. O Gestor 1, com uma carreira linear desde o magistério até a direção escolar, exemplifica uma progressão tradicional que valoriza a continuidade e a profundidade do conhecimento pedagógico. Sua longa experiência na direção sugere um desenvolvimento profundo de habilidades de liderança e administração ao longo do tempo.

O Gestor 2, por outro lado, apresenta uma trajetória marcada pela versatilidade e pela adaptação a diferentes papéis dentro da educação. Sua experiência em diversas áreas antes de assumir a direção revela uma capacidade de compreensão ampla do sistema educacional, o que pode enriquecer sua abordagem de gestão com uma visão holística e integradora.

O Gestor 3 traz uma ênfase clara na gestão pedagógica e na aliança com as políticas públicas educacionais. Essa perspectiva é crucial para alinhar as práticas escolares às diretrizes governamentais, garantindo que a escola opere dentro dos parâmetros estabelecidos e que as decisões pedagógicas sejam informadas por uma visão estratégica e contextualizada.

O Gestor 4, com uma formação inicial em Educação Física e uma transição para a gestão, demonstra a importância da diversidade de formações e como diferentes áreas de *expertise* podem contribuir para a administração escolar. Sua longa permanência na gestão, com três mandatos consecutivos, indica uma estabilidade e possivelmente uma aprovação da comunidade escolar em relação ao seu trabalho.

Essas variadas trajetórias ressaltam a importância de uma formação inicial robusta e de uma formação continuada adaptativa e contextualizada. Cada gestor, com suas experiências únicas, contribui de maneira singular para a criação de um ambiente escolar eficaz, inovador e inclusivo. A reflexão sobre essas experiências também sublinha a necessidade de sistemas de apoio e desenvolvimento profissional que reconheçam e valorizem a diversidade de trajetórias e que promovam a troca de conhecimentos e práticas entre os gestores.

Sobre o processo de se tornar gestor, observar-se que os gestores descreveram diferentes processos pelos quais ingressaram na gestão escolar:

Gestor 1: Após ser aprovada em prova, passou pelo processo de eleição para assumir o cargo de diretora.

Gestor 2: Assumiu a gestão devido à necessidade emergencial após problemas com o candidato eleito anteriormente. Foi designada pela CRE após outro professor efetivo declinar da posição.

Gestor 3: Assumiu devido à necessidade da unidade escolar, sem competição eleitoral específica.

Gestor 4: Passou por um processo formal de formação, prova e eleição, sendo eleito para três mandatos consecutivos ao longo de nove anos.

Sobre o ingresso dos participantes da pesquisa ao cargo de diretor, verifica-se que o Gestor 1 e o Gestor 4 tiveram o interesse em ingressar nessa carreira de gestão, enquanto os Gestores 2 e 3 assumiram a partir de uma necessidade da instituição. A maioria deles passou pelo processo de eleição, mas destaca-se que o acesso ao cargo de diretor no Brasil apresenta variações, como a eleição, a indicação e o concurso, sendo a eleição a que mais se aproxima da proposta de gestão democrática. Carvalho (2012, p. 166) comenta que “a gestão democrática vai muito além da escolha por eleição de seus gestores, embora esse processo seja importante, as estruturas da escola é que devem ser democráticas”, concorda-se com o apontado pelo autor e se vê a eleição como uma das formas de efetivar a gestão democrática nas escolas goianas.

Legalmente, a gestão escolar, como princípio constitucional democrático, tem sido implantada significativamente, além de estar de acordo com o que a política pública do estado de Goiás aponta.

A eleição do diretor escolar é um processo fundamental para a efetivação da gestão democrática nas escolas, pois promove a participação ativa de toda a comunidade escolar na escolha de seus líderes. Esse processo democratiza a gestão escolar ao envolver professores, funcionários, alunos e pais na tomada de decisões, criando um ambiente de corresponsabilidade e engajamento coletivo, conforme apontam os autores Silveira (2013), Santos (2014), Finatti (2016), Oliveira (2017) e Alves (2018).

A gestão democrática se baseia nos princípios da transparência, participação e inclusão. Ao eleger diretores por meio de um processo aberto e participativo, garante-se que as vozes de diferentes segmentos da comunidade escolar sejam ouvidas e consideradas. Isso contribui para a construção de um ambiente mais colaborativo e para a implementação de políticas e práticas que reflitam as necessidades e expectativas de todos os envolvidos.

Além disso, os autores Silveira (2013), Santos (2014), Finatti (2016), Oliveira (2017) e Alves (2018) explicam que a eleição de diretores fortalece a legitimidade da liderança escolar. Diretores eleitos tendem a ser mais aceitos e respeitados pela comunidade, pois foram

escolhidos de maneira democrática. Esse respaldo facilita a implementação de mudanças e inovações, uma vez que a comunidade se sente representada e envolvida nas decisões.

No entanto, para que a eleição do diretor escolar realmente contribua para uma gestão democrática eficaz é necessário que o processo eleitoral seja transparente, justo e bem estruturado. Isso inclui a definição clara dos critérios de elegibilidade, a realização de campanhas informativas e a garantia de um processo de votação livre de fraudes e manipulações.

A efetivação da gestão democrática vai além da eleição do diretor; envolve a criação de mecanismos contínuos de participação, como conselhos escolares, assembleias e fóruns de discussão. Esses espaços devem permitir que a comunidade escolar continue a influenciar e acompanhar as decisões administrativas e pedagógicas, promovendo um ciclo constante de diálogo e melhoria, conforme apontam os autores Silveira (2013), Santos (2014), Finatti (2016), Oliveira (2017) e Alves (2018).

Em suma, a eleição do diretor escolar é um passo crucial para a democratização da gestão escolar. Quando realizada de maneira transparente e inclusiva, fortalece a relação entre a comunidade e a escola, promove a participação ativa de todos os envolvidos e contribui para a construção de um ambiente educacional mais justo, equitativo e eficaz.

Os gestores possuem atuações diversas que contribuíram com o desenvolvimento da sua atuação e com a construção de conhecimentos distintos para a sua atuação, como pode ser observado no relato a seguir:

Gestor 4 - Alguns conhecimentos puderam contribuir significativamente para a minha atuação como gestora escolar. O conhecimento sobre gestão de recursos, sobre a legislação e políticas educacionais, fizeram toda a diferença ao longo do tempo. Esses conhecimentos contribuíram muito para a minha atuação como gestora escolar, permitindo-me liderar a escola de forma eficaz, promover uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, normas e legislação vigentes e garantir o sucesso educacional e bem-estar dos alunos. São conhecimentos que integraram minha formação, enriqueceram-me como profissional e hoje tenho a certeza de que este é o lugar que quero estar. Ao longo de minha trajetória adquiri conhecimentos que certamente me tornou mais responsável, capaz de desenvolver e implementar planos estratégicos para melhorar o desempenho da escola e alcançar metas educacionais específicas. Isso inclui a capacidade de tomar decisões, resolver conflitos, motivar e capacitar os membros da equipe. A capacidade de liderar efetivamente uma escola e promover um ambiente de aprendizagem positivo e inclusivo requer uma combinação única de habilidades, conhecimentos e com certeza, experiências.

A reflexão sobre o apontado pelo Gestor 4 demonstra que o conhecimento adquirido na gestão de recursos, legislação e políticas educacionais evidencia a importância crucial desses

elementos para a atuação de um gestor escolar eficaz. Esses conhecimentos formam a base sobre a qual a liderança escolar se sustenta, permitindo que o gestor tome decisões beminformadas, alinhe as práticas escolares com as normas vigentes e promova uma cultura de aprendizagem contínua. A familiaridade com a legislação educacional não só garante a conformidade legal, mas também abre portas para a implementação de políticas que beneficiem a comunidade escolar, refletindo diretamente no bem-estar e sucesso dos alunos.

Ao longo de sua trajetória, o gestor escolar desenvolve habilidades que vão além da simples administração. A formação contínua e a experiência adquirida no dia a dia enriquecem a capacidade de desenvolver e implementar planos estratégicos voltados para a melhoria do desempenho escolar e o alcance de metas educacionais. Esse processo envolve não só a tomada de decisões complexas e a resolução de conflitos, mas também a habilidade de motivar e capacitar a equipe, criando um ambiente colaborativo e positivo. O papel do gestor como líder é, portanto, fundamental para criar uma escola que não apenas educa, mas também inspira e transforma.

Finalmente, a reflexão destaca que a liderança escolar bem-sucedida é o resultado de uma combinação única de conhecimentos, habilidades e experiências. A capacidade de promover um ambiente de aprendizagem positivo e inclusivo é o reflexo de um gestor que se dedica a aprender continuamente e a aplicar esse aprendizado de maneira prática e eficaz. Essa jornada de desenvolvimento profissional não só reafirma o compromisso do gestor com a educação, mas também confirma a paixão e a certeza de estar no lugar certo, fazendo a diferença na vida dos alunos e na comunidade escolar. A gestão escolar eficaz é, portanto, um processo dinâmico e contínuo de crescimento pessoal e profissional, em que cada desafio se torna uma oportunidade de aprendizagem e aprimoramento.

4.2 Os benefícios e os desafios de ser gestor escolar: a vivência dos gestores da microrregião de Catalão-GO

A atuação do gestor escolar é um componente vital para o sucesso e a qualidade da educação oferecida em uma instituição de ensino. Esse profissional é responsável por articular e implementar políticas educacionais, gerenciar recursos de forma eficiente e criar um ambiente de aprendizagem inclusivo e motivador. Além de suas funções administrativas, o gestor deve ser um líder inspirador, capaz de fomentar um clima de colaboração entre professores, alunos e a comunidade escolar. Isso requer habilidades interpessoais sólidas,

capacidade de resolução de conflitos e uma visão estratégica que alinha metas educacionais com as necessidades específicas da comunidade.

O gestor escolar eficaz é aquele que, além de cumprir suas obrigações burocráticas, engaja-se ativamente na promoção de um ambiente educacional saudável, inovador e adaptável, preparando os alunos não apenas academicamente, mas também para serem cidadãos críticos e responsáveis.

Teixeira (2017) discute que o papel do gestor escolar, por conseguinte, é o de liderança, capaz de fomentar a autonomia escolar e a participação da comunidade, fortalecendo o processo de democratização e as relações escolares, podendo, assim, contribuir para a melhoria da qualidade do ensino ofertado. Mas, observa-se que a atuação do gestor passa por benefícios e desafios, sendo esses discutidos nessa categoria. Com relação aos benefícios, evidencia-se que os gestores destacam:

Gestor 1: Menciona a gratificação de ser reconhecido pelo trabalho tanto pelos alunos quanto pelos familiares.

Gestor 2: Destaca a satisfação em garantir melhorias na vida dos alunos, mudando suas perspectivas e impactando positivamente suas vidas sociais.

Gestor 3: Expressa a motivação em contribuir para a formação dos estudantes e prepará-los para a inserção social, destacando habilidades como sensibilidade, liderança e habilidades interpessoais como essenciais para uma gestão eficaz.

Gestor 4: Reflete sobre a oportunidade gratificante e desafiadora de fazer a diferença na vida dos alunos, promovendo educação de qualidade e desenvolvimento na comunidade escolar.

A análise revela que os gestores escolares são motivados por diversas razões intrínsecas, como o desejo de impactar positivamente a vida dos alunos, promover uma educação de qualidade e contribuir para o desenvolvimento da comunidade escolar. Essas motivações são fundamentais para sustentar o compromisso e a dedicação necessários para enfrentar os desafios da gestão escolar.

Os dados analisados destacam a importância das motivações pessoais dos gestores escolares na região sudeste de Goiás, que vão além das recompensas financeiras ou do reconhecimento externo. A continuidade deste estudo pode explorar ainda mais como essas motivações influenciam as práticas de liderança e gestão adotadas pelos gestores, impactando diretamente o ambiente escolar e o sucesso educacional dos alunos.

Nesse contexto, destaca-se que como benéfica a organização escolar; como apontam Moura, Moura e Coutinho (2021), a gestão escolar é o processo de administrar atividades laborais, trazendo benefícios à instituição escolar, garantindo um ensino e uma aprendizagem

mais estruturados, abrangendo desde os planejamentos e projetos pedagógicos aos setores administrativos.

Libâneo (2015, p.02) destaca que as atividades organizacionais da escola remetem às práticas educativas de modo que o aluno não é apenas educado no espaço da sala de aula, mas também desenvolve seu intelecto através das atividades geridas em todo o âmbito de ensino, ou seja, “os modos de funcionamento da escola são práticas educativas, eles educam e ensinam, propiciam aprendizagens, produzem mudanças no modo de pensar e agir das pessoas.”

Nesta conjuntura, o gestor tem grande responsabilidade com o funcionamento direcionado da escola. Sua função primordial é gerir as demandas administrativas e pedagógicas de modo abrangente, pois é imprescindível possibilitar a relação junto a todas as áreas a fim de organizar e coordenar as tarefas com qualidade. Portanto, o funcionamento das atividades escolares não depende apenas de uma parte e sim de um todo, pois quando todos trabalham em prol de um ensino de qualidade, tende-se a ampliar o processo de autonomia (Moura; Moura; Coutinho, 2021).

Mas, essa atuação apresenta diversos desafios, dessa forma os gestores participantes da pesquisa foram questionados sobre quais eles vivenciaram e vivenciam em sua prática, e relatam que:

Gestor 1 – A participação das famílias, conter a evasão escolar.

Gestor 2 – São muitas atribuições e responsabilidades, ser gestor é tentar atender as demandas em tempo hábil. Lidar com pessoas (funcionários, pais alunos, CRE) é desafiador! No caso de nossa escola a presença dos pais na vida escolar do filho é um desafio a vencer. Ter conhecimento em gestão. Comparando a duas vezes como gestora escolar está mais difícil agora, tem vários externos que interferem na educação (drogas, gravidez na adolescência, falta de interesse pelo estudo, falta de comprometimento dos pais). Aprendemos todos os dias e conhecendo os problemas da sociedade é mais fácil lidar.

Gestor 3 – Um dos principais desafios de um Gestor é de colocar em prática todas as propostas e metas estabelecidas, com exemplo cito: Liderar a equipe escolar; Envolver a comunidade escolar e aproximar as famílias da escola; Conduzir a construção do Projeto Político Pedagógico; Garantir o cumprimento do calendário escolar; Valorizar e coordenar os colaboradores e professores; Garantir o bom desempenho dos processos de ensino aprendizagem, intervindo quando for necessário; Criar condições para capacitação continuada dos professores e profissionais da escola; Gerir de forma transparente e responsável os recursos humanos, materiais e financeiros da escola. Na minha opinião não é uma função muito desafiadora, pois o gestor tem as funções administrativas e Pedagógicas, bem como, cuidar de toda comunidade escolar. Valendo ressaltar ainda, que o gestor escolar cuida coordenar a construção do PPP da escola. Essa tarefa exige: a participação de muitas pessoas envolvidas nos processos de escuta da comunidade escolar, planos de ação e

relatórios complexos. Para isso, o gestor deve planejar estratégias para atingir os objetivos da escola, delimitar prazos, delegar e coordenar as equipes.

Gestor 4 - Ser gestor escolar é uma tarefa complexa e desafiadora, que envolve lidar com uma variedade de questões e demandas dentro do contexto educacional. Entre elas, a gestão de recursos limitados, a pressão por resultados acadêmicos, o envolvimento dos pais e comunidade, a resolução de conflitos entre as pessoas e a motivação da equipe de trabalho são alguns dos principais desafios encontrados. Além do principal que é lidar uma clientela de estudantes pré-adolescentes e adolescentes de diversas culturas. A transição de professor da educação básica para gestor escolar é um processo significativo que envolve uma mudança de papéis e responsabilidades. Primeiramente, é fundamental reconhecer que a gestão escolar desempenha um papel muito importante na promoção de uma educação de qualidade e no desenvolvimento integral dos alunos. Nós gestores escolares não só lideramos as operações diárias da escola, mas também desempenhamos um papel fundamental na criação de um ambiente de aprendizagem positivo e inclusivo, na promoção do sucesso dos alunos e no fortalecimento da relação entre escola, família e comunidade. Além disso, a transição de professor para gestor escolar requer um compromisso contínuo com o desenvolvimento profissional, e promovendo uma cultura de liderança colaborativa e participativa, podemos fortalecer as escolas e garantir uma educação de qualidade para todos.

Os gestores apontaram diferentes desafios em sua atuação. O Gestor 1, por exemplo, destacou a participação das famílias como um desafio significativo, buscando conter a evasão escolar. A união da família e da escola é essencial para o crescimento das potencialidades da criança, adolescente ou jovem, fazendo o indivíduo crescer dentro do seu processo de ensino, aprendizagem, comportamental, transformando-o em um bom cidadão preparado para conviver na sociedade. Portanto, essa preocupação do Gestor 1 reflete a necessidade de envolver ativamente os pais no ambiente escolar para melhorar o desempenho dos alunos e fortalecer a comunidade educacional. Observa-se que esse desafio entra em consonância com o citado pelos autores Lück (2013) e Sousa (2022).

Nesse sentido, Paro (2016) comenta que o diretor fica responsável por fazer o processo de mediação entre família e escola, desenvolver a união com os demais profissionais, estabelecendo a presença dos familiares na unidade de ensino, tratando do bem-estar de seus filhos/alunos. Assim, esse desafio ressaltado é extremamente válido para os diretores na atualidade.

O Gestor 2 enfrenta múltiplas atribuições e responsabilidades, mencionando especificamente o desafio de lidar com questões externas que impactam a Educação, como drogas, gravidez na adolescência e falta de interesse dos pais. A partir do exposto pelo gestor, é preciso refletir sobre como as condições sociais, econômicas e culturas influenciam a atuação do gestor escolar, pois “incertezas sociais vividas pelos alunos e suas famílias” em

uma realidade marcada pela pobreza e “agressividade presentes no contexto familiar e social” das crianças influencia o desenvolvimento pedagógico dos estudantes e também a atuação do gestor (Nascimento, 2013, p. 74).

A gestão eficaz exige um conhecimento profundo em gestão escolar e uma compreensão das dinâmicas sociais que afetam os estudantes. Paschoalino (2012; 2017; 2018) comenta sobre a complexidade da atividade do gestor relacionada a questões administrativas, a autora demonstra que a atividade do gestor é multifacetada e desafiadora, exigindo um equilíbrio entre habilidades técnicas e interpessoais, além de uma constante atualização e adaptação às mudanças no cenário empresarial.

Com relação aos aspectos administrativos na gestão de uma unidade escolar se entende que existe uma burocratização para formatar o trabalho administrativo e gerencial, que compreende a parte financeira e material, como detalha Kühl (2014), é necessário estabelecer um horizonte de planejamento orçamentário que diz respeito ao período de tempo que será abrangido pelo planejamento orçamentário. Teoricamente, pode-se dizer que existem orçamentos de curto e de longo prazo.

Todavia, na prática, a definição do que é curto ou longo prazo é muito específica de cada instituição. Nesse sentido, os sistemas de ensino devem assegurar, gradativamente, autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. A escola, respeitando os sistemas de ensino, deve administrar, dentre outros, os seus recursos financeiros (Marinheiro; Kühl; Ruiz, 2018). Portanto, verifica-se que mesmo não estando de forma explícita o desafio de lidar com os aspectos financeiros na fala dos gestores desta pesquisa está implícito a partir do que as pesquisas da área apontam.

Entende-se assim que o papel da gestão escolar não é apenas gerenciar administrativamente os recursos financeiros e materiais de uma determinada instituição, mas sim atender a uma demanda de expectativas funcionais, financeiras, sociais e, acima de tudo, educacionais esperada pela comunidade escolar mediante todas as adversidades que o ambiente humano apresenta no dia a dia, as quais se intensificam em períodos de transição de gestores (Lima; Lima, 2023).

De acordo com Paro (2016b), o gestor escolar é um mediador na escola e tem o papel fundamental de garantir que os recursos sejam utilizados para que o processo de ensino e aprendizagem seja facilitado e que possa ocorrer com qualidade socialmente referenciada, que não se assemelha à qualidade empresarial. Nesta última importa diminuir custos para aumentar lucros. Fazer mais com menos. A escola, por sua vez, tem o objetivo de formação humana plena.

Nesses termos, o gestor educacional passa a ter um papel fundamental, pois se configura no indivíduo com liderança aglutinadora, com habilidades administrativas, pedagógicas, além de ser dotado de boa gestão financeira, capaz de promover no ambiente escolar a materialização das condições necessárias à efetivação da aprendizagem e da gestão autônoma (Oliveira *et al.*, 2020).

A contribuição do gestor escolar na parte pedagógica da escola é fundamental para o sucesso do ambiente educativo e o desenvolvimento dos alunos. O gestor escolar, também conhecido como diretor ou coordenador pedagógico, desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de aprendizagem positivo e eficaz.

Conforme discutem os autores Santos (2018) e Brito (2021), o gestor escolar deve atuar como um líder pedagógico, guiando e apoiando os professores na implementação de práticas educacionais eficazes. Isso envolve estar atualizado com as melhores práticas pedagógicas e promover a formação continuada dos docentes. A contribuição do gestor inclui o desenvolvimento de planos pedagógicos que alinhem os objetivos educacionais com as necessidades dos alunos. Além disso, o gestor deve monitorar e avaliar continuamente o progresso dos alunos e a eficácia das estratégias pedagógicas implementadas, fazendo ajustes quando necessário.

O gestor deve fomentar um ambiente de colaboração entre os professores, promovendo o compartilhamento de ideias, recursos e estratégias. Isso pode ser realizado através de reuniões regulares, grupos de estudo e projetos colaborativos, que incentivem a troca de experiências e o crescimento profissional. Os professores enfrentam muitos desafios no dia a dia e necessitam de suporte e motivação. O gestor deve estar disponível para oferecer apoio emocional e profissional, ajudando os professores a enfrentarem os desafios e incentivando-os a se superarem continuamente (Santana, 2015; Assis, 2017).

A principal missão do gestor escolar é garantir que todas as ações e decisões sejam centradas no bem-estar e no desenvolvimento dos alunos. Isso inclui a promoção de metodologias que atendam às diferentes necessidades e estilos de aprendizagem, garantindo que todos os alunos tenham oportunidades equitativas de sucesso. O gestor escolar deve também atuar como um elo entre a escola e a comunidade. Envolver os pais e responsáveis no processo educativo e estabelecer parcerias com outras instituições pode enriquecer o ambiente pedagógico e proporcionar aos alunos experiências mais amplas e diversificadas (Assis, 2017; Brito, 2021).

A contribuição do gestor escolar na parte pedagógica é um fator determinante para o sucesso educativo. Sua liderança e sua visão estratégica influenciam diretamente a qualidade

do ensino e a motivação tanto dos professores quanto dos alunos. O gestor deve ser um exemplo de compromisso e inovação, incentivando uma cultura escolar em que o aprendizado contínuo e a melhoria constante sejam valorizados.

Além disso, o gestor escolar tem a responsabilidade de criar um ambiente inclusivo e equitativo, onde todos os alunos, independentemente de suas origens e capacidades, possam prosperar. A eficácia do gestor em desempenhar esses papéis influencia não apenas o desempenho acadêmico, mas também o desenvolvimento social e emocional dos alunos, preparando-os para serem cidadãos responsáveis e ativos na sociedade. Portanto, a atuação do gestor escolar vai além das funções administrativas; é uma liderança pedagógica que molda a experiência educacional e contribui significativamente para o desenvolvimento integral dos alunos e da comunidade escolar (Santos, 2018).

O Gestor 3 listou uma ampla gama de desafios, desde a liderança da equipe escolar até a coordenação do Projeto Político Pedagógico (PPP), garantindo o cumprimento do calendário escolar e a gestão transparente dos recursos. Considera sua função como não muito desafiadora, apesar das complexidades envolvidas na gestão administrativa e pedagógica. O Gestor 4 descreveu a gestão escolar como uma tarefa complexa e desafiadora, enfatizando a gestão de recursos limitados, a pressão por resultados acadêmicos e a necessidade de motivar a equipe. A transição de professor para gestor envolve uma mudança significativa de papéis e responsabilidades, com um foco crucial na promoção de um ambiente educacional inclusivo e de qualidade.

Assim, a transição do papel de professor para gestor pode apresentar limitações, sobretudo, quando relacionada à capacitação, pois Campos (2007) alerta que, na maioria das vezes, a mesma não ocorre, uma vez que não é oferecido um treinamento formal, o que pode resultar em uma gestão balizada no método da tentativa e do erro. Deste modo, os resultados do estudo de Pinto, Martins e Faria (2019) alertam para a dificuldade de assumir uma função sem receber um preparo prévio, o que pode refletir no papel desempenhado.

Os estudos de Cunha *et al.* (2018) mostram a preocupação atrelada à falta de treinamento para os professores que assumem atividades gerenciais. Os autores comentam que o gerenciamento é uma importante ferramenta nas organizações e, portanto, não pode ser desenvolvido de maneira empírica ou com base na tentativa e no erro, conforme já acentuado, logo, a escassez de treinamento para a gestão pode comprometer o desempenho dos professores no ensino.

Nos estudos de Mendes (2023), a percepção dos gestores é de que as capacitações são fundamentais para desenvolver competências técnicas e procedimentais, embora, ainda

conforme a autora, competências emocionais e políticas não sejam alcançadas por estas capacitações, uma vez que fazem parte do âmbito comportamental. Portanto, o processo de transição de professor a gestor não é fácil e demanda formação e preparo de forma que ele possa desempenhar o seu papel administrativo e pedagógico da melhor forma, em busca de uma Educação de qualidade.

4.3 A política e a atuação do gestor na microrregião de Catalão-GO

As políticas públicas desempenham um papel fundamental na orientação e regulação da gestão escolar, influenciando diretamente o funcionamento e a qualidade das instituições de ensino. Em muitos países, essas políticas são elaboradas para garantir padrões mínimos de educação, promover a equidade no acesso à educação e responder às necessidades educacionais emergentes da sociedade.

Primeiramente, as políticas públicas estabelecem diretrizes para a gestão financeira e administrativa das escolas, determinando como os recursos devem ser alocados e geridos. Isso inclui a definição de orçamentos, a distribuição de verbas para infraestrutura, materiais didáticos e programas educacionais específicos. Além disso, as políticas públicas frequentemente estabelecem normas e regulamentos para a contratação e a formação de pessoal, garantindo que os educadores tenham qualificações adequadas e que exista um plano de desenvolvimento profissional contínuo.

Em termos de práticas pedagógicas, as políticas públicas podem influenciar diretamente os currículos escolares, promovendo a inclusão de novas disciplinas, métodos de ensino inovadores ou enfatizando determinados conteúdos educacionais. Elas também podem definir critérios para avaliação e prestação de contas, introduzindo sistemas de avaliação padronizados ou alternativos para medir o desempenho dos alunos e das escolas.

Além disso, as políticas públicas têm o poder de moldar a governança das escolas, estabelecendo modelos de gestão escolar que podem variar desde a autonomia significativa até maior centralização, dependendo do contexto e da visão educacional do governo. Isso pode afetar diretamente a capacidade dos gestores escolares de tomar decisões locais e adaptar as estratégias educacionais às necessidades específicas de seus alunos e comunidades.

As políticas públicas não apenas regulam, mas também influenciam profundamente a gestão escolar, moldando o ambiente educacional e impactando diretamente a experiência de aprendizagem dos estudantes, bem como o desenvolvimento profissional dos educadores e o funcionamento cotidiano das escolas.

Com relação às políticas públicas voltadas para a atuação dos gestores, eles apresentam as seguintes percepções positivas e os desafios enfrentados:

Gestor 1 - Percepções Positivas - Destaca a importância da atuação do Conselho Escolar na elaboração coletiva e participativa do Projeto Político Pedagógico (PPP). Valoriza a eleição direta para diretor(a) como um processo democrático na gestão escolar.

Enfatiza a transparência na prestação de contas e a avaliação institucional como meios para melhorar a qualidade educacional.

Desafios Enfrentados - Ampliar o acesso à escola, garantir educação de qualidade e combater a evasão escolar estão avançando lentamente.

Burocracia no contrato de professores afeta a qualidade das aulas e o repasse de recursos públicos para instituições de ensino.

Gestor 2 - Percepções Positivas - Acredita que a escola desempenha um papel crucial na formação de pessoas críticas e participativas na sociedade.

Reconhece o papel do gestor na implementação do Projeto Político Pedagógico para alcançar os objetivos educacionais. Desafios Enfrentados- Garantir qualidade de ensino em todos os níveis educacionais. Necessidade de mediação democrática na sala de aula para promover o crescimento dos alunos.

Gestor 3 - Percepções Positivas - Destaca a importância da gestão democrática conforme estabelecida na Constituição Federal e na LDB. Enfatiza que a gestão democrática deve envolver toda a comunidade escolar e local para garantir a qualidade do processo educativo. Desafios Enfrentados - Implementação variada e diversa da gestão democrática nas escolas, com desafios relacionados à autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Gestor 4 - Percepções Positivas- Reconhece a LDB como um marco legal importante que define responsabilidades e competências na gestão escolar. Valoriza princípios como autonomia, participação, formação e avaliação para uma gestão eficaz e de qualidade nas escolas. Desafios Enfrentados - Complexidade na implementação da LDB devido a desigualdades regionais, falta de recursos, burocracia e necessidade de formação adequada para gestores e professores. Necessidade de abordagem colaborativa e inclusiva para superar esses desafios na política educacional.

A análise das percepções dos gestores sobre políticas públicas educacionais revela tanto avanços significativos quanto desafios persistentes. O Gestor 1 valoriza a importância do Conselho Escolar e a eleição direta para diretores como pilares da gestão democrática, além de destacar a transparência e a avaliação institucional como essenciais para a melhoria da qualidade educacional. No entanto, enfrenta dificuldades em ampliar o acesso à escola e combater a evasão escolar, além de lidar com a burocracia que compromete a contratação de professores e o repasse de recursos. O Gestor 2 ressalta o papel formativo da escola em criar cidadãos críticos e a importância da mediação democrática nas salas de aula, mas também enfrenta o desafio de garantir a qualidade do ensino em todos os níveis educacionais.

O Gestor 3 destaca a gestão democrática conforme estabelecido na Constituição e na LDB, enfatizando a participação de toda comunidade escolar para assegurar um processo educativo de qualidade. Ainda assim enfrenta dificuldades com a implementação variada da gestão democrática e a autonomia das escolas. O Gestor 4 reconhece a LDB como um marco legal fundamental, valorizando princípios de autonomia e participação, mas aponta para a complexidade da implementação devido às desigualdades regionais, à falta de recursos e à burocracia. Esses gestores concordam que a colaboração e a formação contínua são essenciais para superar esses desafios e efetivar as políticas públicas educacionais.

Os gestores destacam a importância da gestão democrática, da implementação do PPP e do papel central da LDB na definição das diretrizes educacionais. A partir da LDB de 9.394/96, determinou-se que o ensino público deve instituir a gestão democrática na educação básica, em que a comunidade escolar deve ter contribuições nas atividades e também na construção do PPP.

Os gestores enfrentam uma série de desafios, como burocracia, falta de recursos e necessidade de capacitação contínua. A análise dessas percepções pode contribuir para o aprimoramento das políticas educacionais, visando uma educação de qualidade e inclusiva para todos, além do processo de implementação da gestão democrática.

A gestão democrática desempenha um papel crucial na atuação dos gestores escolares, promovendo um ambiente de participação ativa e compartilhamento de responsabilidades entre todos os membros da comunidade escolar. Esse modelo de gestão valoriza a colaboração entre professores, alunos, pais e outros sujeitos, criando um espaço onde as decisões são tomadas de forma coletiva e transparente. Ao incluir diversas vozes no processo decisório, a gestão democrática garante que as necessidades e expectativas de todos sejam consideradas, resultando em políticas e práticas mais inclusivas e eficazes. Essa abordagem não só fortalece a coesão da comunidade escolar, mas também aumenta o comprometimento de todos com o sucesso da escola, conforme apontam os autores Silva (2017), Alves (2018), Saldanha (2019) e Mota (2022).

A influência da gestão democrática na atuação dos gestores escolares também se reflete na forma como eles abordam os desafios e implementam mudanças. Gestores que operam sob um modelo democrático tendem a adotar uma visão mais holística e integradora, reconhecendo que a educação é um esforço conjunto. Eles se tornam facilitadores do diálogo e do consenso, promovendo uma cultura de respeito e cooperação. Essa postura colaborativa é fundamental para enfrentar questões complexas, como a inclusão de alunos com necessidades especiais, a adaptação às novas tecnologias educacionais e a promoção de uma educação de

qualidade em contextos socioeconômicos diversos (Silva, 2017; Alves, 2018; Saldanha, 2019; Mota, 2022).

A gestão democrática contribui significativamente para a formação de cidadãos críticos e participativos. Ao vivenciar um ambiente escolar em que suas opiniões são valorizadas e suas vozes ouvidas, alunos e outros membros da comunidade escolar desenvolvem um senso de responsabilidade e engajamento cívico. Isso prepara os estudantes para serem membros ativos e conscientes da sociedade, capazes de participar de forma construtiva nos processos democráticos fora da escola. Portanto, a gestão democrática não só aprimora a qualidade da educação oferecida, mas também desempenha um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa e participativa (Silva, 2017; Alves, 2018; Saldanha, 2019; Mota, 2022).

Dessa forma, a necessidade de ampliação de políticas públicas voltadas para a atuação dos gestores escolares é essencial para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do ambiente educacional contemporâneo. Gestores são fundamentais na implementação de políticas educacionais, no gerenciamento de recursos e na promoção de um ambiente de aprendizado positivo. No entanto, sem o suporte adequado, suas capacidades ficam severamente limitadas. Políticas públicas que ofereçam formação contínua, recursos financeiros adequados e suporte técnico são indispensáveis para capacitar os gestores a tomarem decisões informadas e eficazes. A redução da burocracia e a garantia de autonomia administrativa e pedagógica são medidas necessárias para que possam implementar projetos e inovações educacionais de maneira mais eficiente e adaptada às realidades locais (Silva, 2017; Alves, 2018; Saldanha, 2019; Mota, 2022).

Essas políticas também devem promover a inclusão e a equidade, garantindo que todos os gestores, independentemente da localização ou dos recursos disponíveis, tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento e suporte. Isso é particularmente importante em contextos de desigualdades regionais, em que escolas em áreas mais vulneráveis frequentemente enfrentam maiores desafios. A criação de redes de colaboração entre gestores e a facilitação de intercâmbios de boas práticas podem ajudar a disseminar estratégias eficazes e inovadoras. Em última análise, a ampliação de políticas públicas focadas na atuação dos gestores escolares não só melhora a qualidade da educação oferecida, mas também fortalece a capacidade do sistema educacional como um todo para responder de forma ágil e eficaz às demandas da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o ingresso e a atuação de gestores escolares da região sudeste do estado de Goiás, considerando que o gestor tem grande importância no desenvolvimento das atividades administrativas e pedagógicas das instituições de ensino. Desse modo, atua como um elo entre a equipe administrativa, os professores, os alunos e os pais, garantindo que a visão e os objetivos da instituição sejam alcançados. O gestor é responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar as ações e os recursos disponíveis, promovendo um ambiente de aprendizagem eficiente e eficaz. O gestor implementa políticas educacionais, monitora o desempenho acadêmico, incentiva a formação contínua dos profissionais e busca a melhoria constante da qualidade do ensino, tornando-se fundamental para o sucesso e a inovação no ambiente escolar.

O desenvolvimento da pesquisa se inicia a partir de uma revisão da literatura sobre o objeto de pesquisa onde se encontram 15 artigos e 37 dissertações e teses que versam sobre a temática, mas pouco discutem sobre a gestão escolar no estado de Goiás, indicando que a realização da presente pesquisa contribui com a discussão sobre a temática, o que se consolida a partir do contato com os gestores da microrregião de Catalão-GO.

Com relação às políticas de gestão escolar do estado de Goiás, observa-se que essas começam a ser discutidas e cobradas pelos professores do estado a partir da década de 1980, estando a gestão democrática na Lei Complementar n. 26/1998, que vai apontar para a eleição dos gestores no estado, que se efetivam a partir de 2000. Mas se verifica que as políticas públicas se relacionam com perspectivas neoliberais, associando a qualidade da Educação e consequentemente da gestão escolar com resultados de avaliações externas.

Analisar as políticas do estado de Goiás contribuiu para compreender o ingresso dos gestores participantes desta pesquisa. Assim, por meio das entrevistas realizadas foi possível compreender diferentes nuances da atuação desses sujeitos.

Com relação à formação inicial dos gestores escolares, em sua maioria eram pedagogos, o que vai na direção do apontado pelas pesquisas, visto que durante grande parte da história da gestão escolar brasileira a formação desses sujeitos ocorreu nesses cursos, que objetivam formar professores generalistas e demonstram a busca por gestores também generalistas. A partir das resoluções voltadas para formação de professores de 2015, a temática passa a fazer parte do currículo dos demais cursos de licenciatura, ampliando o público para esse cargo de relevância para o desenvolvimento da escola em âmbito administrativo e pedagógico.

A formação inicial de gestores escolares é essencial para garantir que esses profissionais estejam adequadamente preparados para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos da administração educacional. Diferente da formação continuada, que aprimora habilidades já adquiridas, a formação inicial deve estabelecer uma base sólida de conhecimentos teóricos e práticos que incluem, mas não se limitam, a liderança pedagógica, a gestão de recursos humanos e financeiros, as políticas educacionais e a legislação escolar. É crucial que essa formação também desenvolva competências em comunicação, resolução de conflitos e tomada de decisão estratégica. Além disso, a formação inicial deve sensibilizar os futuros gestores para a importância de criar um ambiente escolar inclusivo e equitativo, onde todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas. Ao estabelecer essa base robusta, a formação inicial não apenas prepara os gestores para suas funções imediatas, mas também instila um compromisso com o aprendizado contínuo e a adaptação às futuras mudanças e inovações no campo educacional.

Com relação à formação continuada dos gestores participantes da pesquisa se evidenciou que todos a vivenciaram, seja por meio de cursos, palestras, especialização, mestrado, entre outras. Considera-se a formação continuada de grande relevância para o desenvolvimento do trabalho do gestor. A formação continuada dos gestores escolares deve ir além do conhecimento pedagógico, abrangendo questões específicas que forneçam subsídios para a tomada de decisões, ações e avaliações necessárias para o melhor andamento da escola. Essa formação inovadora deve estar fundamentada na prática profissional e incluir aspectos de liderança, gerenciamento financeiro e processos administrativos, entre outros.

Complementando essa discussão, é importante destacar que a formação continuada dos gestores escolares não apenas aprimora suas habilidades técnicas, mas também fortalece suas capacidades de liderança e gestão de pessoas. Ao desenvolverem competências em áreas como resolução de conflitos, comunicação eficaz e gestão de tempo, os gestores estão mais bem preparados para enfrentar os desafios diários da administração escolar.

A formação continuada deve ser um processo contínuo e adaptativo, que acompanhe as mudanças e as demandas do cenário educacional. Isso inclui a incorporação de novas tecnologias, métodos pedagógicos inovadores e políticas educacionais atualizadas. Dessa forma, os gestores podem implementar estratégias mais eficazes, promovendo um ambiente de aprendizado positivo e inclusivo. Portanto, a formação continuada deve incentivar a troca de experiências e a construção de redes de apoio entre os gestores, possibilitando a disseminação de boas práticas e o desenvolvimento de uma visão colaborativa e integrada da gestão escolar.

Sobre a trajetória profissional dos participantes da pesquisa, observa-se que o Gestor 1 iniciou sua carreira no magistério durante o Ensino Médio e se formou em Pedagogia em 2006. Foi efetivada por concurso em 2007 e atuou como diretora de 2011 a 2023. O Gestor 2 começou como contrato temporário em 1986 e se tornou professor efetivo em 1993 após aprovação em concurso. Atuou em diversas áreas da educação e foi eleito diretor de 2009 a 2011 e novamente em 2023. Já o Gestor 3 teve uma carreira focada na gestão pedagógica, enfatizando a importância de dirigir a escola conforme diretrizes e políticas públicas educacionais. Por fim, o Gestor 4 foi aprovado em concurso público ainda durante a faculdade e atuou como professor de Educação Física desde 1999. Está na gestão há nove anos, atualmente no terceiro mandato.

Os gestores apresentam trajetórias distintas e conseqüentemente relações distintas com a gestão escolar, sendo todos os participantes da pesquisa gestores a um longo período de tempo, o que demonstra que já vivenciaram diversas situações que contribuíram com a sua atividade no cargo, portanto, vivenciaram benefícios e desafios. E sobre a escolha por ser gestor, verifica-se que essa foi de dois dos participantes. Os outros acabaram tendo que assumir o cargo mais por necessidade do que por escolha, o que é muito comum entre os gestores escolares, pois esse cargo acaba não sendo tão interessante aos professores devido aos diversos desafios enfrentados.

Com relação aos desafios enfrentados pelos gestores, destaca-se as diversas situações com as quais precisam lidar na escola, como as drogas, a gravidez na adolescência e a falta de interesse dos pais, sendo a última comum à maioria dos gestores participantes, o que leva a apontar para a necessidade de aproximação entre a escola e a família, a comunidade e a escola, visando formar cidadãos atuantes.

Além dos desafios sociais, os gestores escolares também lidam com aspectos financeiros e pedagógicos. Restrições orçamentárias frequentemente limitam a capacidade de implementar programas educacionais inovadores e de fornecer recursos adequados para alunos e professores. A gestão eficaz dos recursos financeiros é crucial para manter a infraestrutura escolar e oferecer uma educação de qualidade. Do ponto de vista pedagógico, os gestores devem constantemente adaptar o currículo e as metodologias de ensino para atender às necessidades diversificadas dos alunos, promovendo uma educação inclusiva e equitativa. A superação desses desafios requer uma liderança comprometida, a colaboração com a comunidade e o desenvolvimento de estratégias abrangentes que abordem tanto os aspectos sociais quanto os financeiros e pedagógicos.

Os gestores participantes desta pesquisa destacam a importância da gestão democrática, da implementação do PPP e do papel central da LDB na definição das diretrizes educacionais. No entanto, enfrentam uma série de desafios, como burocracia, falta de recursos e necessidade de capacitação contínua. A análise dessas percepções pode contribuir para o aprimoramento das políticas educacionais, visando uma educação de qualidade e inclusiva para todos os brasileiros.

As entrevistas também revelaram que os gestores participantes são movidos por diversas razões intrínsecas, como o desejo de impactar positivamente a vida dos alunos, promover uma educação de qualidade e contribuir para o desenvolvimento da comunidade escolar. Essas motivações são essenciais para manter o compromisso e a dedicação necessários para enfrentar os desafios da gestão escolar.

Assim, entende-se que o objetivo de analisar o ingresso e a atuação de gestores escolares da região sudeste do estado de Goiás foi alcançado com a presente pesquisa uma vez que se buscou analisar as políticas de gestão escolar do estado de Goiás, investigar o ingresso dos gestores escolares de municípios da região sudeste do estado de Goiás e compreender a atuação dos gestores escolares de municípios da região sudeste do estado de Goiás.

Dessa forma, observa-se que a pesquisa apresenta contribuições no âmbito de compreender as diferentes trajetórias dos gestores, a relevância da formação inicial e continuada para a atuação desse profissional, assim como a importância da eleição para colocar em prática aspectos da gestão democrática.

Conclui-se que a constituição do gestor escolar desde sua atuação na educação básica até sua atuação enquanto gestor escolar se faz com múltiplos determinantes, que impactam diretamente suas ações.

A pesquisa apresenta lacunas que podem ser motivações para a realização de pesquisas futuras. Portanto, a continuidade desta pesquisa pode incluir a análise de outros aspectos da atuação dos gestores, como suas práticas diárias e a interação com a comunidade escolar, para uma compreensão mais abrangente de sua função e impacto na educação local.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Simone de Oliveira. **Eleição Para Diretores Em Diadema: Entraves E Avanços**. 2013. 102 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013.
- ALVES, Gilsilene Rony Pereira. **Gestão Democrática e Eleição De Diretores Em Escolas De Educação Infantil: Estudo De Caso Na Rede Municipal De Santa Maria/RS**. 151f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.
- AMARAL, Daniela Patti. Seleção de diretores de escolas públicas e avaliação do desempenho do candidato. **Retratos da Escola**, [S. l.], v. 12, n. 22, p. 43–55, 2018. DOI: 10.22420/rde.v12i22.836. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/836>. Acesso em: 26 fev. 2023.
- AMARAL, Daniela Patti; Castro, Marcela Moraes de. Seleção de diretores escolares no estado do Rio de Janeiro: a participação da comunidade no (con) texto político. **Roteiro**, Joaçaba, v. 45, p. 1-22, jan./dez. 2020. Doi: <https://doi.org/10.18593/r.v45i0.21924>
- ANDREOTTI, Azilde Lina. A administração escolar na Era Vargas (1930-1945). In: ANDREOTTI, Azilde Lina.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe. (Orgs.). **História da administração escolar: do diretor ao gestor**. Campinas: Alínea, 2010. p. 103-123.
- ANDREOTTI, Azilde Lina GALINDO, Jussara e administração escolar no nacional desenvolvimentismo (1946-1964). In: ANDREOTTI, Azilde Lina.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (Orgs.). **História da administração escolar: do diretor ao gestor**. Campinas: Alínea, 2010. p. 125-145.
- ARROYO, Miguel G. Políticas educacionais e desigualdades: à procura de novos significados. **Educação & Sociedade**, v. 31, p. 1381-1416, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/WGyPfcRb7yFJPMfsj5pSxPx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 fev. 2024.
- ASSIS, Bruno Sendra de. **Políticas estaduais de provimento ao cargo de diretor e sua influência no modelo de gestão escolar**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.
- ASSIS, Maria Paulina. COSTA, Elis. Regina; FALEIRO, Wender. Docência universitária e letramento digital: desafios da formação de professores. **Revista Diálogo Educacional**, [S. l.], v. 21, n. 68, 2021. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/26788>. Acesso em: 26 nov. 2023.
- BAUER, Martin W. **Análise de Conteúdo Clássica: Uma Revisão**. Bauer, Martin W; Gaskell, George (Org.). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 2002, p. 189 – 217.
- BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. A lógica da pesquisa qualitativa e os modos de procedimentos nela fundados. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S. l.], v. 9, n. 22, p. 540–552, 2021. DOI: 10.33361/RPQ.2021.v.9.n.22.507. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/507>. Acesso em: 16 abr. 2024.

BOGDAN, Robert. BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto, 1994.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

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

BRASIL. **Ministério da Educação. Lei nº 9.394/96**. Institui as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

BRASIL. **Lei n. 13.415, de 16 de fevereiro de 2017**. Altera as Leis 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494/07, que regulamenta o FUNDEB e dá outras providências. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13415-16-fevereiro-2017784336-publicacaooriginal-152003-pl.html>>. Acesso em: 23 mar. 2023.

BRASIL. **Resolução CNE/CP n. 4, de 17 de dezembro de 2018**. Institui a Base Nacional Comum Curricular na Etapa do Ensino médio — BNCC-EM. Diário Oficial da União. Seção 1. Brasília, DF, 18 dez. 2018a, p. 120-122. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/d/55640296>, Acesso em: 23 mar. 2023.

BRZEZINSKI, Iria; MATA, Orita de S. Medrado da. **Eleições de diretores para as escolas estaduais de Goiás: CEE/GO e Sintego inimigos ou aliados?** 2009. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2009/143b.pdf>. Acesso em: 10 de jul. de 2024.

BRITO, Jéssica Da Costa. **Educação e Democracia: análise normativa do processo eleitoral para o cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (1999 a 2018)**. 155f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa**. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Viçosa, 2007.

CASTRO, Maria Helena Guimarães. A gestão administrativa e pedagógica da escola. *In*: **Justiça pela qualidade na educação**. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 457-471.

CASTRO, Marcela; AMARAL, Daniela Patti do. Seleção de diretores de escola como demanda do movimento estudantil: a agenda dissonante da política no Rio de Janeiro. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 13, 2019.

CAROLINO, Soraia Gadelha; CAPUCHA, Luís Manuel Antunes; VASCONCELOS, Francisco Herbert Lima; BRITO Mateus de Lima. Formação continuada de Gestores Escolares no Brasil: uma Revisão Sistemática da Literatura sobre Políticas e suas perspectivas. **Revista Educação e Políticas em Debate**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 1–16, 2023. DOI: 10.14393/REPOD-v13n1a2024-68698. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducapoliticas/article/view/68698>. Acesso em: 11 jul. 2024.

CAVALCANTI, Lilian. Os desafios da Gestão Escolar. **Direcional Escolas – A Revista do Gestor Escolar**. Disponível em: <https://direcionalescolas.com.br/osdesafios-da-gestao-escolar/>. Acesso em: 02 de abril. 2023.

CARVALHO, Sebastião Donizete de. **A mediação do Conselho de Educação de Goiás no processo de eleições de gestores das escolas estaduais de Educação Básica (2003 a 2010)**. 2012. 242 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2012.

CLARK, Jorge Uilson; NASCIMENTO, Manoel Nelito Matheus; SILVA, Romeu Adriano da. A administração escolar no período do governo militar (1964-1984). **Revista HISTEDBR on-line**, Campinas, n. especial, p. 124-139, ago. 2006. Disponível em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/22e/art9_22e.pdf>. Acesso em: 25 de jul. de 2024.

COELHO PARAGUASSU, Éber. Indexação regularizada no Google Acadêmico. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, [S. l.], v. 3, n. 5, p. 03–03, 2021. DOI: 10.36557/2674-8169.2021v3n5p03-03. Disponível em: <https://bjih.emnuvens.com.br/bjih/article/view/161>. Acesso em: 30 jun. 2024.

CRUZ, Julianna Laudicelli de Oliveira. **O Provimento do Diretor nas Escolas Públicas Brasileiras e suas Implicações na Gestão Escolar**. 12f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pós-Graduação em Educação, do Setor de Educação, da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

CUNHA, Kamylla Santos da; ERDMANN, Alacoque Lorenzini; KAHL, Carolina. LAZZARI; Daniele Delacanal. Conditions that lead teachers to assume university management positions. **Reme, Rev. Min. Enferm.** v. 22, p. 1126, 2018.

DIAS, José Augusto. Direção de Unidade Escolar. In: BREJON, Moysés (Org.). **Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º e 2º Graus – Leituras**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1973.

DOURADO, Luiz Fernandez. A escolha de dirigentes escolares: Políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

DOURADO Luiz Fernandez; Oliveira, João Ferreira de; Santos, Catarina de Almeida. A Qualidade da educação: conceitos e definições. **Série Documental: Textos para Discussões**, Brasília, Df, v.24, n. 22, p. 5-34, 2007.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **Processos de Provimento, Exigências e Atribuições para os Dirigentes Escolares em contextos de Reformas Gerencialistas**. 265f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós- Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2018.

DRABACH, Nadia Pedrotti; Adrião, Theresa. A seleção de dirigentes escolares no Brasil: oscilações entre diferentes estratégias. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 11, n. 8, 2017.

DOURADO, Luiz Fernandes. Diretrizes curriculares nacionais para a formação inicial e continuada dos profissionais do magistério da educação básica: concepções e desafios. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 36, nº. 131, p. 299-324, abr.-jun., 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v36n131/1678-4626-es-36-131-00299.pdf>>. Acesso em: 20 de julh. 2024.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educ. Rev.**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602004000200012&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 19 jun. 2024.

DUTRA, Paulo F. V. **Educação integral no estado de Pernambuco: uma política pública de ensino médio**. Recife: Editora UFPE, 2014.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira. Eleição de diretores e gestão da escola pública: reflexões sobre democracia e patrimonialismo. **Nuances: Estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 24, n. 2, p. 101–115, 2013. DOI: 10.14572/nuances.v24i2.2482. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/2482>. Acesso em: 26 fev. 2023.

EVANGELISTA, Karla Karine Nascimento Fabel. **Formação de Gestores Escolares: Estudo em escolas de Redes Municipais e Estaduais do Ceará**. 84f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, do Centro de Educação da Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2016.

FALCÃO, Rafael Duarte; MEDEIROS NETA, Olivia Morais de. O Alvará de 28 de Junho de 1759: Qual Reforma À Educação? **Diálogos e Diversidade**, Jacobina-Bahia-Brasil, v. 1, n. e12768, p. 01-15, 2021.

FARIAS, Ana Carla Dias de. **Formação Inicial do Gestor Escolar**. 125f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020.

FEIGES, Maria Madselva Ferreira. **Eleição de Diretores no Paraná: Uma Análise dos Planos de Ação na Gestão das Escolas Estaduais de Curitiba - Triênio 2012-2014**. 204f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, na linha de Políticas Educacionais, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

FERNANDEZ, Maria Elizabete dos Santos. Função do Gestor na Escola Pública. **Revista de Divulgação técnica – científica do ICPG**, v.3, nº.9. 2006.

FINATTI, Renata Riva. **Eleições como forma de provimento da direção escolar na rede municipal de ensino de Curitiba**. 187f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

FONSECA, Emanuelle Oliveira da. **Os Percursos Formativos dos docentes que atuam na Gestão Escolar**. 151f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro de Educação da Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2013.

FRANCO, Alexandre de Paula. **A Formação dos Gestores Escolares nos Cursos de Pedagogia**. 323f. Tese (Doutorado em Educação) - Pós-Graduação Em Educação Da Universidade De São Paulo, São Paulo, 2014.

FRIGOTO, Gaudêncio. O Enfoque da Dialética Materialista Histórica na Pesquisa Educacional. In: FAZENDA, I. (Org.). **Metodologia da Pesquisa Educacional**. São Paulo: Cortez, 1989. P. 69-90. <https://www.tcmgo.tc.br/pne/sudeste-goiano/>. Acesso em: 02 de abri. De 2023.

GADOTTI, Moacir. **Concepção Dialética da Educação – um estudo introdutório**: 12. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 2. Ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GELATTI, Marquazan. **Contribuições da Gestão Escolar para a qualidade da Educação**. Universidade Federal de Santa Maria, Brasil. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/download/10825/pdf>. Acesso em: 02 de abr. de 2023.

GOIÁS. Conselho Estadual de Educação. **Resolução CEE/CP n.º 004, de 20 de março de 2009**. Fixa normas para a gestão democrática nas unidades escolares de educação básica do Sistema Educativo do estado. Diário Oficial do estado de Goiás, Goiânia, GO, 20 mar. 2009. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-12/2009-resolucao-cp-04.pdf>. Acesso em: 10 de jul. de 2024.

GOIÁS. **Portaria n.º 2.783, de 2011**. Dispõe sobre os critérios para o processo de escolha dos diretores das unidades escolares. Diário Oficial do estado de Goiás, Goiânia, GO, 2011. Disponível em: http://www.seduc.go.gov.br/documentos/portaria_eleicao.pdf. Acesso em: 10 de jul. de 2024.

GOIÁS. **Portaria n.º 3.797, de 06 de novembro de 2014**. Dispõe sobre os critérios para o processo de escolha dos diretores das unidades educacionais regulares e de Educação de Jovens e Adultos. Diário Oficial do estado de Goiás, Goiânia, GO, 06 nov. 2014. Disponível em: <http://sintego.org.br/midias/downloads/11112014190909.pdf>. Acesso em: 10 de jul. de 2024.

GOIÁS. **Lei n.º 20.115, de 06 de junho de 2018**. Dispõe sobre o processo de escolha democrática de diretor de unidade escolar da Rede Pública de Educação Básica e dá outras providências. Diário Oficial do estado de Goiás, Goiânia, GO, 7 jun. 2018a. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/99991/pdf>. Acesso em: 10 de jul. de 2024.

GOIÁS. **Portaria n.º 2.375, de 07 de junho de 2018**. Dispõe sobre o Processo de Escolha Democrático dos Diretores no âmbito das Unidades Escolares da Rede Pública Estadual de Educação Básica do estado de Goiás. Diário Oficial do estado de Goiás, Goiânia, GO, 07 jun. 2018b. Disponível em: <http://sintego.org.br/midias/downloads/08062018104527.pdf>. Acesso em: 10 de jul. de 2024.

GOIÁS. Secretaria de estado da Saúde. Nota Técnica n.º 8/2021. **Diário Oficial do estado de Goiás**, Goiânia, GO, 14 jul. 2021. Disponível em: https://www.saude.go.gov.br/files/banner_coronavirus/protocolosnotas/. Acesso em: 10 de jul. de 2024.

GONÇALVES, Amanda. **Provimento de cargo de diretores de escolas públicas de ensino fundamental**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019.

GIRARDI, Fabíola Fontenele. **Eleição direta para diretor de escola na rede municipal de ensino de Natal/RN: construções históricas e embates políticos**. 2020. 263f. Tese (Doutorado em Educação) - Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

HOJAS, Viviani Fernanda. Concurso público para diretor na escola estadual paulista: expectativas dos órgãos centrais do ensino e concepções de diretores. **Educ. rev.** [online]. 2015, vol.31, n.2, pp. 309-326. ISSN 1982-6621. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v31n2/0102-4698-edur-31-02-00309.pdf>. Acesso em: 02 de abr. de 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/ acesso-informacao/institucional/o-ibge.html>. Acesso em: 15 de maio de 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Relatório do 3º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação**. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/6935276. Acesso em: 03 jul. 2024.

KUENZER, Acácia Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. *In*. FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

KÜHL, Calos Alberto. **Gestão Financeira, física e patrimonial**. 1.ed. Universidade Estadual do Centro-Oeste. Santa Cruz: Gráfica UNICENTRO, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. Pontos críticos dos atuais cursos de Pedagogia. **Revista Presença Pedagógica**, Belo Horizonte: v.11, n. 65, set/out 2005.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, José Ferreira de; TOSCHI, Mariza Seaba. **Educação escolar, políticas, estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, Maria de Fátima Magalhães de. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 37, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.78290>.

LIMA, Alberto Guerra De; Rodrigues, Luiz Alberto Ribeiro. A educação interdimensional na organização pedagógica de uma escola de ensino integral: o aprender a conviver no Projeto Político-Pedagógico. **Plurais - Revista Multidisciplinar**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 200–222, 2020. DOI: 10.29378/plurais.2447-9373.2020.v5.n3.10201. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/10201>. Acesso em: 7 ago. 2023.

LIMA, Vandenberg Ferreira; LIMA, Maria Naile Candido Feitosa de. TRANSIÇÃO ENTRE GESTÕES ESCOLARES: DESAFIOS RELACIONADOS A professores, colaboradores, administração financeira e material escolar. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 861–873, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i4.9272. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9272>. Acesso em: 12 jul. 2024.

LÜCK, Heloísa. **Escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo: DP&A, 2000a.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, 2000b, p. 11-33.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013.

LÜCK, Menga; André, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LÜCK, Menga; André, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U, 2013.

MACHADO, Solange Aparecida; Carvalho, Roberto Francisco de. Formação Continuada de gestores escolares: uma análise da política e gestão da educação a partir da década de 1990. **Revista Humanidades & Inovação**, v.9, nº 22, p. 321-333.

MARANGONI, Ricardo Alexandre. **O Nome e Seus Desafios: Representações Sociais do Diretor/Gestor Escolar acerca do seu agir profissional**. 161 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017.

MARINHEIRO, Edwylson de L.; KÜHL, Carlos A.; RUIZ, Maria José F. A realidade e os desafios na gestão financeira das Unidades Escolares Municipais de Londrina-PR sob a perspectiva dos gestores escolares. **Revista Cocar**, Belém, v. 12, n. 24,p. 616-642, 2018

MARQUES, Luciana Rosa. A eleição de diretores nas políticas de democratização da educação na região metropolitana do Recife. Educação. **UNISINOS** [online], 2012, vol.16, n.02, pp.143-151. ISSN 2177-6210.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago. 2004

MARTINS, Gilberto de Andrade; Theophilo, Carlos. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, Carolina Soares. **Como os modelos de escolha de diretores incidem na gestão escolar?** 185 f. Dissertação (Mestrado em Educação) -Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

MENDES, Sabrina Rosa. **A percepção do professor-gestor sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na UFRN**. Orientador: Marcos Fernando Machado de Medeiros. 2023. 115f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

MENDONÇA, Alessandra Paulina de. **Indicação Para Diretores: É Possível Haver Experiências de Gestão Democrática?** uma análise da rede municipal de Ensino em Camaragibe-Pe. 132f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

MINAYO, Marília Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ; Vozes, 2003.

MINTO, Lalo Watanabe. A Administração Escolar no Contexto da Nova República e do Neoliberalismo. *In*: ANDREOTTI, Azilde L; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe. (Orgs.). **História da Administração no Brasil, do diretor ao gestor**. Campinas: Alínea, 2010.

MIRANDA, N. A.; VERASZTO, E. V. A formação inicial do gestor educacional na região do grande ABC Paulista. **Revista @mbienteeducação**, v. 7, nº 1, p. 166-78, 2014. Disponível em: <http://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/ambienteeducacao/article/view/65>. Acesso em: 17 mar. 2024.

MORAES, Roque. A Análise de Conteúdo: possibilidades e limites. *In*: ENGERS, M. E. A. (Org.). **Paradigma e Metodologia de Pesquisa em Ação: notas para reflexão**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994. p.103-111.

MORAES, Lucyana Martins de. **A eleição para diretores em Aparecida de Goiânia e a gestão democrática:** desdobramentos na gestão da escola. 2016. 155 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

MORAES, Lucyana de; ALVES, Miriam Fábila. A gestão democrática na Rede Municipal de Educação de Aparecida de Goiânia e a eleição de diretores. *In:* FERREIRA, Suelly (org.). **Políticas e Gestão da educação nos municípios goianos:** planejamento e carreira docente. Goiânia: Gráfica UFG, 2016. p. 203-223.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. *In:* DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005.

MOTA, Paula Alexandra T. **Escolha dos gestores escolares:** Um estudo na rede pública municipal de Imperatriz - MA. 2022. 199 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Formação Docente em Práticas Educativas - PPGFOPRED) - Universidade Federal do Maranhão, Imperatriz, 2022.

PACKER, Abel Laerte et al. SciELO: uma metodologia para publicação eletrônica. **Ci. Inf., Brasília**, v. 27, n. 2, p. 109-121, maio/ago. 1998

PILETTI, Nelson. **Psicologia Educacional.** São Paulo: Ed. Ática, 1997.

PIMENTA, Selma Garrido; FUSARI, José Cerchi; PEDROSO, Cristina Cinto Araujo; PINTO, Umberto de Andrade. Os cursos de licenciatura em pedagogia: fragilidades na formação inicial do professor polivalente. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 15-30, Mar. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022017000100015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 julh. 2024.

PINTO, Tainá Rodrigues Gomide Souza. MARTINS, Simone; FARIA, Renaldo de. O significado da gestão para os coordenadores de curso superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 1, p.49-72, 2019.

OLIVEIRA, Patrícia Soraya Cascaes Brito de. **O Instituto das eleições diretas para diretor de escolas municipais da Região Metropolitana de Belém.** 2017. 249 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências da Educação, Belém, 2017.

OLIVEIRA, Cristiano Leonardo M.; LIMA, Ivanéia Maria D.; SILVA, Maria José D.; COUTINHO, Diógenes José G. Principais Desafios Enfrentados na Gestão das Instituições Públicas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação.** Criciúma, v. 6, n. 7, p. 13-21, 2020.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado; LIMA, Maria de Fátima Magalhães; Oliveira, Marina Meira. O Diretor Escolar Enquanto Agente Implementador das Políticas Públicas Educacionais. *In:* FERREIRA, Antônio Gomes; BERNARDO, Elisangela Da Silva; MENEZES, Janaína Specht da Silva (org.). **Políticas e gestão em educação em tempo integral:** desafios contemporâneos. Curitiba: CRV, 2018. p. 339-364.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876–900, 2018. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/5341>. Acesso em: 26 jul. 2024.

ORTEGA, D. V.; MILITÃO, S. C. N. O ideário neoliberal na educação da BNCC ao Novo Ensino Médio. **Educação em Foco**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 27030, 2022. DOI: 10.34019/2447-

5246.2022. v 27.36334. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/edufoco/article/view/36334>. Acesso em: 19 jun. 2024.

PANICO, Luísa Heráclio. **Sucesso e Permanência de Reformas Educacionais: Seleção de diretores escolares no Rio de Janeiro e Espírito Santo**. 132f. Dissertação (Mestrado em Mestre em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **Desafios da gestão escolar**. Belo Horizonte: Studium Eficaz, 2017.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1301-1320, out./dez. 2018. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/edreal/a/mKpMPBQCg6KsZH35qWJzv4C/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 de abril de 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez Editora, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar Introdução Crítica**. 17.ed.rev.e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática educação**. 4.ed.-São Paulo: Cortez, 2016a.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2016b.

PAULA, Antônio Pacheco de. **Manual do colaborador salesiano**. Brasília: Cisbrasil-CIB, 2008.

PEREIRA, Daniela Magalhães. **A política de seleção dos dirigentes escolares das escolas públicas estaduais de minas gerais na percepção dos gestores das escolas da superintendência regional de ensino metropolitana**. 110f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

POMILHO, Sheila de Souza. **O papel do gestor da educação infantil na formação docente centrada na escola**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

PUZIOL, Jeinni Kelly Pereira. Formação Inicial em Nível Superior dos Cursos de Licenciatura: Em Perspectiva a Gestão Educacional e Escolar a Partir da Resolução CNE/CP Nº 2/2015. **Momento: diálogos em educação**, v. 27, n. 2, p. 157-171, mai./ago, 2018. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/momento/article/download/8073/5347+&cd=1&hl=ptBR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 21 de julh. 2019.

ROCHA, Evelyn Aparecida Silveira. **A Formação Continuada dos Diretores Escolares da Rede Estadual de Educação em Goiás**. 2015. 169 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015.

RODRIGUES, E. S. de S.; REIS, M. das G. F. de A. dos; ARANDA, M. A. de M. A formação continuada para gestores da educação básica e a demanda do cotidiano escolar: uma análise no âmbito das políticas públicas. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 20, n. 03, p. 444-462, 2016. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v20.n3.9722>.

SALDANHA, Manoela Atarão da Rocha. **A Sucessão de Diretores Escolares nos Colégios da Rede Marista: Um Enigma em Movimento.** 153f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

SANTANA, Dulce Cristina Arcoverde de Souza. **Relação entre o Perfil do Diretor Escolar e os Resultados Educacionais.** 87f. Dissertação (Mestrado em Métodos e Gestão em Avaliação) - Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SANTOS, Fernanda Julyanna Silva dos. **Eleição nas escolas: uma análise do impacto do diretor eleito sobre o desempenho educacional no estado da Bahia.** 2013. 80 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

SANTOS, Roneide Braga. **As Eleições para Diretores da Rede Estadual de Educação: Uma Análise Do Processo No Município De Anápolis Em 2011.** 2014. 126 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2014.

SANTOS, Isabela Macena dos. **Da indicação à eleição de gestores escolares em municípios alagoanos: ares de ruptura ou de permanências?** 2016. 126 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2016.

SANTOS, Bianca Bezerra dos. **Trajetória de vida e Práticas de Gestão Escolar.** 139f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

SANTOS, Aline Bettiolo dos. **Socialização da Participação Política e do Poder na Eleição de Diretores Escolares: Aparência Versus Essência na Gestão Democrática Da Escola Pública.** 150f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pós-Graduação em Educação da Universidade do Oeste de Santa Catarina, Jaçaba, 2018.

SANTOS, Maria Aparecida da Costa. **Gestão Escolar e Políticas Públicas Educacionais no Século XXI: Desafios, Lutas e Fragilidades na Educação de Goiás.** 175 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Inhumas, Inhumas, 2022.

SAVIANI, Dermeval. Os saberes implicados na formação do educador. *In*: BICUDO, Maria A. V.; SILVA JR, C. (Orgs). **Formação do educador.** São Paulo: UNESP, 1996. p. 145-155.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica.** 11. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2011.

SERAFIM, Guilherme de Oliveira Lomba. **A práxis de uma diretora na gestão de uma escola militarizada.** 2021. 163 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Nathália Delgado Bueno da. **Funções e Formas de Provimento dos Diretores das Redes Estaduais Paulista e Paranaense.** 128f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista, Campus de Marília, Marília, 2016.

SILVA FILHO, Moisés Amora da. **Gestão Democrática da Educação: a experiência da primeira eleição direta para diretores e conselheiros escolares da Rede Pública Municipal de Duque de Caxias/RJ.** Orientador Prof. Dr. Giovanni Semeraro. Niterói, 2022. Tese de Doutorado em Educação. Faculdade de Educação - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022, 518 f.

SILVA, Luís Gustavo Alexandre; TEIXEIRA, Ricardo Antônio Gonçalves. Reforma Educacional no Sistema Estadual de Ensino: Do Enfraquecimento dos Princípios Democráticos às Contradições na Gestão dos Processos Educativos na Escola Pública em Goiás. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 37, n. 3, p. 1181–1198, 2022. DOI: 10.21573/vol37n32021.111490. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/111490>. Acesso em: 17 jun. 2024.

SILVEIRA, Pedro Henrique Sampaio. **Eleições de Diretores no Ceará: Um Processo de Construção da Gestão Democrática, seus Desafios e suas Possibilidades.** 98f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

SOUSA, Juliana Aparecida Purificação de. **A formação continuada do diretor de escolas de educação infantil de 0 a 3 anos.** 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **O perfil da gestão escolar no Brasil.** 2006. 333 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUZA, Lânia Daniela Marta; RIBEIRO, Marcelo Silva de Souza. O Perfil do Gestor Escolar Contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função. **Espaço do Currículo**, v.10, n.1, p. 106-122, 2017.

SOUZA, Maria Isabel Vieira de. **Gestão escolar e o perfil do diretor de escola na Rede Municipal de Ensino de São Paulo: uma contribuição aos estudos sobre teoria da gestão escolar.** 2022. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

SOUZA, Celeste da Costa; RODRIGUES, Jaqueline dos Reis; PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão Escolar: desafios que permeiam a atuação de gestoras nas redes municipal e estadual da Zona Norte do Rio de Janeiro. **Revista Exitus**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. e022071, 2022. DOI: 10.24065/2237-9460.2022v12n1ID1929. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/1929>. Acesso em: 5 abr. 2023.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional.** 13 ed. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2012.

TORRES, Humberto Salvino Batista; OLIVEIRA, Guilherme Resende. Desempenho No Ideb E Gestão Escolar No Ensino Médio Integral Da Rede Estadual De Goiânia – Goiás. **REVISTA EDUCAÇÃO & ENSINO**, Fortaleza, v. 7, n. 1, jan./jun. 2023.

VASCONCELOS, Mário de Moura; FREIRE FILHA, Lindomar Guedes; GODOI, Cintia Neves. Análise SWOT na gestão educacional em goiás com o sistema goiás 360. **DRPES**, Goiânia, v.2, n. 2, p. 1-14, 2021.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil. **Dialogia**, São Paulo, n. 19, p. 47-66, jan./jun. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987

ZAGO, Nadir (Org.). **Itinerários de Pesquisa** – perspectivas qualitativas em Sociologia da Educação. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGEDUC

Constituição Do Gestor Escolar: de professor da educação básica a gestor escolar
Pesquisador responsável: Débora Jacob Neto Barbosa

Roteiro de Entrevista

1. Fale sobre a sua trajetória formativa?
 - 1.1. Comente sobre sua formação continuada, você fez alguma formação voltada para gestão escolar?
2. Comente sobre sua trajetória profissional?
3. Em que momento você se torna gestor escolar?
 - 3.1. Há quanto tempo você é gestor?
 - 3.2. Se tornar gestor escolar foi uma escola sua?
 - 3.3. Como foi o processo de você se tornar gestor? (Eleição ou indicação)
 - 3.4. Em que escolas você já atuou ou atua como gestor escola?
4. Alguém da sua família possui alguma relação com a gestão?
 - 4.1 Em que áreas?
 - 4.2 Como você descreve sua relação com essa/s pessoa/s?
 - 4.3 Como você descreve a influência dessa/s pessoa/s com seu interesse pela gestão escolar?
5. Como você descreve a sua atuação como gestor escolar?
6. Quais os principais desafios de ser gestor escolar?
7. Quais os principais benefícios de ser gestor escolar?
8. Quais foram os conhecimentos que você adquiriu ao longo de sua trajetória como diretor escolar?
 - 8.1 Como esses conhecimentos contribuíram com a sua atuação como gestor escolar?
 - 8.2 Ao se tornar gestor você sentiu necessidade de buscar alguma formação complementar?
9. Para você quais são as exigências para se tornar gestor escolar?
10. Como você vê a profissionalização do gestor escolar hoje?
11. Política Nacional e Estadual?
 - 11.1 Como essa política se relaciona com o processo de inserção da gestão escolar?

11.2 Você acredita que essa política está sendo devidamente implementada nas escolas brasileiras?

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

1. Conte-nos o seu percurso profissional na rede estadual: tempo, cargo, funções. Sua afinidade e influência na/pela Educação?
2. Destaque o tempo de atuação e sua experiência enquanto gestor. Modo de escolha do gestor. Na mesma instituição ou várias?
3. Fale sobre sua formação profissional? Cursos e aperfeiçoamentos ao longo da atuação profissional.
4. Destaque:
 - a) Os aprendizados e saberes mais significativos visualizados enquanto gestor escolar?
 - b) Quais seriam os principais desafios de um gestor escolar, no exercício da função?
 - c) Poderia indicar alguns meios de formação e aperfeiçoamento direcionados para o exercício da gestão?
 - d) Aponte três aspectos que considera fundamentais para o efetivo desempenho do gestor escolar.
 - e) Internamente, quais os mecanismos que favorecem ao gestor, o exercício de práticas democráticas?
5. Nesse foco da gestão, formação e os saberes da experiência do gestor escolar, tem algo mais que considera pertinente e que não foi perguntado? Explique.