

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/344501439>

2020 – DIRETORES ESCOLARES DO BRASIL MUDANÇAS NO PERFIL E NA GESTÃO

Article in *Atos de Pesquisa em Educação* · October 2020

DOI: 10.7867/1809-0354.2020v15n3p823-846

CITATIONS

0

READS

170

3 authors:



[Iasmin Costa Marinho](#)

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)

6 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Eloisa Maia Vidal](#)

Universidade Estadual do Ceará

74 PUBLICATIONS 145 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Sofia Lerche Vieira](#)

Universidade Estadual do Ceará

51 PUBLICATIONS 228 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Sistemas municipais de avaliação externa no Ceará: quantos, quais e como funcionam [View project](#)



Ensino médio, educação profissional e desigualdades socioespaciais: avanços e desafios [View project](#)

**DIRETORES ESCOLARES DO BRASIL: MUDANÇAS NO PERFIL E NA GESTÃO
PEDAGÓGICA NO PERÍODO 2007 – 2017**

**SCHOOL DIRECTORS OF BRAZIL: CHANGES IN PROFILE AND PEDAGOGICAL
MANAGEMENT FROM 2007 TO 2017**

**DIRECTORES ESCOLARES DEL BRASIL: CAMBIOS EN EL PERFIL Y EN LA
GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL PERÍODO 2007 - 2017**

MARINHO, Iasmin da Costa
iasmincosta@uern.br
UERN – Professora Assistente
<https://orcid.org/0000-0002-5575-1309>

VIDAL, Eloísa Maia
eloisamvidal@yahoo.com.br
UECE – Professora Associada
<https://orcid.org/0000-0003-0535-7394>

VIEIRA, Sofia Lerche
sofialerche@gmail.com
UECE – Professora Titular
<https://orcid.org/0000-0002-0271-6876>

RESUMO O artigo analisa o perfil de diretores das escolas públicas brasileiras, com uso de microdados dos questionários contextuais do SAEB 2007 e 2017, disponíveis no INEP, aplicando *Excel* e estatística descritiva, e mostra mudanças de perfil. Embora predomine o sexo feminino, idade entre 40 e 49 anos, formação em Pedagogia e outras licenciaturas, aumenta o percentual dos pós-graduados, reduz-se a participação em formação continuada e cresce aqueles que exercem apenas a função remunerada de diretor. No acesso ao cargo, predomina a indicação. Crescem a quantidade de professores sem vínculo estável e as ações do tipo reforço, monitoria e programas de apoio aos estudantes com dificuldades de aprendizagem.

Palavras-chave: Diretores escolares. Gestão pedagógica. Política educacional. Questionários contextuais.

ABSTRACT This paper analyzes the profile of Brazilian public school principals, using microdata from SAEB 2007 and 2017 contextual questionnaires, available at Inep, applying Excel and descriptive statistics and showing changes in profile. Although women predominate, age between 40 and 49 years old, graduated in Pedagogy and other degrees, the percentage of post-graduates increases, participation in continuing education is reduced, and those who exercise only the remunerated role of director are growing. Indication prevails in the access to the position. There is an increase in

the number of teachers with no stable link and actions as reinforcement, monitoring and support programs for students with learning difficulties.

Keywords: School principals. Pedagogical management. Educational politics. Contextual questionnaires.

RESUMEN El artículo analiza el perfil de directores de las escuelas públicas brasileñas, con uso de microdatos de los cuestionarios contextuales del SAEB 2007 y 2017, disponibles en el Inep, aplicando Excel y estadística descriptiva y muestra cambios de perfil. Aunque predominan las mujeres, entre 40 y 49 años, formación en Pedagogía y otras licenciaturas, aumenta el porcentaje de los postgrados, se reduce la participación en formación continuada y crece aquellos que ejercen sólo la función remunerada de director. En el acceso al cargo predomina la indicación. Crece la cantidad de profesores sin vínculo estable y las acciones del tipo refuerzo, monitorea y programas de apoyo a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.

Palabras clave: Directores escolares. Gestión pedagógica. Política educativa. Cuestionarios contextuales.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho investiga aspectos relacionados ao perfil dos diretores das escolas públicas brasileiras, por meio de análise dados dos questionários contextuais aplicados quando da realização do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB)¹, nos anos 2007 e 2017. Tem como inspiração, estudo realizado por Vieira e Vidal (2015), que analisa os questionários contextuais da Prova Brasil 2011, tendo sido um dos primeiros trabalhos a se debruçar sobre esses dados, considerando sua relevância para a concepção de políticas públicas no campo da gestão escolar e da formação de lideranças. Considera-se que avaliar dados relativos à última década pode contribuir para o planejamento de políticas públicas para o campo da gestão escolar, nos próximos anos, bem como, ajuda a entender o que vem acontecendo desde a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 - LDB nº 9394/96 (BRASIL, 1996).

¹ O SAEB é composto por três avaliações externas de larga escala: 1) Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb), aplicada a uma amostra de alunos das redes públicas e privadas do país, em áreas urbanas e rurais, matriculados no 5º e 9º ano do ensino fundamental e no 3º ano do ensino médio"; 2) Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc) também conhecida como Prova Brasil, é uma avaliação censitária aplicada a alunos do 5º e 9º ano do ensino fundamental das escolas públicas das redes municipais, estaduais e federal; e (3) Avaliação Nacional da Alfabetização (Ana), uma avaliação censitária envolvendo os alunos do 2º ano do ensino fundamental das escolas públicas" (Fonte: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-basica/SAEB>).



Os microdados desses questionários estão disponíveis na página oficial do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira” (INEP) desde 1995, para todas as edições do SAEB. Eles encontram-se desagregados, e os arquivos podem ser obtidos, por meio de *download*, compactados no formato (.zip) sendo necessário o uso de algum *software* descompactador. A análise dos dados pode ser realizada com a adoção de *softwares* variados, e, no caso deste artigo, utilizou-se o *Excel* do pacote *Microsoft® Office®*, com uso de estatística descritiva. Neste estudo, trabalhou-se com os dados disponíveis das escolas públicas participantes da ANRESC (Prova Brasil) e das escolas públicas que compuseram a amostra de escolas que participaram da ANEB, tendo sido excluídos os dados relativos às escolas privadas.

O questionário aplicado aos diretores é constituído de um conjunto de perguntas, que, embora variem de um exame para outro, mantêm um núcleo comum e procuram investigar aspectos relacionados ao perfil (formação, experiência profissional, como também, características funcionais), características da equipe escolar, políticas, ações, e também. programas escolares; merenda escolar, problemas da escola, assim como, dificuldades de gestão; recursos financeiros, bem como, livros didáticos; violência na escola e outras coisas. Procurou-se analisar dados em relação a algumas características, como sexo, idade, identidade étnico-racial, formação inicial, assim como, continuada; forma de ingresso no cargo, como também, informações associadas à dimensão da gestão pedagógica como vínculo dos docentes; formação de turmas, conselho de classe e programas de apoio ou reforço de aprendizagem.

O Quadro 1 apresenta dados relativos à participação das escolas públicas, por dependência administrativa nas seis edições do SAEB.

Quadro 1: Questionário do Diretor por dependência administrativa pública 2007 – 2017.

Dep. Administrativa	2007	2009	2011	2013	2015	2017
Federal	36	41	83	183	67	397
Estadual	21.550	22.417	21.988	20.176	19.280	25.466
Municipal	25.868	35.916	35.097	34.387	34.502	43.813
Total	47.454	58.374	57.168	54.746	53.849	69.676

Fonte: Questionários do Diretor SAEB 2007 e 2017.

O ano de 2017 registra a maior quantidade de escolas públicas participantes do SAEB, com predomínio das redes municipais. Ao longo da série histórica, o número absoluto de escolas varia para todas as redes, no entanto, observa-se que houve um crescimento de 18,2% nas escolas estaduais e 64,9% nas escolas municipais. Em valores relativos, em 2007, as escolas estaduais respondiam por 45,4% do total e em 2017, representam 36,5% do total de escolas avaliadas. As escolas municipais, que, em 2007, eram 54,5% do total, em 2017, perfazem 62,9%. No que se refere à localização, predominam as escolas urbanas, embora a presença de escolas rurais venha ganhando destaque ao longo da série histórica. Em 2007, 99,9% das escolas públicas participantes do exame eram urbanas; em 2017, são 75,9% urbanas e 24,1%, rurais. Assim, os dados analisados sobre os diretores escolares, dizem respeito às escolas públicas, predominantemente, municipais e urbanas.

2 A GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO LEGAL

Datam de 1930, os primeiros estudos que procuram descortinar ideias acerca do diretor escolar, quais são as suas atribuições e suas demandas no exercício da função. Os pioneiros da Administração Escolar – Anísio Teixeira, Carneiro Leão, Querino Ribeiro e Lourenço Filho – destacam o diretor como um profissional com relevante formação na área da administração escolar, extenso conhecimento sobre a política e a filosofia educacional e de suas múltiplas dimensões de trabalho, bem como, um líder, que se preocupa com a complexa tessitura da democracia (MARINHO, 2014). Desde então, têm se observado dificuldades de fazer da gestão das escolas um espaço de experimentação da democracia, da participação coletiva e de tomadas de decisão. Pode-se observar que as expectativas em torno do perfil do diretor escolar não mudaram ao longo dos anos, esperando-se dele a liderança, a capacidade de mediar conflitos, e também, decisões, fortalecer os espaços de discussão, assim como, participação coletiva, bem como, formação e preparo para o cargo. (GRACINDO, 2009; SOUZA, 2009).

A partir da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e referendada pela LDB de 1996, a gestão das escolas públicas brasileiras está pautada no princípio da gestão democrática. No entanto, ainda que na Lei registre o princípio da democracia como tarefa da gestão das escolas, esse movimento não é suficiente para que ela, de

fato, ocorra (LIMA, 2018) e, ainda hoje, não há diretriz no âmbito legal que explicita qual é o perfil de diretor escolar que se almeja nas escolas públicas.

A LDB estabelece dois elementos constitutivos do modelo de democracia proposto que deve orientar o trabalho dos gestores: o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar. Tais dispositivos não asseguram, por si sós, o exercício democrático da gestão escolar, abrindo espaço para compreensões individualizadas do que seja democracia e possibilitando um amplo leque de opções por parte dos gestores dos sistemas, na tentativa de sua implementação. (LIMA, 2018). Apenas em 2014, na busca pelas condições reais de efetivação da democracia no chão da escola, o Plano Nacional de Educação 2014 - 2024 (BRASIL, 2014) destina uma das suas vinte metas ao assunto. A meta 19 é dedicada à implementação da gestão democrática, assim como, propõe que, no prazo de 2 anos, seja efetivada, “associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto”. Um dos indicadores a serem observados é o percentual de entes federados com leis específicas para efetivação da gestão democrática, considerando critérios técnicos de mérito e desempenho para nomeação de diretores escolares, favorecendo a participação da comunidade escolar. Souza (2018) critica a forma de elaboração da meta, porque segundo ele, a ideia de gestão democrática está restrita à escola, pouco falando sobre os sistemas de ensino. No entanto, argumenta que “é a retirada da indicação (política ou técnica) como forma de provimento, mas o tal modelo misto expressa, na realidade, uma indefinição sobre a natureza e especificidade da função de dirigente escolar” (p. 70).

O Relatório do 2º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – 2018, apresenta dados sobre a situação dessa meta até o ano de 2014, assim como, mostra que a realização de eleições acompanhada de critérios técnicos de mérito e desempenho na escolha de diretores das escolas estaduais é o modelo adotado por 70% das unidades federativas (18 estados e Distrito Federal), bem como, apenas, 6% dos municípios realizam esses procedimentos para os diretores das escolas municipais, sendo que, em 74% dos municípios, os diretores das escolas pertencentes às redes municipais ocupam o cargo por algum tipo de indicação. (BRASIL, 2018, p. 317).

Nesse período que separa a promulgação da Constituição Federal de 1998, a publicação da LDB de 1996 e os dias atuais, é possível afirmar que os avanços na implementação da gestão democrática nas escolas públicas careceu da construção de um marco legal que amparasse, assim como, orientasse, de forma clara, os sistemas de ensino e as escolas sobre um quadro conceitual e procedimental que levasse a uma práxis democrática. Essa ausência permitiu a proliferação de entendimentos, os mais variados e, muitas vezes, desvinculados da proposição legal presente na legislação constitucional.

3 O PERFIL DO DIRETOR ESCOLAR

Pesquisas internacionais (MC KINSEY, 2007; 2010, OCDE, 2012) destacam o papel do gestor escolar e de sua liderança para um bom clima escolar, como contributivo para a melhoria dos resultados de desempenho educacional. Com a criação do SAEB, a partir de 1990, assim como, o fortalecimento das políticas de *accountability*, a partir dos anos 2000, o Brasil tem expandido as políticas de avaliação de larga escala em todos os níveis da federação (SOUSA; OLIVEIRA, 2010; FREITAS; OVANDO, 2015; BAUER *et. al.*, 2015; MACHADO *et. al.*, 2015), como também, o gestor escolar tem ganhado protagonismo na condução de estratégias e de processos que procurem melhorar os resultados que são mensurados por meio desses mecanismos.

Estudos publicados em parceria como o Ministério da Educação, entre outras organizações, a exemplo do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), investigaram práticas escolares que revelaram melhoria nos resultados de desempenho escolar e constataram a necessidade de um maior envolvimento dos gestores com a dimensão pedagógica. Preocupações com as relações de ensino e aprendizagem, oferta de formações e capacitações dos professores para melhoria do desempenho acadêmico dos estudantes, fortalecimento das relações interpessoais, favorecendo um clima positivo para mediação de conflitos e dos processos de tomada de decisão são estratégias que contribuem para a melhoria da gestão escolar.

O questionário do diretor disponibiliza dados sobre sua atuação em diversas dimensões da gestão escolar, configurando-se, assim, relevante para a produção de

estudos e de pesquisas. Nesse sentido, o estudo retoma as bases de dados do questionário contextual dos diretores, num recorte de dez anos (2007 - 2017), destacando elementos acerca da caracterização dos diretores, sua formação, forma de ingresso ao cargo e aspectos relacionados à gestão pedagógica. Importante destacar que, embora se registre uma mudança na amostra de escolas dos anos considerados, com o crescimento da participação de escolas rurais, os dados permitem análises que podem contribuir para o planejamento de políticas públicas que venham a dar suporte à melhoria da qualidade da gestão escolar, bem como, a possibilidade de planejar ações de formação e estimar necessidades futuras no que diz respeito ao quadro de pessoal.

3.1 Caracterização e formação dos diretores escolares

A caracterização dos diretores escolares considera dados sobre sexo, idade e identidade étnico-racial. No que diz respeito às informações sobre sexo no período 2007 – 2017, constata-se que, embora o cargo seja ocupado, majoritariamente, pelo sexo feminino (82,5% em 2007 e 76,8% em 2017), vem crescendo a participação masculina, tendo havido um aumento de 32,5% no período. Importante destacar que a educação é, se não o único, o mais importante mercado de trabalho em que o sexo feminino é majoritário. A feminização do magistério é destacada em vários estudos nacionais (BRUSCHINI; AMADO, 1988; ARAÚJO, 1990; DERMATINE; ANTUNES, 1993; CARVALHO, 1999; RABELO; MARTINS, 2010; DURÃES, 2012; VIANNA, 2013, entre outros).

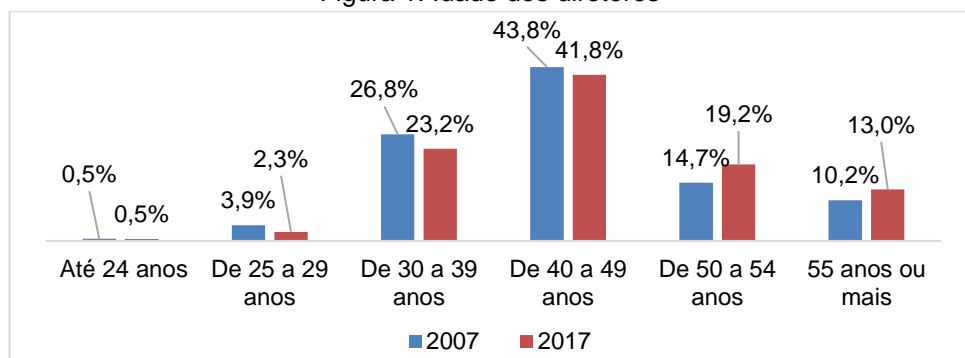
As pesquisas mostram o caráter histórico da presença ascendente da mulher no magistério, desde o período do Império. A mulher branca, ocupando o cargo de professora nos primeiros anos escolares, tornou-se realidade e símbolo de uma figura feminina esperada pela sociedade daquela época, assim como, que inspirava a afetividade necessária ao cuidado com as crianças. (VIANNA, 2013). Esse processo evidencia-se também nos dados sobre os gestores escolares, visto que esses, outrora, foram professores, como também, que em sua maioria eram mulheres. Esse fenômeno de crescimento de ocupação de cargos por parte de homens é recente e pode representar a quebra de alguns preconceitos em relação à profissão. No entanto,



os fatores associados ao gênero dos dirigentes escolares não podem ser observados de forma isolada. Questões emergentes sobre esse debate circundam a arena do exercício de poder nos sistemas de ensino, do lugar que ocupam os gestores e como estes interagem no seu ambiente de trabalho. (COLLARD, 2001).

Outras pesquisas registram que a questão do gênero feminino como predominante nas direções das escolas está associada, também, às condições de acesso ao cargo e de seus salários (SOUZA, 2007; CORREA, 2010), o que reforça a conotação da desigualdade entre os sexos, já presente na relação dos docentes. (GATTI; BARRETO, 2009). Outra informação relevante para a construção do perfil dos diretores, refere-se à idade, e a Figura 1 mostra as faixas etárias em que se situam esses profissionais nos anos investigados.

Figura 1: Idade dos diretores



Fonte: Questionários do Diretor SAEB 2007 e 2017

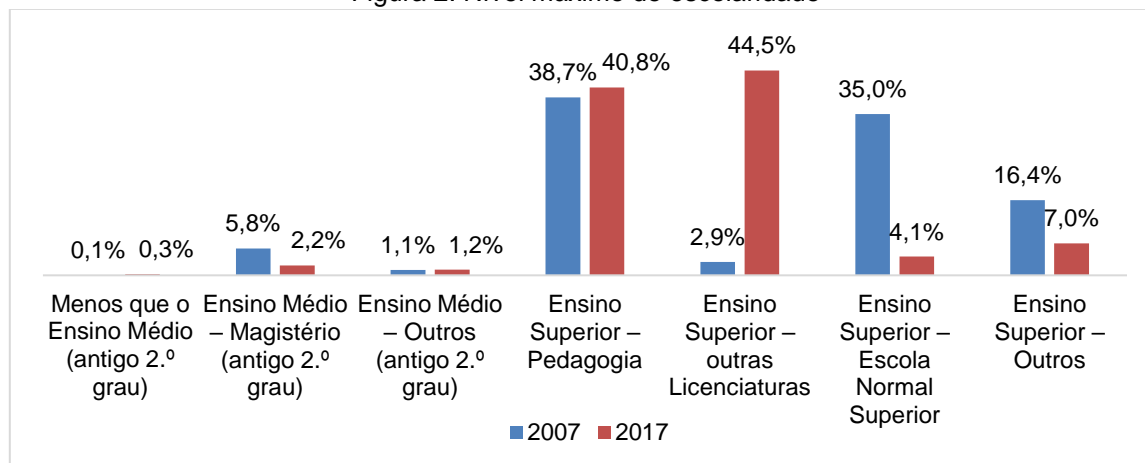
Observa-se que a maioria dos diretores se encontra na faixa de 40 a 49 anos, sendo 43,8% em 2007 e 41,8% em 2017, o que revela uma queda de 4,5% no período. A explicação tem relação com as legislações adotadas por estados e municípios, ao estabelecer, como critério para ocupação do cargo de diretor, um determinado tempo de exercício no magistério. (SOUZA, 2007). A redução registrada nas três primeiras faixas etárias aponta para uma baixa renovação nos quadros de diretores, o que pode, num futuro próximo, representar dificuldades para a gestão das escolas. Associado a isso, observa-se um crescimento nas duas últimas faixas, apontando para um envelhecimento dos ocupantes do cargo, que já se aproximam do processo de aposentadoria. Esses dados alertam para a necessidade de o país conceber políticas públicas que estimulem a procura pela gestão escolar para conseguir responder à reposição de quadros, que se avizinha.



Quanto à identidade étnico-racial, em 2017, 50,7% dos diretores declaram-se pretos e pardos, valor 16,9% maior que em 2007. Os grupos étnicos no Brasil, de acordo com os dados do Censo de 2010, apontam que 47,7% da população se reconhecem como brancos; 43,1%, como pardos, e 7,6%, como negros. (IBGE, 2019). Comparando os dados de identificação étnica dos diretores, constata-se que há similaridades no comportamento das informações; observa-se, no entanto, que a forma como o indivíduo identifica-se em sua etnia ou raça diz sobre um processo político e de valores intrínsecos à formação do sujeito. (OLIVEIRA, 2004).

Estudos evidenciam que a formação inicial e continuada desses profissionais não provoca grandes diferenças no desempenho das instituições. (LITTRELL; FOSTER, 1995; SOUZA, 2008). Formar-se gestor está mais associado às condições individuais de observação dos processos políticos, de fazer o que precisa ser feito, das experiências de cada profissional. (LITTRELL; FOSTER, 1995; SOUZA, 2008). Assim, foram observados dados de formação inicial dos diretores nos anos de 2007 e 2017, apresentados na Figura 2.

Figura 2: Nível máximo de escolaridade



Fonte: Questionários do Diretor SAEB 2007 e 2017

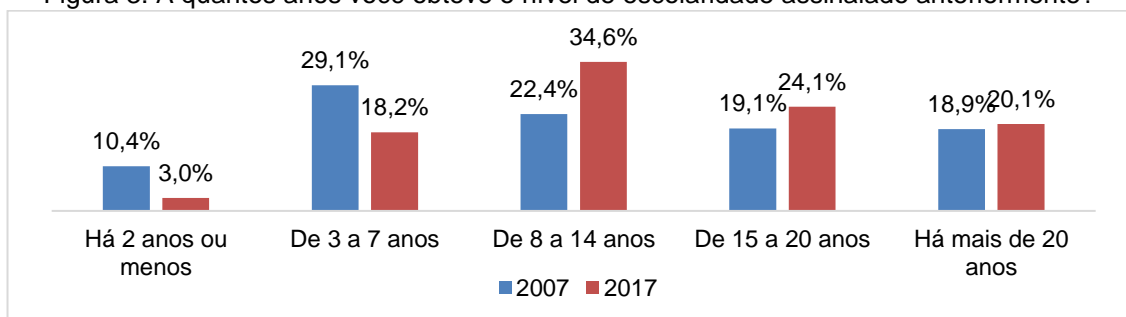
É possível constatar que, de 2007 a 2017, crescem os percentuais de diretores que possuem menos que o ensino médio (35,3%), ensino médio (6,9%), ensino superior – Pedagogia (5,5%) e ensino superior – outras licenciaturas (1.416,8%). Como a exigência legal para o exercício do cargo de diretor escolar é curso de Pedagogia ou especialização em gestão escolar, o aumento dos diretores com apenas ensino médio caracteriza flagrante ilegalidade. Já para os diretores cuja formação



inicial é licenciatura, a especialização em gestão escolar atenderia à exigência legal. Os diretores formados em Pedagogia subiram de 38,7% em 2007 para 40,8% em 2017, um aumento de 5,5%.

Houve redução de 35% em 2007 para 4,1%, em 2017, de profissionais formados nas Escolas Normais, no exercício efetivo do cargo, uma queda de 88,4%. Isso denota uma política de incentivo à formação inicial dos professores em cursos de licenciatura de nível superior provocada pelas exigências da LDB (1996), dentre outras políticas. Mas a indagação mais curiosa é: por que o perfil de diretores está mudando em relação à formação inicial? A alteração desse dado pode estar relacionada com a mudança na amostra de escolas, com a presença de escolas rurais, onde, muitas vezes, não há profissionais com o perfil de formação exigido pela legislação, assim como, pode ter relação com as condições de remuneração do cargo e criação de função gratificada. A Figura 3 apresenta dados sobre o tempo em que foi obtido o nível de escolaridade indicada anteriormente.

Figura 3: A quantos anos você obteve o nível de escolaridade assinalado anteriormente?



Fonte: Questionários do Diretor SAEB 2007 e 2017

Os dados revelam que se, em 2007, o maior contingente (29,1%) de diretores tinha obtido a formação inicial num tempo compreendido entre 3 e 7 anos, em 2017, há um deslocamento para a faixa de 8 a 14 anos que cresce 54%. Profissionais na faixa de 15 a 20 anos também apresentam aumento de 26,1%, enquanto os que obtiveram a escolaridade há dois anos ou menos apresentam queda de 71,2%. Além do envelhecimento dos diretores, isso aponta também para a baixa rotatividade do cargo.

Quanto ao tipo de instituição em que cursaram a graduação, a maioria é proveniente de instituições privadas, num montante 58,3% em 2007 e 58,5% em 2017, o que pode ser explicado pela oferta de ensino superior brasileira, correspondente a

75% na rede privada. Nas instituições estaduais, o percentual sobe 6,1% de 2007 para 2017, indo de 23,7% para 25,2%. Quanto à forma de realização do curso de graduação, observa-se uma queda na frequência a cursos presenciais de 6,3% e um crescimento da realização de cursos semipresenciais de 78,8%, passando de 7,5% a 13,4% e de cursos a distância, de 72,8%, evoluindo de 3,1% para 5,3%.

No que se refere à formação em nível de pós-graduação, observa-se um aumento de 24,5% dos diretores que tinham especialização em 2007 (59,4%) e 2017 (74,0%) e um crescimento de 145,5% de diretores com mestrado e 58,1% com doutorado. Registra-se uma queda de 49% dos diretores que não fizeram ou não completaram um curso de pós-graduação, mostrando, com isso, que o cargo de direção vai sendo ocupado, cada vez mais, por profissionais com níveis de escolaridade mais elevados. Esse fato pode estar associado a algum tipo de incentivo monetário sobre o cargo vinculado à pós-graduação, observado nos Planos de Cargos e Carreiras, ou mesmo, na variação de valores correspondentes a gratificações e a incentivos para a ocupação do cargo.

Quando se procura investigar a participação em atividades de formação continuada, nos últimos dois anos, observa-se aumento de 84,1%, entre 2007 (9,6%) e 2017 (17,7%), daqueles que não participaram. No entanto, cerca de 4/5 dos diretores (82,3%), em 2017, participaram de atividades dessa natureza, ofertadas ou não pelos sistemas de ensino.

Perguntados sobre o exercício de outra atividade que contribua para sua renda, além da direção da escola, os dados mostram que tem havido redução dos percentuais de diretores que trabalham em outra atividade para melhorar a renda pessoal (29,5% em 2007 e 25,5% em 2017), assim como, tem havido crescimento (5,7%) daqueles, cuja remuneração provém apenas do cargo (70,5% em 2007 e 74,5% em 2017). Algumas explicações podem estar associadas ao nível de exigência e às horas de trabalho dedicadas ao exercício do cargo, como o fortalecimento das avaliações externas e a cobrança de resultados por parte dos sistemas de ensino; a crise econômica que tem gerado poucas oportunidades de emprego; a melhoria nas condições de remuneração do cargo, que, depois da lei do piso salarial nacional, pode ter tido um incremento associado a algum tipo de gratificação; a necessidade constante de estudo e uma agenda contínua de reuniões internas e externas à escola.



Os dados analisados permitem afirmar que a participação masculina no exercício da direção escolar está aumentando, bem como, o crescimento de pessoas com mais de 50 anos no cargo, tendo ocorrido uma queda nos percentuais de pessoas que se declaram brancos. A formação de nível superior e o tempo de obtenção desse nível de escolaridade têm aumentado, assim como, a formação em nível de pós-graduação. A participação em formação continuada apresenta queda e a dedicação ao cargo aumenta.

3.2 Formas de ingresso ao cargo

A forma de provimento do cargo de diretor é um aspecto importante para balizar o exercício da gestão democrática nas escolas e, conseqüentemente, nos sistemas de ensino. No Brasil, várias modalidades de ingresso ao cargo de gestor escolar têm sido experimentadas pelos sistemas de ensino nas escolas. Para Romão e Padilha (1997) há quatro formas de provimento do cargo de diretor(a) escolar: nomeação, concurso público, eleição e esquema misto. A nomeação trata-se de um recurso político, também apresentado na literatura como indicação. O concurso público pressupõe um critério avaliativo realizado por provas e/ou títulos, o que poderia ser mais transparente, evitando as interferências políticas nesse processo.

As eleições são consideradas, pela literatura brasileira sobre o tema, como uma das formas mais eficazes da garantia da gestão democrática na escola (ANGÉLICA; OLIVEIRA, 1996; PARO, 1996; TAVARES, 1996; GADOTTI; ROMÃO, 1997; CODY; SIQUEIRA, 1997; FERREIRA, 1998; COSTA, 1999; LIMA, 1999; VIEIRA, 1999). No entanto, essas podem sofrer interferências políticas em seu processo, favorecendo uns em detrimento de outros. Requer pensar que gestão é atividade humana e, portanto, complexa. A escolha dos dirigentes de uma escola perpassa diversos elementos que influenciarão na construção de uma educação com, mais ou menos, oportunidades de aprendizagem. A forma mista, geralmente, é constituída de mais de uma etapa, fazendo-se presente algum tipo de processo seletivo, sucedido de consulta à comunidade, realizada em forma de eleição, que é o modelo adotado pelo PNE 2014 – 2024, visando assegurar a gestão democrática nas escolas públicas.

Os dados obtidos por meio do questionário do diretor mostram que, nos últimos dez anos, as formas predominantes de acesso ao cargo no Brasil são: seleção, eleição, seleção mais eleição (modelo misto), indicação técnica, indicação política e concurso público. Em 2007, o maior percentual de diretores (43,4%) ocupava o cargo por meio de diversos tipos de indicação (técnica, política e outras), seguida de eleição, com 23,2%. Nesse sentido, poder-se-ia afirmar que quase metade das escolas públicas tinha seus gestores escolhidos por processos de indicação, o que fere princípios democráticos, visto que esses procedimentos não envolvem critérios claramente definidos, publicidade e transparência. Em 2017, os processos de indicação representam 46,2%, aumentando 6,5% em relação a 2007. Já a escolha por meio de eleição apresenta uma queda de 5,6%, estando, portanto, muito distante de atingir o que preconiza a meta 19 do PNE.

Pode-se afirmar que o critério de indicação permanece ao longo do período considerado como o modelo dominante para escolha dos gestores escolares, principalmente, nas redes municipais. Essa forma de ingresso ao cargo pode prejudicar o funcionamento da escola em seus aspectos administrativos e pedagógicos, em decorrência do predomínio de interesses políticos, muitas vezes, ignorando aspectos relacionados à competência técnica para o cargo. Nesse sentido, prevalecem os interesses de uma minoria, desrespeitando o senso coletivo e os elementos constitutivos da participação social na construção de identidade da escola.

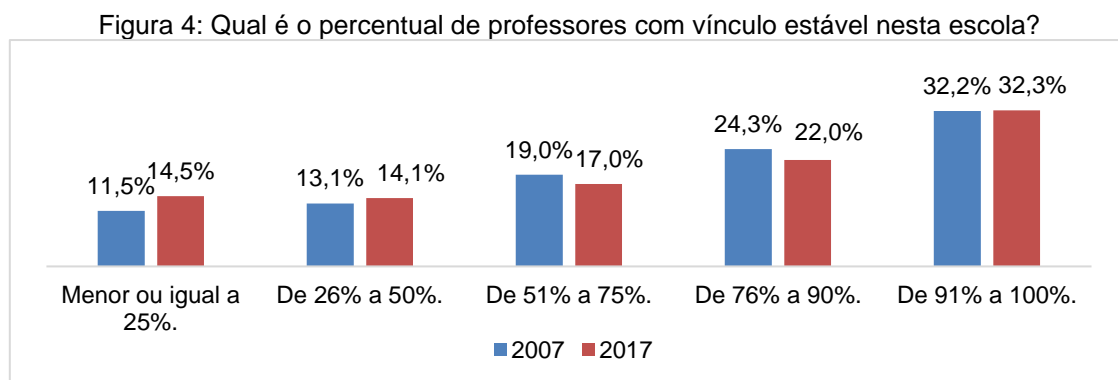
3.3 Gestão pedagógica

A gestão pedagógica engloba um conjunto de atividades, procedimentos e prescrições. Considerando as duas edições do SAEB, optou-se por analisar as questões comuns aos dois instrumentos que, na visão das autoras, estão associadas à dimensão pedagógica, como vínculo dos docentes na instituição, critérios utilizados para formação das turmas, existência de Conselho de Classe e programa de apoio ou reforço de aprendizagem para os alunos. Embora, outras questões presentes no questionário abordem aspectos pedagógicos, não serão objeto de análise neste artigo.



Pesquisa desenvolvida por grupo de estudantes do Programa de Pós-graduação em Economia da Universidade Federal do Ceará (UFC) pareou dados da Prova Brasil de 2011 dos alunos do 5º ano do Ensino Fundamental, com vistas à obtenção de associações entre os perfis de estabilidade dos docentes na rede e o desempenho dos estudantes. O estudo revelou que, quanto maior for o número de professores instáveis, ou seja, temporários, na escola ou rede escolar, menor é o desempenho dos estudantes (COSTA *et. al.*, 2015). Vínculos institucionais frágeis como contratos temporários podem acarretar alta rotatividade docente, afetando a continuidade dos processos pedagógicos, a execução de projetos e a melhoria da aprendizagem (JÚNIOR; OLIVEIRA, 2016). Infere-se, assim, que uma equipe composta por professores, com vínculo estável, pode vir a facilitar uma mudança significativa de cultura escolar, de forma a aperfeiçoar a implementação de espaços de aprendizagem, de discussão e atuação coletiva.

A Figura 4 apresenta dados sobre os percentuais de professores com vínculo estável nas escolas que participaram do SAEB nos anos 2007 e 2017.

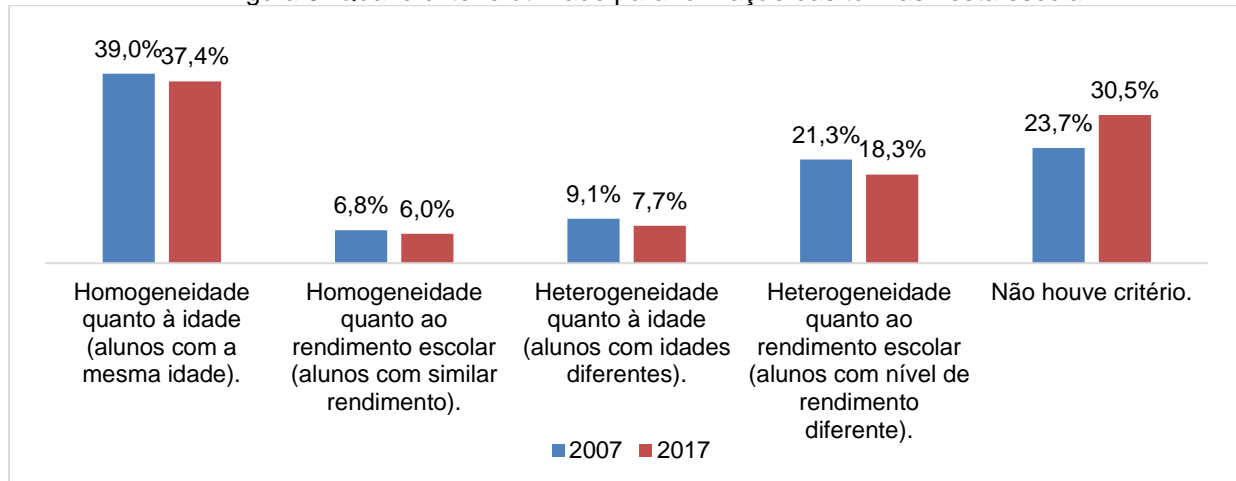


Observa-se que apenas 1/3 das escolas apresenta um quadro docente em que de 91% a 100% possuem vínculo estável em 2007 e em 2017. Nas faixas que correspondem a menos de 50% de docentes em situação de estabilidade, tem-se 24,6% em 2007 e 28,6% em 2017 das escolas. Nas faixas de 51% a 90% é que se encontram os maiores percentuais de escolas (43,2% em 2007 e 39,1% em 2017). Comparando os dois anos estudados, constata-se que tem diminuído o percentual de docentes estáveis, sendo a faixa que apresentou maior crescimento (26%) aquela em que menos de 25% dos professores encontra-se nessa situação. Outro aspecto que



está relacionado com a dimensão pedagógica refere-se aos critérios utilizados para formação das turmas, como mostra a Figura 5.

Figura 5: Qual o critério utilizado para formação das turmas nesta escola?



Fonte: Questionários do Diretor SAEB 2007 e 2017

Os dados mostram que o critério que prevalece na formação de turmas, tanto em 2007 como em 2017, é a homogeneidade (45,8% x 43,5%), sendo a homogeneidade por idade a mais adotada. Quanto à adoção de critérios heterogêneos, há uma redução de 15%, assim como, prevalece a formação de turmas levando, em consideração, o rendimento escolar. É muito reduzido o percentual de diretores que utilizam, como critério, a homogeneidade do rendimento escolar e aumenta, em 28,8%, os diretores que afirmam não adotar critérios na formação de turmas (23,7% para 30,5%). Constata-se, no período considerado, um aumento percentual dos diretores que abandonaram os critérios citados na formação de turmas, embora cerca de 70% deles ainda adotem algum tipo de critério.

Essa constatação leva a uma discussão sobre o que a literatura internacional denomina de ações de *tracking* ou *grouping*. *Tracking* pode ser entendido como um “processo de separação de estudantes entre escolas ou no interior de uma mesma escola por habilidades ou interesses” e *grouping* é a organização de turmas por habilidade, ou seja, a formação de classes mais homogêneas. (OLIVEIRA *et. al.*, 2013, p. 24). Estudos de Gamoran (1989) ressaltam que a prática do *grouping* associa-se ao *tracking* por meio da alocação de alunos em escolas de desempenho diferente. A seleção dos alunos produz turmas e escolas mais homogêneas, acentuando a desigualdade nos sistemas escolares.



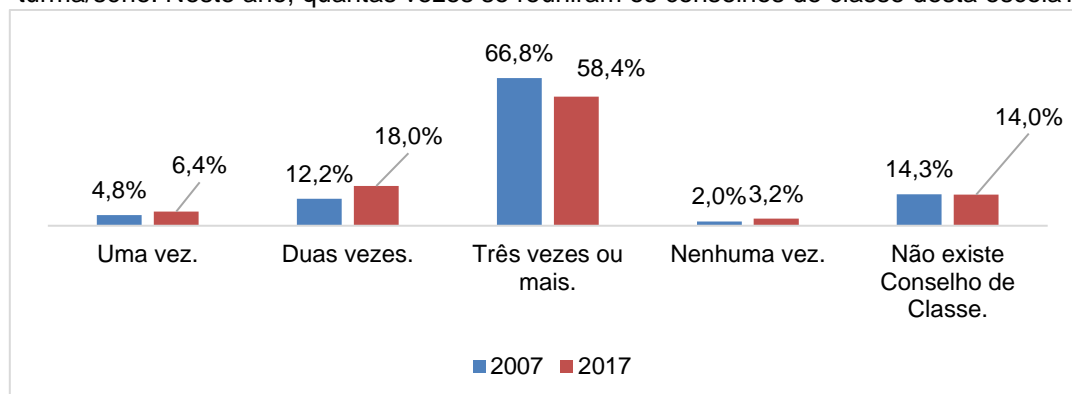
Questões como essas estariam associadas a perspectivas de eficiência e de autodesenvolvimento (OLIVEIRA *et. al.*, 2013), o que leva a associações de melhoria dos resultados e melhor aproveitamento discente ou de recursos humanos. Estudos desenvolvidos por Soares (2005), Alves e Soares (2007) e Costa e Koslinski (2008) apresentam essa prática seletiva como alocação por habilidades em turmas ou “agrupamentos internos”. Derivam dessa prática a acentuada homogeneização do alunado, segregando e dividindo alunos dentro de sua própria instituição, convivendo e acentuando essas desigualdades.

Sobre o Conselho de Classe, esse órgão tem como função discutir, junto a professores, pais e representantes discentes da instituição, ações pedagógicas que visem solucionar necessidades ou dificuldades do processo de aprendizagem dos estudantes, bem como, de avaliar o desempenho docente. Para Libâneo (2004, p. 303), o Conselho de classe é

[...] Um órgão colegiado composto pelos professores da classe, por representantes dos alunos e em alguns casos, dos pais. É a instância que permite acompanhamento dos alunos, visando um conhecimento mais minucioso da turma e de cada um e análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados.

A Figura 6 apresenta informações sobre a quantidade de vezes em que se reuniram os membros do Conselho de Classe em cada escola nos anos de 2007 e 2017.

Figura 6: Conselho de classe é um órgão formado por todos os professores que lecionam em cada turma/série. Neste ano, quantas vezes se reuniram os conselhos de classe desta escola?



Fonte: Questionários do Diretor SAEB 2007 e 2017

Pode-se perceber que em 2007, 14,3% das escolas indicaram não possuir tal órgão colegiado, valor que permanece em 2017, com incipiente queda de 0,3 pontos

percentuais. Das escolas que possuem Conselho de Classe, 18% reúnem-se ao menos duas vezes por ano, como indicam os dados de 2017, um aumento de 5,8% em relação a 2007. Ocorre uma queda de 12,5% nas escolas que indicam reunir-se três vezes ou mais e um aumento de 47,5% nas escolas que se reúnem duas vezes por ano. Aumenta também, o percentual de escolas que não realizam reunião de Conselho de Classe. A redução de reuniões ou ausência desse órgão denota uma fragilidade pedagógica, visto que, além de funcionar como organismo colegiado, é ambiente facilitador do diálogo dos sujeitos envolvidos no processo de escolarização, considerando o contexto social, as dificuldades, os acertos e erros, que são submetidos ao olhar do coletivo de docentes da escola. (DALBEN, 1995; 2004).

Sobre as ações desenvolvidas com vistas à melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes, os diretores informam estar investindo mais nas propostas de reforço escolar, monitorias e programas de apoio a alunos com mais dificuldades. Em 2007, 76,7% das escolas desenvolviam ações voltadas para a melhoria da aprendizagem dos alunos, enquanto 23,3% não realizavam nenhuma atividade. Em 2017, os dados revelam um aumento para 86,7% das instituições que desenvolvem essas ações. Esse fato pode estar associado à promoção da melhoria dos resultados de aprendizagem, em função do fortalecimento das políticas de avaliação e *accountability* associadas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou observar características que auxiliam na compreensão do perfil do diretor escolar no Brasil e os passos desenvolvidos por estes no sentido de melhorar a gestão pedagógica no contexto da gestão escolar. Observando os dados de 2017, o atual perfil dos diretores de escolas públicas do Brasil é, na sua maioria, do sexo feminino (76,8%) e concentra-se, em maior medida, na faixa etária de 40 a 49 anos (41,8%). Quanto à formação inicial, 44,5% dos diretores são formados em outras licenciaturas, e 40,8%, em Pedagogia. Do total, 74% possuem pós-graduação em nível de especialização, enquanto a presença de mestres e de doutores é muito reduzida, e 17,1% não fizeram pós-graduação ou qualquer curso de atualização de 180 horas. O aumento do número de diretores com pós-graduação pode estar



associado às políticas de Planos de Cargos e Carreiras, atrelando benefícios à titulação.

Com relação à formação continuada, observa-se uma redução de 8,9% na participação dos diretores, considerando os últimos dois anos que antecedem o exame de 2017 e um aumento de 5,7% naqueles que exercem somente a função remunerada de diretor. Quanto à forma de acesso ao cargo, ainda predomina a indicação, correspondendo a 46,2% dos diretores pesquisados em 2017, tendo registrado um crescimento de 6,4% no período analisado. Estudos sobre o perfil do gestor escolar, no Brasil, já destacavam que, apesar da presença da eleição como forma de ingresso ao cargo de direção estar presente, o jogo político interno a esse processo, onde a indicação ainda se apresenta em maior medida, esclarece o relevante papel de intervenção do poder político na educação. (SOUZA, 2006). Comparando os dois anos estudados, constata-se que tem diminuído o percentual de docentes estáveis, assim como, aumentado o percentual dos diretores que abandonaram os critérios para formação de turmas, embora cerca de 70% deles ainda adotem algum tipo de critério.

O que se depreende dos dados analisados é que o país precisa preparar-se para a reposição de quadro de diretores, que se avizinha, em decorrência da faixa etária de parcela significativa dos que estão ocupando atualmente o cargo. É necessário o fortalecimento de uma política de qualificação profissional, com oferta de cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu* e formação continuada em serviço. Os critérios adotados para ocupação do cargo ainda representam um grande desafio, inclusive porque é meta intermediária do PNE 2014 – 2024, que não foi atingida, como também, não há perspectivas de ações políticas que articulem os sistemas de ensino na busca da construção do modelo de gestão democrática previsto na legislação.

Quanto à dimensão pedagógica da gestão escolar, se, por um lado, constata-se a diminuição da participação de um órgão colegiado, como o Conselho de Classe, percebe-se um aumento dos mecanismos que procuram melhorar o desempenho dos alunos, fato que pode estar associado ao fortalecimento das políticas de avaliação de larga escala nos últimos anos.

IASMIN DA COSTA MARINHO



Professora Assistente da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), vinculada ao Departamento de Educação na área de Política e planejamento; Estágio em Espaço Escolar e Não Escolar. Mestre em Educação pela Universidade de São Paulo (USP), na linha Estado, Sociedade e Educação. Doutoranda em Educação na Universidade Estadual do Ceará (UECE).

ELOÍSA MAIA VIDAL

Doutora em educação. Professora Associada do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Ceará. Vice-líder do Grupo de Pesquisa Política Educacional, Gestão e Aprendizagem. Desenvolve pesquisas nas áreas de política e gestão educacional, gestão escolar e avaliação de larga escala.

SOFIA LERCHE VIEIRA

Pesquisadora do CNPq, consultora da FGV-RJ e da Unesco. Foi professora da UFC, UNILAB, UNINOVE e do Lemann Center-Stanford. Exerceu os cargos de secretária estadual (Ceará) e municipal (Aracati-CE) de educação. É líder do Grupo de Pesquisa Política Educacional, Gestão e Aprendizagem. Professora titular da Universidade Estadual do Ceará.

REFERÊNCIAS

ANGÉLICA, A.; OLIVEIRA, R. *A eleição para diretores e a gestão democrática da escola pública: democracia ou autonomia do abandono?* São Paulo: Editora Alfa Omega, 1996.

ARAÚJO, H. C. As mulheres professoras e o ensino estatal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n. 29, p. 81-103, 1990. Disponível em: https://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/029/Helena_C.Araujo_pp.81-103.pdf. Acesso em: 15 abr. 2019.

ALVES, M.; SOARES, J. F. Efeito-escola e estratificação escolar: o impacto da composição de turmas por nível de habilidade dos alunos. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 45, p. 25-58, jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/n45/a03n45.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2015.

BAUER, A.; ALAVARSE, O. M.; OLIVEIRA, R. P. Avaliações em larga escala: uma sistematização do debate. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 41, n. especial, p. 1367 - 1382, dez., 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v41nspe/1517-9702-ep-41-spe-1367.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2016.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 abr. 2019.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 15 abr. 2019.



BRASIL. *Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun 2014. Disponível em:

<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485745/Plano+Nacional+de+Educa%C3%A7%C3%A3o+PNE+2014-2024++Linha+de+Ba+se/c2dd0faa-7227-40ee-a520-12c6fc77700f?version=1.1>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Relatório do 2º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação – 2018*. Brasília, DF: Inep, 2018. Disponível em: http://inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/1476034. Acesso em 28 mai. 2019.

BRUSCHINI, C.; AMADO, T. Estudos sobre mulher e educação: Algumas questões sobre o magistério. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 64, p. 4-23, fev., 1988. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/1179/1184>. Acesso em: 15 abr. 2019.

CARVALHO, M. P. *No coração da sala de aula: gênero e trabalho docente nas séries iniciais*. São Paulo: Xamã, 1999.

CODY, F.; SIQUEIRA, S. *Escola e comunidade: uma parceria necessária*. Cotia: Íbis, 1997.

COLLARD, J. L. Leadership and Gender: an Australian perspective. *Educational Management & Administration*, Londres: SAGE Publ., v. 29, n. 3, p. 343 - 355, 2001. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0263211X010293008>. Acesso em: 15 jun. 2015.

CORREA, V. S. *Gestão escolar e gênero: o fenômeno do teto de vidro na educação brasileira*. Dissertação (Mestrado em Educação), 2010. Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: http://www.jpe.ufpr.br/n7_d.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

COSTA, L. O.; ARRAES, R. de A. e; GUIMARÃES, D. B. Estabilidade dos professores e qualidade do ensino de escolas públicas. *Economia Aplicada*, v. 19, n. 2, 2015, p. 261 - 298. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecoa/v19n2/19805330-ecoa-19-02-00261.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2019.

COSTA, M.; KOSLINSKY, M. Prestígio e hierarquia escolar: estudo de caso sobre diferenças entre escolas em uma rede municipal. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 39, p. 455 - 469, set./dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v13n39/04.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

COSTA, V. L. C. *Gestão educacional e descentralização: novos padrões*. São Paulo: Cortez/FUNDAP, 1999.

DALBEN, I.L de Freitas. *Trabalho escolar e Conselho de Classe*. 3 ed. Campinas. Papirus, 1995.



DALBEN, I.L de Freitas. *Conselho de Classe e avaliação: perspectivas na gestão pedagógica na escola*. Campinas, SP. Papyrus. 2004.

DEMARTINI, Z. de B. F.; ANTUNES, F. F. Magistério primário: profissão feminina, carreira masculina. *Cadernos de Pesquisa*, n. 86, p. 5 - 14, 1993. Disponível em: <http://publica.coes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/934/939>. Acesso em: 10 mai. 2019.

DURÃES, S. J. A. Sobre algumas relações entre qualificação, trabalho docente e gênero. *Educação & Sociedade*, Campinas, SP, v. 33, n. 118, p. 271 - 288, Jan./Mar. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v33n118/v33n118a17.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

FERREIRA, N. S. C. *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

FREITAS, D. N. T.; OVANDO, N. G. A Avaliação Educacional em contextos municipais. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 36, nº. 133, p. 963 - 984, out-dez., 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/es/v36n133/1678-4626-es-36-133-0096_3.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez, 1997.

GAMORAN, A. *Leadership, Equity and School Effectiveness*. Sage Publication, 1989.

GATTI, B.; BARRETO, E. S. S. (Org.). *Professores do Brasil: impasses e desafios*. Brasília: Unesco, 2009. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184682>. Acesso em: 10 abr. 2019.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. Brasília: *Revista Retratos da Escola*, v. 3. n. 4. 2009. Disponível em: http://www.cnte.org.br/images/stories/2012/revista_retratosdaescola_04_2009_o_gestor_escolar.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

IBGE. *Agência IBGE Notícias*. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/21206-ibge-mostra-as-cores-da-desigualdade>. Acesso em 28 mai. 2019.

JÚNIOR, E. A. P.; OLIVEIRA, D. A. Indicadores de Retenção e Rotatividade dos Docentes da Educação Básica. *Cadernos de Pesquisa*, v. 46, n. 160, p. 312 - 332 abr/jun. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v46n160/1980-5314-cp-46-160-00312.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2019.



LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão da escola*. Teoria e Prática. Sed. Revista e ampliada. Goiânia. Ed. Alternativa, 2004.

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15 - 28, mar./abr. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/v34n68/0104-4060-er-34-68-15.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2019.

LIMA, L. L. *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 1999.

LITRELL, J.; FOSTER, W. The myth of a knowledge base in administration. In: Donmoyer, R.; Imber, M.; Scheurich, J. J. (Ed.). *The Knowledge Base in Educational Administration: Multiple Perspectives*. Albany: State University of New York Press, 1995.

MACHADO, C.; ALAVARSE, O. M.; ARCAS, P. H. Sistemas estaduais de avaliação: interfaces com qualidade e gestão da educação. *RBPAE* - v. 31, n. 3, p. 667 - 680 set./dez. 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/63800/37029>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MARINHO, I. da C. *Administração Escolar no Brasil (1935 - 1968)*. Dissertação (Mestrado em Educação). 2014. 197 p. Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-11112014-101357/publico/IASMIN_DA_COSTA_MARINHO_rev.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

McKINSEY & COMPANY. Educação – como um sistema escolar de baixo desempenho pode evoluir para tornar-se bom? E como um sistema de bom desempenho pode atingir o nível de excelência? London: *McKinsey and Company*, 2010. Disponível em: <http://www.mckinsey.com>. Acesso em: 20 jan. 2013.

OCDE. A literature review of school practices to overcome school failure. *Faubert*, B. n° 68. 2012. Disponível em: http://www.oecd-ilibrary.org/education/a-literature-review-of-school-practices-to-overcome-school-failure_5k9flcwwv9tk-en. Acesso em: 15 fev. 2013.

OLIVEIRA, F. Ser negro no Brasil: alcances e limites. *Estudos Avançados*, n. 18 v. 50, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n50/a06v1850.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

OLIVEIRA, R. et al. Análise das desigualdades intraescolares no Brasil. São Paulo: *Pesquisas Fundação Victor Civita*: Fundação Itaú Social, 2013. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/2012/pdf/relatorio-final-analise-desigualdades-intraescolares-brasil.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2014.

PARO, V. H. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática. *R. bras. Est. pedag.*, Brasília, v.77, n.186, p. 376-395, maio/ago. 1996.

Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/index.php/rbep/article/viewFile/1084/1058>.
Acesso em: 9 mai. de 2015.

RABELO, A. O.; MARTINS, A. M. A mulher no magistério brasileiro: um histórico sobre a feminização do Magistério. *In: CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO*, 4, 2010, Uberlândia. *Anais...* Aveiro: FCT, 2010. p. 6167 - 6176. Disponível em:
<http://www.faced.ufu.br/colubhe06/anais/arquivos/556AmandaO.Rabelo.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

ROMÃO, J. E.; PADILHA, P. R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. *In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Org.). Autonomia da escola: princípios e propostas*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997, p. 91-102.

SOARES, J. F. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. *In: SOUZA, A. M. (Ed.). Dimensões da avaliação educacional*. Petrópolis: Vozes, 2005. Cap. X, p.174-204.

SOUSA, S. Z.; OLIVEIRA, R. P. de. Sistemas estaduais de avaliação: uso dos resultados, implicações e tendências. *Cadernos de Pesquisa*, v. 40, n. 141, p. 793-822, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v40n141/v40n141a07.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SOUZA, Â. R. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. *RBP AE*, v. 24, n. 1, p. 51 - 60, jan./abr, 2008. Disponível em:
<https://seer.ufrgs.br/rbpaef/article/viewFile/19238/11164>. Acesso em: 10 abr. 2016.

SOUZA, Â. R. Explorando e construindo um processo de gestão democrática. *Educação em Revista*. Belo Horizonte, v. 25, n. 03. p. 123-140, dez, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

SOUZA, Â. R. *Perfil da Gestão Escolar no Brasil*. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade), 2007. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/10567>. Acesso em: 10 abr. 2016.

SOUZA, Â. R. Meta 19 - Gestão Democrática. *In: OLIVEIRA, J. F. de; GOUVEIA, A. B.; ARAUJO, H. (Orgs). Caderno de avaliação das metas do Plano Nacional de Educação: PNE 2014 - 2024*. Livro Eletrônico. Brasília: ANPAE, 2018.

TAVARES, R. H. *Luta na escola: da gestão democrática à organização no local de trabalho*. Belo Horizonte: Edição da autora, 1996.

VIANNA, C. P. A feminização do magistério na educação básica e os desafios para a prática e a identidade coletiva docente. *In: YANNOULAS, S. C. (Org.). Trabalhadoras: análise da feminização das profissões e ocupações*. Brasília, DF: Abaré, 2013. p. 159-180.



VIEIRA, S. L.; MAIA, M. H.; CRUZ, S. H. V. Eleição de diretores – uma mudança na cultura escolar? *Aprender, Revista da Escola Superior de Educação de Portalegre*, n. 23, p. 53-61, dez, 1999. Disponível em: http://anais.anped.org.br/38reuniao?_ga=2.162600059.633249448.1558362122-618241846.1535925843. Acesso em: 10 mai. 2019.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. *Revista Iberoamericana de Educación*, n. 67, p. 19-37. 2015. Disponível em: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a01.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.