

DIRETORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DO CEARÁ: O QUE DIZ O SAEB 2019

Afonso Filho Nunes Lopes ¹Iasmin da Costa Marinho ²Eloisa Maia Vidal ³

RESUMO

O artigo identifica aspectos relacionados aos diretores das escolas municipais das 184 redes públicas de ensino do estado do Ceará no que se refere ao perfil, gestão e participação e gestão pedagógica. A escolha pelas redes municipais se justifica na medida em que são elas responsáveis pela oferta, praticamente integral, do ensino fundamental público no estado do Ceará. As informações foram obtidas em 2.800 questionários do Diretor Escolar integrante do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), respondidos total ou parcialmente em 2019. Os microdados estão disponíveis na página do INEP e foram selecionadas 18 questões específicas referentes a informações pessoais e experiência profissional; gestão e participação e gestão pedagógica. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, exploratória, bibliográfica e documental, com a análise dos microdados realizada pelo Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS) versão 26, o que favoreceu a construção das tabelas, gráficos, quadros, possibilitando uma análise mais consistente das variáveis apresentadas nas questões selecionadas. No que se refere ao perfil, a maioria dos diretores possuem cor parda (68,5%) e 75,8% têm experiência de 0 a 10 anos como diretor escolar. No que diz respeito à participação na gestão escolar, 83,1% das unidades escolares possuem conselhos escolares ativos e, dentre as parcerias com outros órgãos públicos, 88,1% mantêm relação direta com as Secretarias Municipais de Educação (SME). No que se refere à gestão pedagógica, identificou-se que 97,5% dos diretores estabelecem metas de aprendizagem; 96,6% usam os resultados das avaliações externas para o aprimoramento do trabalho da gestão; e 94,6% utilizam metas associadas a indicadores educacionais. Os resultados obtidos demonstram que a gestão dos diretores das escolas públicas municipais do Ceará se aproxima cada vez mais dos ideais preconizados pelo novo gerencialismo, estabelecendo padrões de desempenho e contribuindo para que as redes de ensino obtenham avanços significativos nas avaliações externas.

Palavras-chave: Saeb, Diretor escolar, Questionário contextual, Rede municipal.

INTRODUÇÃO

As discussões envolvendo o perfil e a gestão dos diretores escolares no Brasil, nos últimos 30 anos, tem constatado mudanças significativas em temas relacionados à gestão escolar e aos indicadores de desempenho, cujos resultados, ainda que melhorados, permanecem distantes dos esperados (Vieira; Vidal, 2014).

O presente estudo tem como premissa a importância do diretor escolar no fortalecimento de experiências no espaço escolar, tendo como fio condutor de sua atuação

¹ Doutorando em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, afnlopes@gmail.com;

² Doutora em Educação, professora da Universidade Estadual do Ceará, iasmin.costa@uece.br;

³ Doutora em Educação, professora da Universidade Estadual do Ceará, eloisamvidal@yahoo.com.br.

o planejamento, a participação coletiva, e a ação dos órgãos colegiados, como o Conselho Escolar. Assim, de forma a identificar aspectos relacionados à gestão escolar dos diretores das escolas municipais das 184 redes públicas do Ceará, recorreu-se a um conjunto de itens presentes no questionário contextual do Diretor, integrante do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), do ano de 2019.

Os questionários são importantes instrumentos de análise do perfil socioeconômico da comunidade escolar, e de informações sobre professores, gestores e estudantes avaliados. Estruturados por blocos temáticos, suas análises permitem identificar aspectos acerca do perfil e forma de atuação dos diretores escolares, recorte de nossa análise. Sobre o assunto, são poucos os estudos e pesquisas que focalizam nas características dos diretores escolares (Simielli, 2022), o que pode estar associado “à relativa indefinição sobre a matéria no país, nas últimas décadas” (Vieira; Vidal, 2014, p. 49). Portanto, o estudo visa contribuir para a ampliação do debate sobre este profissional da educação, usando os microdados do questionário contextual do SAEB, que embora remontem a 1995, tem sido pouco utilizado em análises que levem em conta recortes territoriais específicos.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como de natureza quantitativa, com uso da base de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que foram analisados e interpretados. Os questionários contextuais do Saeb encontram-se no site do Inep em suas edições desde 1995. Os microdados do questionário foram descompactados através do software *Statistical Packages for the Social Sciences* (SPSS) versão 26, o que tornou possível realizar análises, confecção dos quadros e gráficos. No caso das redes municipais do Ceará, foram aplicados 2.988 questionários de diretor escolar, sendo 188 não preenchidos e 2.800 preenchidos total ou parcialmente. A escolha pela dependência municipal, deve-se ao fato dela ser responsável pela quase totalidade da oferta de ensino fundamental público no estado. Os blocos dos questionários preenchidos total ou parcialmente foram: 1. Informações Pessoais e Experiência Profissional; 4. Gestão e Participação e 5. Gestão Pedagógica. No bloco 1 foram analisadas três questões (Q001, Q002 e Q004); no bloco 4 seis questões (Q118, Q125, Q126, Q127, Q129 e Q136) e no bloco 5, nove questões (Q163, Q164, Q165, Q192, Q193, Q194, Q195, Q196 e Q197). O quadro 1 mostra a distribuição das questões com suas devidas especificações.

Quadro 1 – Especificações das questões do questionário do diretor SAEB 2019

Bloco	Questão	Descrição da questão
Bloco 1	Q001	Qual é a sua cor ou raça?
	Q002	Por quanto tempo você trabalhou como professor (a) antes de se tornar diretor (a)? Anos.
	Q004	Você possui quanto tempo de experiência como diretor (a) de escola? Anos.
Bloco 4	Q118	O Conselho Escolar é um colegiado geralmente constituído por representantes da escola e da comunidade que tem como objetivo acompanhar as atividades escolares. Na sua escola existe Conselho Escolar?
	Q125	Neste ano, indique a frequência com que os temas/assuntos foram discutidos pelo Conselho Escolar: Questões pedagógicas.
	Q126	Neste ano, indique a frequência com que os temas/assuntos foram discutidos pelo Conselho Escolar: Questões administrativas e institucionais.
	Q127	O Conselho Escolar têm função deliberativa?
	Q129	Neste ano, indique a frequência com que os temas/assuntos foram discutidos pelo Conselho Escolar: Questões financeiras.
	Q136	Os(As) estudantes são preparados(as) para os testes de avaliação externos.
Bloco 5	Q163	Estabelece metas de aprendizagem?
	Q164	Considera os resultados de avaliações externas (Saeb, estaduais, municipais etc.)?
	Q165	Há metas de alcance de indicadores externos (Ideb, índices estaduais ou municipais)?
	Q192	Na sua escola há parcerias com: Ministério Público.
	Q193	Na sua escola há parcerias com: Conselho Tutelar.
	Q194	Na sua escola há parcerias com: Secretaria de Saúde.
	Q195	Na sua escola há parcerias com: Secretaria de Educação.
	Q196	Na sua escola há parcerias com: Secretaria de Assistência Social.
Q197	Na sua escola há parcerias com: Secretaria de Segurança Pública.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022) com base no questionário do diretor, SAEB 2019.

Buscou-se uma relação entre as respostas dessas questões para compreender como o gestor escolar atua na rede de ensino de escolas municipais do estado do Ceará e como a gestão das escolas é pautada diante das pressões por melhorias nos índices de desempenho dos estudantes.

REFERENCIAL TEÓRICO

Uma importante discussão está na terminologia administração escolar e gestão escolar. Entre pesquisadores do tema, não há consenso se esses termos são, de fato, distintos ou similares. Fato é que na década de 1990, o uso do termo gestão escolar emerge na agenda educacional, representando para alguns estudiosos um movimento de renovação e humanização, na tentativa de desmistificar fundamentos empresariais

adotados no sistema de educação nacional. A própria LDB (Lei nº 9394/96) coloca em evidência a importância da gestão escolar como um *corpus* que precisa contar com a participação de todos os envolvidos no processo educacional. Os pilares da gestão escolar – democracia e participação – representam desafios no campo da política educacional, acima de tudo, devido as dificuldades de implementar tais premissas num país diverso e desigual como o Brasil. A forma como os gestores compreendem a educação pública e sua função na instituição, reflete no acompanhamento pedagógico, administrativo, financeiro e patrimonial da escola sob sua liderança.

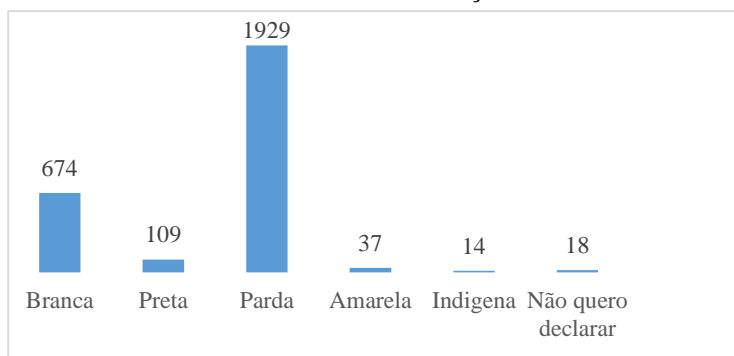
Desde a Constituição Federal de 1988, o Brasil caminhava rumo a construção e fundamentação desse princípio, mesmo de forma lenta e gradual, criando mecanismos de participação social no âmbito escolar. O Plano Nacional de Educação (PNE) do decênio 2014 – 2024 (BRASIL, 2014) possui metas voltadas a gestão democrática dos sistemas de ensino e escolas brasileiras - a meta 19, por exemplo, estabelece o prazo de dois anos para os sistemas subnacionais elaborem normas de gestão democrática da educação.

Nessa mesma direção, a aprovação do novo Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), por meio da Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, altera e imprime novos contornos, legitimando uma gestão dirigida por e para resultados, explicando em seu artigo 5º, que a complementação dos recursos pela União, no percentual de até 2,5%, está associada ao cumprimento das condicionalidades do Valor Aluno Ano por Resultados (VAAR) “de melhoria de gestão, alcançarem evolução de indicadores a serem definidos, de atendimento e de melhoria da aprendizagem com redução das desigualdades, nos termos do sistema nacional de avaliação da educação básica” (BRASIL, 2020, s. p.). Dessa forma o discurso referenda um posicionamento acerca do papel da gestão escolar, na figura do diretor, e a importância acerca do seu papel de liderança frente à melhoria dos indicadores de aprendizagem.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para identificar quem são e como atuam os diretores das escolas públicas municipais cearenses procurou-se analisar as respostas relacionadas às questões selecionadas. A questão Q001 trata da cor ou raça do diretor e o Gráfico 1 mostra os valores absolutos obtidos.

Gráfico 1 – Cor ou raça do diretor

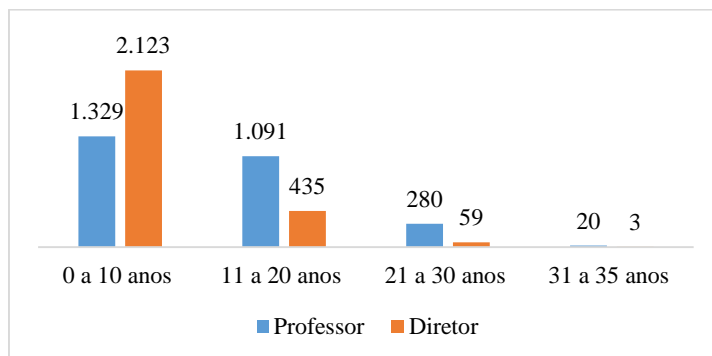


Fonte: Elaborado pelos autores (2024) com base Microdados do SAEB 2019.

É possível verificar que dos questionários respondidos 674 (24,1%) diretores declararam ser de cor branca, 109 (3,8%) de cor preta, 1.929 (68,5%) de cor parda, 37 (1,3%) de cor amarela, 14 (0,05%) indígena e 18 (0,06%) diretores preferiram não informar. Foram encontrados 19 questionários sem respostas, o que corresponde à 2,22%. Nogueira (2007) aponta que o processo de classificação de cor/raça no Brasil tem como base apenas características fenotípicas, ou seja, características baseadas na aparência, como linhas do rosto, cor de cabelo e formato do nariz, fato que pode explicar a falta de pertencimento dos diretores não respondentes.

As questões Q002 e Q004 tratam da experiência em anos, que cada um dos respondentes vivenciou como professor ou diretor ao assumir o cargo. Segundo a LDB em seu artigo 67, inciso VI, parágrafo 1º: “A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério”, ou seja, para exercer a função de diretor escolar, é necessária alguma experiência como docente, pelo fato de contribuir para a construção de uma boa relação com os professores na compreensão das dificuldades e possibilidades do trabalho docente em sala de aula (Lopes, 2020). Os dados obtidos no questionário são mostrados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tempo de experiência como professor ou diretor ao assumir o cargo, em anos.

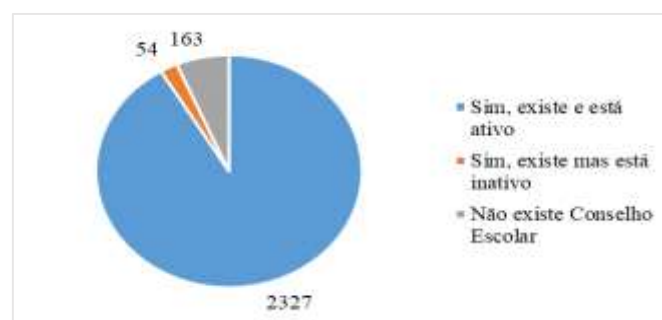


Fonte: Elaborado pelos autores (2024) com base nos microdados do SAEB 2019.

O tempo de experiência como professor ou diretor escolar foi dividido em quatro intervalos: 0 a 10 anos; 11 a 20 anos; 21 a 30 anos e de 31 a 35 anos. Considerando a faixa de 0 a 10 anos, 1.329 (47,5%) diretores afirmaram possuir experiência profissional como professor e 2.123 (75,8%) já têm experiência na direção escolar. Na faixa de 11 a 20 anos, 1.091 (39%) diretores assinalaram possuir experiência como professor, enquanto 435 (15,5%) afirmaram ter experiência como diretor. Nessa faixa de tempo, embora o exercício da docência seja também representativo, a ocupação do cargo de direção apresenta percentuais baixos, mostrando que há uma inflexão depois dos primeiros dez anos. Os motivos que levam a isso precisam ser investigados e podem estar associados ao desgaste que o cargo impõe e que leva a desistência e ao retorno à docência. Na faixa de 21 a 30 anos, 280 (10%) diretores declararam ter experiência como professor, enquanto 59 (2,1%) assinalaram ter experiência como diretor. Por último, o período de 31 a 35 anos, 20 (0,7%) diretores afirmaram possuir experiência como professor e 3 (0,1%) ter experiência como diretor. Foram identificadas 80 (2,9%) questionários sem respostas para experiência como professor e 180 (6,4%) questões para experiência de diretor.

O bloco 4 trata sobre gestão e participação. As questões analisadas se referem a existência do Conselho Escolar e a frequência com que determinados temas/assuntos (pedagógicos, administrativos, institucionais e financeiros) são discutidos. A partir da CF de 1988 passa-se a considerar o movimento de descentralização e ampliação da participação de conselhos escolares e demais órgãos colegiados na tomada de decisão no âmbito das escolas. Esse processo destaca a função do Conselho Escolar e de seu papel regulador, como componente importante para o exercício democrático nas escolas. O Gráfico 3 mostra os dados da Q118 e demonstra a situação das escolas públicas municipais cearenses quanto a existência de Conselho Escolar.

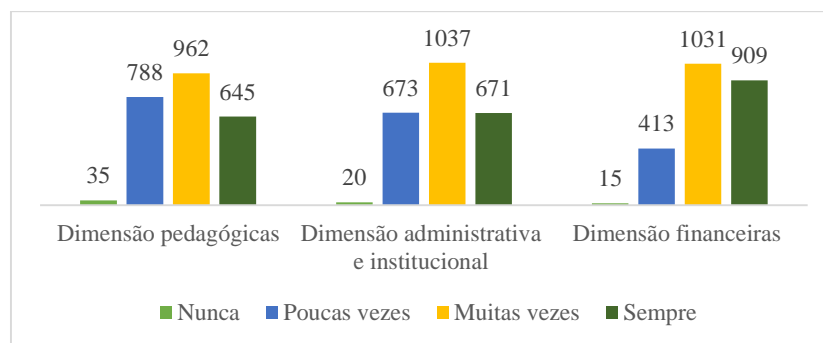
Gráfico 3 – Situações dos Conselhos Escolares nas escolas públicas municipais do Ceará



Fonte: Elaborado pelos autores (2024) com base nos microdados do SAEB 2019.

Os diretores das escolas informam que 2.327 (83,1%) delas possuem Conselhos Escolares ativos, 54 (1,9%) inativos, e 163 (5,8%) não possuem conselhos escolares. Foram encontradas 256 (9,1%) questões sem respostas, ou seja, que não indicava nenhuma situação do Conselho Escolar. Neste contexto Aguiar (2021, p. 8) entende que “o diretor ou equipe gestora atua como executor das deliberações do Conselho Escolar, implementando as decisões desse colegiado no cotidiano da escola”. O Gráfico 4 mostra as questões Q125, Q126 e Q127 do bloco 4 relacionadas à frequência de discussões sobre as dimensões de gestão existentes nas unidades escolares.

Gráfico 4 – Frequência com que as dimensões de gestão escolar foram discutidas em 2019.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024) com base nos microdados do SAEB 2019.

Do total, 2.400 diretores responderam com que frequência a dimensão pedagógica foi discutida, sendo que 35 responderam “nunca” ter discutido essa dimensão, 788 responderam “poucas vezes”, 962 assinalaram “muitas vezes” e 645 diretores responderam “sempre”, o que representa 1,2%, 28,1%, 34,3% e 23% respectivamente. Foram encontrados para a dimensão pedagógica 400 questionários sem respostas, o que corresponde à 13,3%; relacionados com a dimensão administrativa e institucional, dos 2.401 questionários, 20 diretores responderam “nunca”, ter promovido discussões sobre a referida dimensão, 673 afirmaram “poucas vezes”, 1.037 assinalaram “muitas vezes” e 671 responderam “sempre” indicando respectivamente 0,7%, 24%, 37% e 23,9%. Foram identificados que 399 questionários relacionados com a dimensão administrativa e institucional não foram respondidos, representando 14,4% do total. A dimensão financeira por sua vez, contou com 2.398 questionários respondidos sendo que 15 diretores responderam “nunca” ter colocado em discussão essa dimensão, 413 assinalaram “poucas vezes”, 1061 afirmaram “muitas vezes” e 909 disseram “sempre”

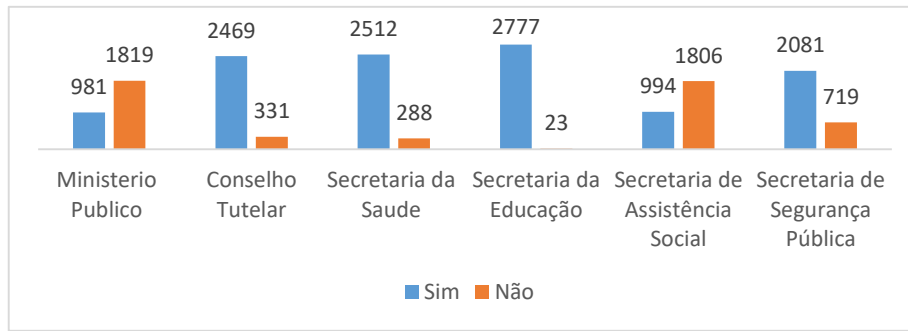
correspondendo respectivamente à 0,5%, 14,7%, 37,8% e 32,4%. Nesta última dimensão foram identificados 402 questionários sem resposta, o que corresponde à 14,6% do total.

São nas dimensões administrativa e financeira que o atendimento às bases legais de execução dos recursos deve ser feito, tais como a elaboração do plano de aplicação, elaboração de atas de acordo com as reuniões do Conselho Escolar e Fiscal, aprovação do plano, realização de pesquisas de preços, levantamentos dos melhores orçamentos baseados geralmente no menor preço por item ou menor preço global, entrega da documentação das prestações de contas e publicação das contas na escola.

Segundo Silva (2018, p.83) “os diretores reconhecem que o seu trabalho na escola básica deve atender às dimensões pedagógica, administrativa, financeira, jurídica e político-participativa. No entanto eles revelam que muitas vezes precisam optar por qual privilegiar”. Na dimensão pedagógica se insere os procedimentos para assegurar o ensino de qualidade, melhoria das proficiências dos alunos nas avaliações internas, externas e acompanhamento do trabalho pedagógico dos professores. Neste contexto, se o ensino de qualidade passa essencialmente pela dimensão pedagógica, qual o motivo de ela não ser a mais relevante em termos percentuais? Silva (2018, p. 84) afirma que o trabalho do diretor “fomenta um ativismo no trabalho pedagógico das escolas, ao mesmo tempo em que interfere na qualificação das atividades realizadas pelos diretores, que se veem premidos a fazer escolhas entre o fundamental e o emergencial do trabalho”.

Os dados da Q129 que tratam da função deliberativa mostram que em 83,1% (2.327) das escolas municipais existe a função deliberativa, enquanto em 75 (2,6%) não possui a função deliberativa. Do total, 398 (14,2%) diretores não responderam. A função deliberativa consiste nas competências de decidir, deliberar, aprovar e reelaborar coletivamente as questões oriundas dos vários segmentos que constituem a comunidade escolar. Silva (2018, p.83), por sua vez, afirma que “[...] a participação e a tomada de decisões coletivas na escola constituem-se desafios para o diretor escolar, o que exige dele habilidade política para dialogar, negociar, mediar conflitos”. Assim, o diretor atua como articulador das mobilizações e facilita a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, propiciando o acompanhamento e o processo avaliativo. No entanto, a participação e mobilização não acontece apenas internamente na escola, com a comunidade e o Conselho Escolar. Ela passa por uma rede de instituições parceiras que direta ou indiretamente interferem de forma positiva tanto na instituição escolar como no perfil profissional do diretor, conforme nos mostra o gráfico 5 representando as questões Q192 a Q197.

Gráfico 5 – Instituições parceiras com a rede pública municipal de ensino do Ceará



Fonte: Elaborado pelos autores (2024) com base nos microdados do SAEB 2019.

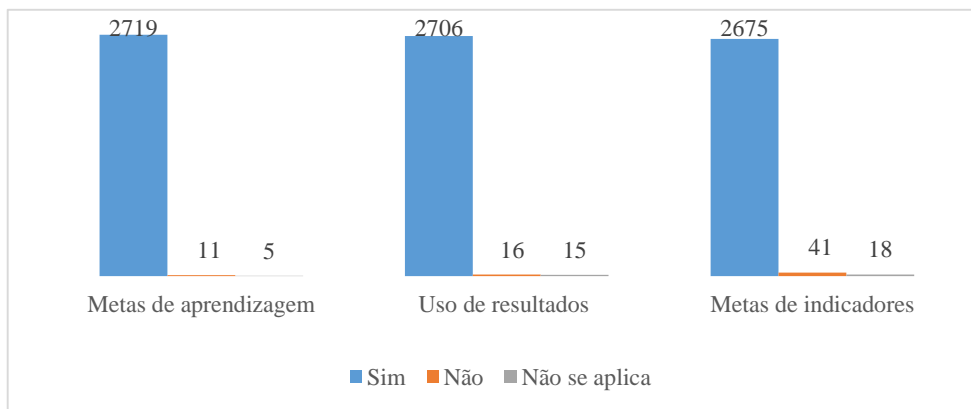
Podemos perceber que 981 (36%) diretores afirmaram ter parceria com o Ministério Público, enquanto 1.819 (64%) informaram que não tinham essa parceria; da mesma forma, 2.469 (88,1%) diretores responderam ter parceria com o Conselho Tutelar, enquanto 331 (11,9%) diretores afirmaram não possuir. Em relação à parceria com a Secretaria da Saúde, 2.512 (89,7%) diretores afirmaram possuir, enquanto 288 (10,3%) disseram não. A parceria com a Secretaria de Educação foi a mais relevante, e 2.777 (99,1%) diretores afirmaram ter, enquanto 23 (0,9%) diretores disseram não. Relacionados com a Secretaria de Assistência Social, 994 (35,5%) dos diretores afirmaram possuir a parceria, enquanto 1806 (64,5%), disseram não. Por último, 2.081 (74,3%) diretores afirmaram possuir parceira com a Secretaria de Segurança Pública (SSP), enquanto 719 (25,7%) diretores disseram não ter. Pode-se compreender, que o alto percentual de parceria entre a SSP e a SME, está associado às condições de vulnerabilidade social e violência vividos em muitos territórios onde estão situadas as escolas públicas do Ceará.

As parcerias entre escola e outras instituições públicas são encontradas em diversos dispositivos legais. A Constituição Federal de 1988 em seu art. 205, define que a educação, “será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade”. A Lei nº 16.025/2016 que institui a Plano Estadual de Educação do Ceará (PEE) para o período de 2016 a 2024, em seu anexo único, por exemplo, define várias metas de parcerias.

A questão Q136 do bloco 4 diz respeito à preparação dos alunos para as avaliações externas e os dados mostram que 2.773 (99,0%) diretores responderam preparar os alunos para e 16 respostas (0,6%) afirmam que não preparam. Considerando o quantitativo de questionários preenchidos total ou parcialmente, foram identificados 11 (0,4%) questionários sem respostas. Esses dados foram confirmados em estudo realizado por

Oliveira; Costa; Vidal (2021) que identificou 64 dos 184 municípios com sistemas próprios de avaliação, com finalidades associadas à melhoria no desempenho dos alunos nas avaliações de âmbitos estadual e federal. As questões Q163, Q164, Q165 abrangem o estabelecimento de metas, uso e alcance de indicadores de desempenho, e o Gráfico 6 mostra os dados obtidos do questionário.

Gráfico 6 – Estabelecimento de metas, uso e alcance de indicadores externos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024) com base nos microdados do SAEB 2019.

Nota-se que o estabelecimento de metas de aprendizagem foi destaque, com 2.719 (97,1%) diretores respondendo “sim”, 11 (0,3%) afirmando “não” e 5 (0,1%) disseram “não se aplica”. Foram encontrados 65 questionários sem resposta indicando 2,6% do total. Com relação ao uso de resultados 2.706 diretores responderam que utilizam os resultados para a melhoria do trabalho da gestão e dos docentes das unidades escolares, 16 assinalaram que “não” usam os resultados e 15 disseram que “não se aplica” em suas unidades escolares, o que corresponde à 96,6%, 0,6% e 0,6% respectivamente. Foram encontrados 63 questionários sem resposta o que corresponde à 2,3%. Para a questão que trata do estabelecimento de metas de indicadores, 2.675 diretores assinalaram que utilizam os dados para o aprimoramento do trabalho da gestão, 41 diretoras responderam que “não” utilizam metas de indicadores e 18 diretores disseram “não se aplica” o que corresponde à 94,6%, 1,4% e 0,6% respectivamente. Foram encontrados 66 questionários sem preenchimento o que corresponde à 3,4% do total.

Werle (2010, p. 35) chama a atenção para o fato de que as escolas e “os diferentes segmentos que as compõem podem contribuir muito para a reflexão a respeito dos dados das avaliações em larga escala”. Neste contexto, a autora destaca novamente a importância da participação dos diferentes segmentos da escola, para um melhor aproveitamento dos estudos interpretativos dos dados das avaliações externas como forma

de produzir novas informações. No entanto, as avaliações externas não devem ser um fim em si mesmo, mas um elemento que integra o processo pedagógico do ensino e da aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo procurou-se apontar características sobre o perfil e alguns mecanismos de gestão adotados pelos diretores escolares cearenses das redes municipais, utilizando questões de três blocos do questionário contextual do SAEB 2019. Os resultados apresentados mostram que o perfil não homogêneo e que o trabalho dos diretores escolares envolve múltiplas dimensões da gestão escolar, exigindo um amplo conjunto de habilidades e competências para conduzir uma unidade escolar.

Além das complexas atribuições de gerir um equipamento escolar que atende populações sujeitas a vulnerabilidades sociais diversas, as demandas inerentes às diversas dimensões da gestão escolar têm levado os gestores a fazer escolhas na impossibilidade de dar contas de todas as demandas. Constatou-se também, que o protagonismo que as avaliações externas e de larga escala tem assumido na política educacional nos últimos anos, tem afetado o cotidiano do gestor escolar, se fazendo presente no estabelecimento de metas e na cobrança por resultados. Sob a égide de uma gestão por e para resultados, as escolas condicionam suas ações, preparando os alunos para as avaliações, reprogramando as intervenções pedagógicas necessárias e tencionando o corpo docente.

Finalmente, há que se destacar que os questionários contextuais do SAEB podem disponibilizar importantes fonte de dados para identificar problemas nas escolas e que tais informações podem contribuir para uma análise mais consistente sobre como determinadas iniciativas de política educacional tem afetado a escola e que estratégias podem ser concebidas para produzir alterações no cenário educacional.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Cefisa Maria Sabino. As funções do Conselho Escolar. In: LUIZ, Maria Cecília (org.). **Escola constituída com participação**: conselho escolar. São Carlos: Sead - UFSCar, 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2014. Disponível em: <http://www.proec.ufpr.br/download/extensao/2016/creditacao/PNE%202014-2024.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020.** Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. Câmara dos Deputados, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.113-de-25-de-dezembro-de-2020-296390151>. Acesso em: 12 abr. 2024.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília. 16. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2016. Disponível em: <https://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/19339>. Acesso em: 10 jan. 2024.

LOPES, Afonso Filho Nunes. Fatores que determinam a rotatividade de diretores nas escolas públicas municipais de Fortaleza. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 1, p. 71–85, 2020. DOI: 10.22633/rpge.v24i1.12736. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/12736>. Acesso em: 22 jan. 2024.

NOGUEIRA, Oracy. Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem: de origem: sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil. **Tempo Social**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 287-308, 01 jun. 2007. Disponível em: <https://revistas.usp.br/ts/article/view/12545/14322>. Acesso em: 27 maio 2024.

SILVA, Edileuza Fernandes. Diretor da escola básica: "o vento que sopra o carvão". In: SILVA, Maria Abádia da; PEREIRA, Rodrigo da Silva (org.). **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. Curitiba: Appris, 2018. p. 75-93

SIMIELLI, Lara. Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 52, p. 1-22, jan. 2022. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/8984>. Acesso em: 12 fev. 2024.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil. **Dialogia**, São Paulo, n. 19, p. 47-66, jan. 2014. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/4984/2734>. Acesso em: 12 mar. 2024.

WERLE, Flavia Obino Corrêa (org.). **Sistema de avaliação básica no Brasil: abordagem por níveis de segmentação.** In: WERLE, Flavia Obino Corrêa (org.). Avaliação em larga escala: foco na escola. São Leopoldo: Oikos, 2010. p. 7-253.