

O PERFIL DO DIRETOR DE ESCOLA DO MUNICÍPIO DE RIO CLARO/SP

THE PROFILE OF THE SCHOOL PRINCIPAL IN THE MUNICIPALITY OF RIO CLARO/SP

EL PERFIL DEL DIRECTOR DE ESCUELA EN EL MUNICIPIO DE RIO CLARO/SP

Ana Carolina Zuchini¹
Sawana Araújo Lopes de Souza²

RESUMO: O presente artigo é um recorte de uma dissertação de mestrado intitulada “A identidade e a profissionalização dos diretores de escola de Rio Claro/SP” e busca investigar o perfil do diretor de escola dessa rede municipal, bem como a evolução do papel e da identidade dos diretores escolares ao longo do tempo. A pesquisa discorre sobre a evolução da profissionalização do cargo de diretor escolar, desde sua criação até os modelos atuais, dando destaque à formação da identidade profissional e à história de vida de cada sujeito. Além disso, faz uma análise minuciosa da legislação educacional que atribui ao diretor a responsabilidade pelo sucesso escolar, enfatizando o papel crucial desempenhado pela liderança e pela gestão educacional na busca desse objetivo. Em relação ao contexto específico de Rio Claro/SP, foi informada a forma de acesso ao cargo de diretor, bem como suas atribuições, listadas no Estatuto do Magistério local. Os dados coletados por meio de questionários mostraram elementos comuns do perfil e da identidade dos diretores de escola, como faixa etária, estado civil, sexo e escolaridade, além da experiência docente anterior na rede municipal. A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionários estruturados e semiestruturados, juntamente com a análise de conteúdo das respostas para identificar os elementos constituintes da identidade dos diretores escolares. Os dados foram categorizados seguindo critérios rigorosos para assegurar a validade e relevância das conclusões obtidas. De maneira geral, o artigo apresenta uma análise ampla sobre a função, o perfil e a identidade dos diretores de escola. O estudo contextualiza essa temática dentro do cenário educacional de Rio Claro/SP e oferece informações relevantes para compreender o funcionamento da gestão escolar atualmente.

1482

Palavras-chave: Diretor de escola. Perfil. Identidade.

¹Especialista em Coordenação Pedagógica e Mestre em Ciências da Educação, Diretora de escola da Rede Municipal de Rio Claro/ SP. Mestre em Ciências da Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação pela Ivy Enber Christian University.

²Doutora em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da UFPB. Graduada em Pedagogia pela UFPB. Professora orientadora Ciências da Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação pela Ivy Enber Christian University.

ABSTRACT: This article is an excerpt from a master's thesis entitled "The Identity and Professionalization of School Principals in Rio Claro/SP" and aims to investigate the profile of school principals in this municipal network, as well as the evolution of the role and identity of school principals over time. The research discusses the evolution of the professionalization of the position of school principal, from its inception to current models, highlighting the formation of professional identity and the life history of each individual. Additionally, it provides a detailed analysis of the educational legislation that assigns responsibility for school success to the principal, emphasizing the crucial role played by leadership and educational management in achieving this goal. Regarding the specific context of Rio Claro/SP, it details the means of access to the position of principal, as well as the responsibilities outlined in the local Teaching Statute. Data collected through questionnaires revealed common elements in the profile and identity of school principals, such as age range, marital status, gender, and educational background, along with previous teaching experience in the municipal network. The research was conducted using structured and semi-structured questionnaires, along with content analysis of the responses to identify the constituent elements of school principals' identity. The data were categorized according to rigorous criteria to ensure the validity and relevance of the conclusions obtained. Overall, the article provides a comprehensive analysis of the function, profile, and identity of school principals. The study contextualizes this topic within the educational landscape of Rio Claro/SP and offers relevant information for understanding the current functioning of school management.

Keywords: School Principal. Profile. Identity.

RESUMEN: Este artículo es un extracto de una tesis de maestría titulada "La identidad y la profesionalización de los directores de escuela de Rio Claro/SP" y busca investigar el perfil del director de escuela en esta red municipal, así como la evolución del rol y de la identidad de los directores escolares a lo largo del tiempo. La investigación aborda la evolución de la profesionalización del cargo de director escolar, desde su creación hasta los modelos actuales, destacando la formación de la identidad profesional y la historia de vida de cada individuo. Además, realiza un análisis minucioso de la legislación educativa que asigna al director la responsabilidad del éxito escolar, enfatizando el papel crucial que desempeñan el liderazgo y la gestión educativa en la búsqueda de este objetivo. En relación con el contexto específico de Rio Claro/SP, se detalla la forma de acceso al cargo de director, así como sus atribuciones, listadas en el Estatuto del Magisterio local. Los datos recopilados a través de cuestionarios mostraron elementos comunes en el perfil y la identidad de los directores de escuela, como rango de edad, estado civil, género y nivel educativo, además de la experiencia docente previa en la red municipal. La investigación se realizó mediante la aplicación de cuestionarios estructurados y semi-estructurados, junto con el análisis de contenido de las respuestas para identificar los elementos constitutivos de la identidad de los directores escolares. Los datos fueron categorizados siguiendo criterios rigurosos para asegurar la validez y relevancia de las conclusiones obtenidas. En general, el artículo presenta un análisis amplio sobre la función, el perfil y la identidad de los directores de escuela. El estudio contextualiza este tema dentro del escenario educativo de Rio Claro/SP y ofrece información relevante para comprender el funcionamiento de la gestión escolar en la actualidad.

Palabras clave: Director de escuela. Perfil. Identidad.

INTRODUÇÃO

O presente artigo é um recorte da dissertação de mestrado intitulada "A profissionalização e identidade dos diretores de escola de Rio Claro/SP". O texto apresenta a análise das respostas dos diretores de escola ao questionário aplicado com o objetivo de coletar informações para o estudo. Vale mencionar que a autora também é diretora da rede municipal em questão, o que facilitou o acesso ao grupo participante da pesquisa.

O texto aborda a evolução do papel exercido pelo diretor de escola ao longo dos anos, evidenciando as mudanças ocorridas tanto na legislação quanto na percepção da sociedade e dos educadores em relação à figura deste profissional. Como intermediário entre os níveis hierárquicos superiores e a instituição de ensino, o diretor enfrenta diversos obstáculos advindos das demandas cotidianas da escola, da comunidade e do sistema educacional como um todo, sendo considerado o principal responsável pelo sucesso da escola. Por esse motivo, é salientada a importância dessa figura dentro da instituição educacional.

O artigo também se dedica à história da profissão de diretor escolar, enfatizando a criação de cargos institucionais e as mudanças paradigmáticas ao longo do tempo, incluindo uma evolução progressiva para um modelo mais profissionalizado em detrimento do antigo padrão patrimonialista.

Ao analisar a legislação educacional, constata-se que o diretor escolar é apontado como o principal responsável pelo sucesso do estabelecimento de ensino. Nesse sentido, torna-se crucial compreender e avaliar sua função. O comprometimento ético com a educação emerge como traço primordial desse profissional, incumbido de conduzir os processos pedagógicos na escola para promover a aprendizagem de todos os alunos.

Finalmente, as responsabilidades de um diretor escolar são delineadas em diferentes áreas da gestão, incluindo a gestão pedagógica, a gestão da comunidade escolar e a criação de um ambiente propício à aprendizagem. A dimensão pedagógica é apresentada como foco central da prática de um diretor que busca orientar a elaboração e a implementação do Projeto Político-Pedagógico, ao mesmo tempo em que promove atividades de formação continuada. Além disso, o diretor gerencia aspectos relacionados aos relacionamentos entre os membros da instituição escolar, visando o alcance dos objetivos educacionais de todos.

Neste artigo, discutiremos a figura do diretor de escola da rede municipal da cidade de Rio Claro, seu perfil e os elementos constituintes de sua identidade profissional, como tempo de carreira como gestor, período de ingresso na carreira, anos de magistério, entre outros.

1. O DIRETOR DE ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE RIO CLARO/SP

Inicialmente, durante o período colonial, uma espécie de figura de diretor de escola já dava seus primeiros sinais de existência. Para Silva CG (2015), a figura de maior autoridade do colégio era a do Reitor, tendo como atribuições atingir os objetivos da Companhia de Jesus, estimular alunos e professores e distribuir racionalmente o trabalho, assemelhando-se a parte das atribuições de um diretor de escola dos dias atuais.

No entanto, essa figura desapareceu após a expulsão dos jesuítas, até que legislações, como o Decreto Federal nº 1.331-A, de 1854, voltaram a mencionar os diretores escolares. Contudo, naquela época, as obrigações do diretor de escola eram principalmente de natureza administrativa e burocrática, assemelhando-se ao esquema gerencial centralizado e autoritário do governo, com o qual mantinha forte vínculo.

Embora os concursos públicos tenham sido introduzidos, o clientelismo ainda persistiu, especialmente durante o período da República Velha, quando nomeações, transferências e aposentadorias eram influenciadas por interesses políticos. Isso refletia uma cultura patrimonialista, em que prevaleciam o favoritismo e o autoritarismo, moldando a identidade dos diretores escolares.

Somente com a modernização das relações de trabalho e o processo de redemocratização é que surgiu uma nova identidade para os diretores escolares, baseada nos princípios da gestão democrática estabelecidos na Constituição de 1988 e na LDB de 1996.

O cargo de Diretor de Escola no município em análise é obtido por meio de concurso público de provas e títulos. Os requisitos mínimos para a assunção ao cargo são: graduação em Pedagogia com licenciatura plena, ou outra graduação com pós-graduação *stricto sensu* na área da Educação, acrescidos de, no mínimo, cinco anos de experiência docente ou em atividades correlatas (coordenação, vice-direção) na Educação Básica.

A seguir, buscaremos identificar o perfil do profissional diretor de escola na rede municipal de Rio Claro, bem como compreender a complexidade dos sujeitos responsáveis pela direção das escolas no município.

2. CAMINHOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa foi iniciada com a proposição de dois questionários, com perguntas estruturadas e semiestruturadas, ao grupo de diretores de escola do município de Rio Claro/SP. Inferiu-se que a pesquisa qualitativa atenderia às demandas deste estudo, guiando este trabalho

para um desenvolvimento coerente com os objetivos inicialmente propostos. Fez-se necessária, também, a utilização de pesquisas documentais e bibliográficas, como legislações, normativas, estatutos, entre outros tipos de documentos analisados. A pesquisa bibliográfica amparou-se em publicações (sejam elas físicas ou online), livros, excertos, dissertações, teses, entre outros tipos de escrita relacionados à temática em questão.

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa surgiu em um campo até então dominado por técnicas de mensuração, elaboração de hipóteses e variáveis, que já não eram suficientes para contemplar a profundidade e a complexidade das pesquisas na área de humanas, principalmente. Foi então que, de acordo com os autores, essa pesquisa se alargou para contemplar uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais.

Um dos aspectos fundamentais da pesquisa qualitativa é a relevância conferida a cada dado apresentado, considerados essenciais para a compreensão e análise do pesquisador em relação aos fenômenos observados. Nesse sentido, pode-se dizer que o pesquisador tem sua atenção voltada muito mais para o processo do que para o resultado em si, preocupando-se com o significado que o participante dá a cada situação, realizando uma análise mais ampla dos dados para, posteriormente, focar nas informações coletadas.

1486

Como citado anteriormente, fez-se necessária a utilização de pesquisas documentais e bibliográficas. Ressalta-se a pesquisa documental como aquela realizada a partir de documentos que não receberam tratamento analítico contemporâneo ou retrospectivo, como legislações, normativas, estatutos, entre outros. Já a pesquisa bibliográfica amparou-se em publicações (físicas ou online), livros, excertos, dissertações, teses, entre outros tipos de escrita relacionados. Pode-se dizer que a pesquisa bibliográfica configura um exame de escritos de natureza diversa que ainda não foram analisados, permitindo, assim, criar novas interpretações complementares, tornando-se um componente obrigatório de qualquer investigação.

O critério de seleção do grupo de diretores participantes da pesquisa foi a disponibilidade dos mesmos em colaborar com o estudo. Em posse do contato telefônico de todos os diretores de escola da rede municipal de Rio Claro, enviou-se a eles uma carta de apresentação da pesquisa e da pesquisadora, seguida da solicitação de resposta aos questionários.

Os dados objetivos foram organizados em gráficos e tabelas. Já os subjetivos passaram por um exame e seleção minuciosos, possibilitando sua análise e interpretação, seguidas de categorização, a fim de identificar subsídios que respondessem à questão de pesquisa: há elementos comuns constituintes da identidade de diretores de escola?

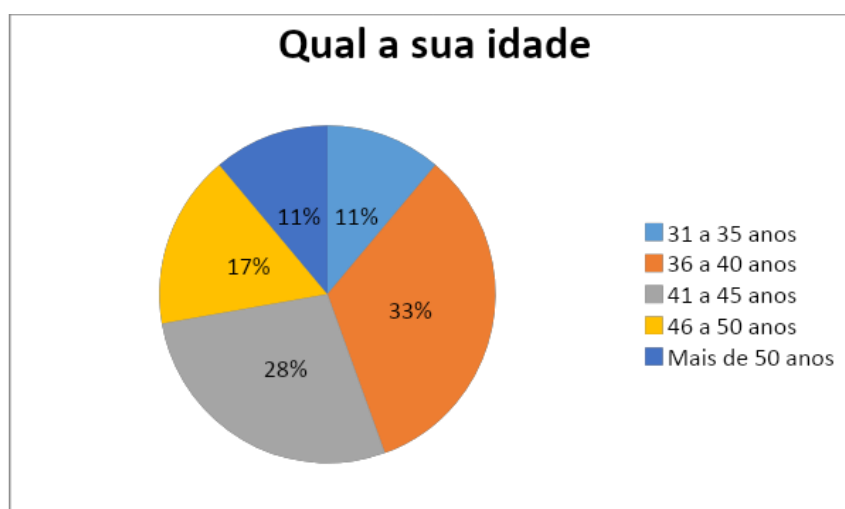
A Análise de Conteúdo (Bardin, 1977) auxiliou com o rigor do método, evitando a dispersão nas análises de sujeitos distintos, com falas e histórias de vida repletas de complexidades. Essa análise permitiu confirmar hipóteses estabelecidas a priori, bem como partilhar esses olhares com os demais leitores, uma vez que a análise aprofundada das escritas evidenciou conteúdos, estruturas e termos recorrentes nos discursos dos sujeitos da pesquisa.

Foi necessária a utilização de categorização de termos citados pelos diretores nas respostas aos questionários. Tal categorização atendeu aos critérios elencados por Bardin (1977) para a realização de uma categorização adequada, como "exclusão mútua", "homogeneidade" e "pertinência".

A exclusão mútua implica que um elemento não pode estar em mais de uma categoria ao mesmo tempo, baseando-se em aspectos mutuamente excludentes. A homogeneidade requer que a categorização dos dados seja baseada em um único princípio de classificação, para que as categorias não se ampliem demais e não contemplem elementos demasiadamente distintos. Por fim, a pertinência indica que as categorias devem relacionar-se ao quadro teórico pertinente à análise, representando as verdadeiras intenções da pesquisa.

Por meio dos questionários aplicados via Google Forms, foi possível coletar informações sobre o perfil dos diretores de escola participantes da pesquisa. Em relação à idade dos sujeitos, observou-se que a maioria encontra-se na faixa etária de 36 a 40 anos, seguida de 41 a 45 anos, conforme o gráfico abaixo:

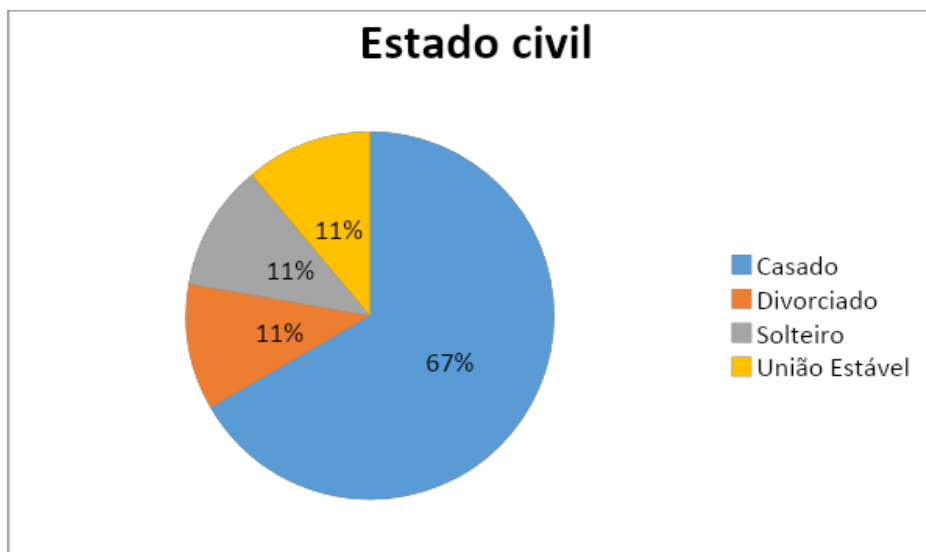
Gráfico 1: Idade dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora(2023).

Em relação ao estado civil dos participantes, observou-se uma prevalência de pessoas casadas, conforme o gráfico abaixo:

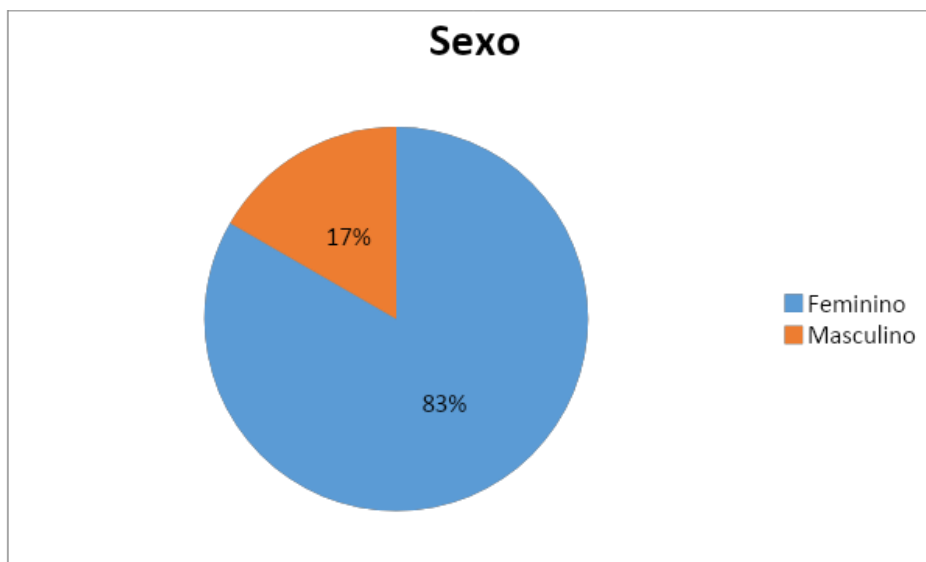
Gráfico 2: Estado civil dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora(2023).

Em relação ao sexo, pudemos observar uma grande prevalência do sexo feminino, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 3: Sexo dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora(2023).

Em relação à cor da pele dos diretores participantes da pesquisa, pudemos observar uma prevalência da cor branca, conforme gráfico elaborado a partir das respostas dos participantes:

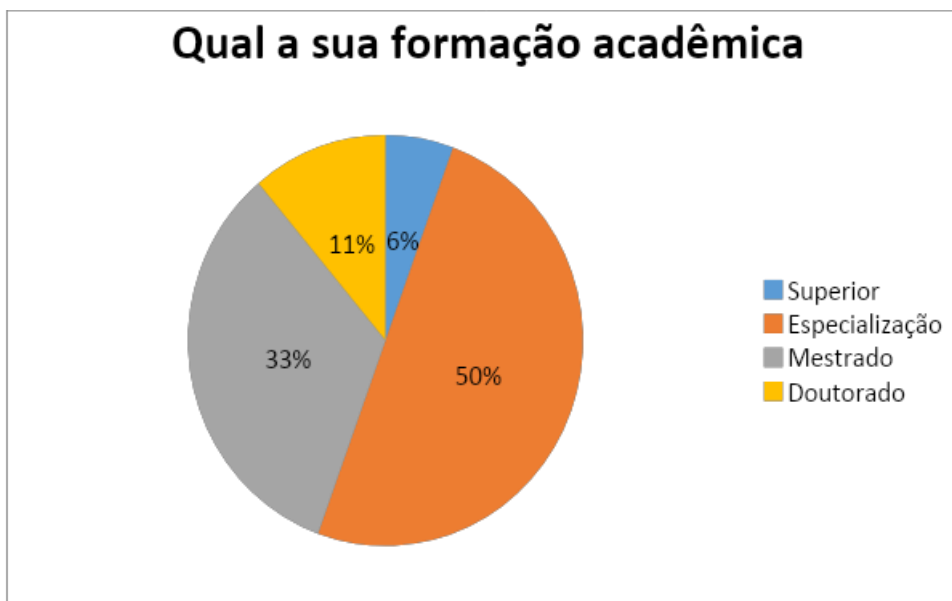
Gráfico 4: Cor dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora(2023).

Em relação à formação acadêmica, notou-se que a grande maioria dos participantes buscou ampliar seus conhecimentos além da graduação, que é a titulação mínima exigida para o ingresso na carreira de diretor de escola. No gráfico abaixo, é possível observar os tipos de formação mencionados pelos diretores.

Gráfico 5: Formação acadêmica dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora(2023).

A grande maioria dos participantes da pesquisa atuou como docente na rede municipal pesquisada, conforme o gráfico gerado a partir das respostas dos diretores.

Gráfico 6: Atuação como docente na rede municipal de Rio Claro anterior à atuação como gestor



Fonte: Elaborado pela autora(2023).

Vale ressaltar que a ascensão ao cargo de diretor efetivo nesta rede municipal ocorre por meio de concurso público específico. Assim, quando um docente da rede municipal deseja se efetivar como diretor, ao ser aprovado no concurso, deve necessariamente exonerar-se do cargo de Professor de Educação Básica, uma vez que não é possível compatibilizar os horários de trabalho dentro da rede municipal.

Cabe salientar também que, devido à estruturação da rede municipal, existe a função de Diretor Substituto. Os diretores efetivos podem compor o quadro de supervisores de ensino da rede após processo seletivo ou assumir outras funções na administração pública por meio de indicação. Nesses casos, um diretor substituto, que deve ser necessariamente um professor efetivo e estável após cumprir o estágio probatório de três anos no cargo, é designado para atuar na escola em seu lugar.

3. APARATO TEÓRICO DO ESTUDO

Ao longo deste estudo, buscaremos embasamento nos trabalhos de Tardif (2000, 2010, 2013), partindo da premissa de que existem elementos que constituem a identidade do profissional da educação, bem como moldam o perfil desse profissional.

O autor também revela que o saber deste profissional é uma amalgama de conhecimentos provenientes de distintas fontes, como a história individual do sujeito, a sociedade em que está inserido, a instituição escolar da qual faz parte, os parceiros de trabalho, a formação inicial e mesmo a formação anterior à profissional, pois dela surgem os primeiros modelos de atuação profissional que o educador irá conhecer e carregar ao longo de sua trajetória.

Tardif (2010) também destaca que o profissional da educação é o único que se vê imerso em seu ambiente de trabalho por anos antes mesmo de começar a trabalhar, e, dessa forma, carrega crenças e maneiras de agir que foram vivenciadas em sua trajetória escolar, sejam elas positivas ou negativas.

O Diretor de Escola, tal como o conhecemos hoje, percorreu um longo caminho antes de atingir o patamar em que se encontra atualmente, tanto em termos do trabalho executado diariamente, como nas formas de assunção ao cargo, na visão da sociedade e dos docentes em relação ao Diretor de Escola, entre outros aspectos.

Ao analisar documentos da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, Silva (2011) identificou a existência de um perfil desejado de gestor escolar, o qual deveria apresentar determinadas habilidades e competências. Conforme o comunicado, o diretor de escola

[...] é o profissional que promove o êxito de todos na escola; é o responsável pela implementação das diretrizes da política educacional; no exercício da liderança de uma gestão democrática e compartilhada, cabe ao diretor incentivar e estimular novas lideranças; o grande desafio do diretor de escola é o de mobilizar vontades em torno do compromisso (Silva JMA de P, 2011).

1491

A partir desse comunicado, já podemos observar o surgimento de uma identidade do diretor de escola em consonância com as diretrizes do mundo globalizado, que demanda grande capacidade de flexibilização e descentralização, conforme os moldes vigentes até os dias atuais. O diretor passa a ser o elemento dinamizador das ações dentro da escola e não mais um mero fiscal da implementação da política educacional, apresentando uma visão mais moderna e atual da função.

Com a modernização das relações de trabalho no mundo e após o processo de redemocratização no Brasil, surge a figura do diretor de escola fundamentada na legislação (Constituição de 1988 e LDB de 1996), que preconiza a gestão democrática como forma de trabalho, criando, assim, uma nova identidade para o diretor de escola.

Na rede municipal analisada, os profissionais "que exercem a docência e as atividades de suporte pedagógico direto à docência no âmbito da Secretaria Municipal da Educação" (Rio

Claro, 2007, p. 3) estão vinculados pelas normas do Estatuto do Magistério Público Municipal, incluindo o Diretor de Escola.

De acordo com o mesmo documento, é de responsabilidade do diretor de escola "as atividades de pesquisa, planejamento, assessoramento, controle e avaliação do processo educacional, bem como da direção administrativa da Unidade Educacional" (Rio Claro, 2007, p. 55).

Conforme a legislação, o diretor de escola é o responsável, em última instância, pelo bom desenvolvimento da unidade, o que justifica a grande importância atribuída a essa figura educacional e a necessidade de uma análise aprofundada de sua atuação.

A educação, nas palavras de Contreras (2002), supõe um compromisso de caráter moral para quem a realiza. O diretor de escola, como principal responsável pelos processos educativos desenvolvidos na escola, compartilha desse compromisso com o restante do grupo de educadores.

Em última instância, as ações do diretor de escola visam sempre a promoção da aprendizagem de todos os alunos. Assim, a dimensão pedagógica é o objetivo principal de sua prática. Na atuação administrativa, a atenção volta-se para a criação de um ambiente estimulante e motivador, no qual o trabalho é orientado pelas altas expectativas de aprendizagem dos alunos.

A gestão da comunidade escolar constitui um dos pontos-chave do trabalho do diretor de escola. Segundo Silva (2015), podemos afirmar que o prédio, os equipamentos, a tecnologia, a estrutura e os bens materiais são subsídios que ajudam a escola, mas são as pessoas, com sua competência e comprometimento com a educação, que fazem a diferença. Tal gestão envolve elementos fundamentais, como a motivação e o comprometimento de todos com o trabalho desenvolvido, além da orientação em relação às ações coletivas e focadas no objetivo principal da escola – a aprendizagem.

4. INVESTIGAÇÕES SOBRE O “SER DIRETOR”

Ao realizar a “leitura flutuante” (Bardin, 1977) das respostas dos diretores aos questionários, observei a pluralidade e complexidade das informações contidas nos mesmos, o que trouxe a necessidade de categorizar os elementos para realizar uma análise com rigor científico dessas escritas.

A seguir, apresentaremos a análise dos dados coletados a partir dos questionários enviados aos diretores de escola via aplicativo de mensagem. Após a confirmação da participação na pesquisa por meio do formulário online, os sujeitos responderam à primeira questão, a qual visava identificar melhor o grupo estudado, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 1: Tempo de atuação na carreira de diretor



Fonte: Elaborado pela autora(2023).

A partir das respostas fornecidas, constatou-se que 50% do grupo atua como Diretor de Escola há no máximo cinco anos, indicando um conjunto relativamente inexperiente nessa função. Enquanto 23% dos entrevistados exercem a atividade por um período entre onze e quinze anos, outros 23% trabalham nesse cargo há seis a dez anos, e apenas uma parcela reduzida (4%) desempenha essa ocupação há mais de quinze anos.

Em seus estudos, Tardif (2010) explora a relação entre tempo, trabalho e aprendizado dos saberes profissionais. O autor explica que esses saberes estão intrinsecamente ligados ao seu desenvolvimento gradual ao longo de um período variável, tornando-os inerentemente temporais. Dessa forma, pode-se afirmar que a maioria dos participantes da pesquisa está em um estágio inicial de aprendizagem da profissão.

A segunda questão refere-se ao ano em que o indivíduo iniciou sua carreira como diretor de escola. O objetivo dessa questão foi examinar brevemente a legislação educacional predominante nos primeiros anos da carreira dos sujeitos, dado o impacto significativo que a experiência inicial pode ter ao longo de sua trajetória profissional. Para uma melhor

identificação dos participantes, os anos de início de carreira foram subdivididos em intervalos de cinco anos.

Gráfico 2: Ano em que iniciou a carreira de diretor



Fonte: Elaborado pela autora(2023).

Uma análise do gráfico indica que seis indivíduos iniciaram suas carreiras entre 2006 e 2010; outro grupo de cinco indivíduos começou a gestão entre 2011 e 2015, seguido por um número de sete profissionais que ingressaram na carreira no período entre 2016 e 2020. Além disso, entre 2021 e 2022, especificamente, seis educadores iniciaram suas trajetórias como gestores escolares.

Podemos concluir que todos os participantes da pesquisa iniciaram suas carreiras como diretores de escola após o período de redemocratização, quando a legislação vigente (Constituição de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação) visava promover a democracia nas escolas e outras instituições públicas. Isso indica um contexto favorável para a criação e implementação da gestão democrática nas escolas.

O grupo participante da pesquisa começou sua carreira de diretor de escola, mais especificamente, nos anos 2000, um momento histórico em que a educação brasileira se viu impregnada de ideais neoliberais, imprimindo uma forma específica de gerir as escolas, baseada na descentralização de poder, instituição de metas e busca por resultados, aliada à responsabilização individual de cada unidade escolar por meio de índices, notas e avaliações externas.

Nas décadas de 1980 e 1990, o modelo neoliberal integrou a educação brasileira, vinculando suas funções às necessidades do mercado e promovendo a criação de uma escola moderna, atualizada e comprometida com o mercado de trabalho, orientada para sobreviver às novas demandas do mundo globalizado.

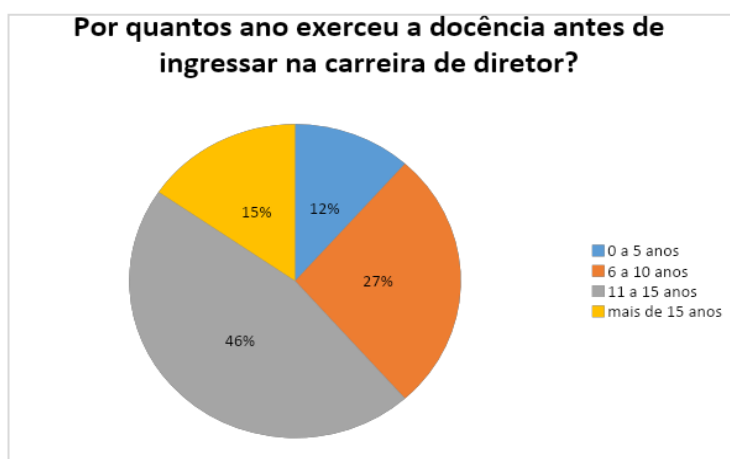
Nos anos 2000, essa tendência foi definitivamente introduzida na educação brasileira, ainda que acompanhada dos princípios de gestão democrática expressos na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação. No entanto, contraditoriamente, a implementação de políticas de avaliação externa em larga escala revelou-se um mecanismo de controle e hierarquização das escolas.

As avaliações externas em larga escala são consideradas um importante instrumento de monitoramento dos resultados, influenciados pelos ideais neoliberais. Com a descentralização das políticas educacionais e o aumento da responsabilidade municipal pela educação infantil e pelos anos iniciais do ensino básico, surgiu a necessidade por parte do governo federal de adotar tais mecanismos para controle.

Em relação à formação universitária, 23 indivíduos indicaram a graduação em Pedagogia como primeira ou segunda graduação (um participante também indicou graduação em Letras e outro em Educação Física). Por outro lado, três participantes afirmaram ter concluído o ensino superior em Matemática e a pós-graduação *stricto sensu* relacionada à área da educação.

Em seguida, o grupo foi questionado a respeito dos anos de docência anteriores ao ingresso na carreira de diretor. O objetivo dessa questão foi aprimorar a caracterização do grupo sujeito à pesquisa e identificar uma parcela de seu *locus* de aquisição de conhecimento profissional e pedagógico.

Gráfico 3: Tempo de atuação na docência anterior ao ingresso na carreira de diretor



Fonte: Elaborado pela autora(2023).

Através do gráfico, observou-se que uma grande parte dos participantes (46%) trabalhou como professor por um período extenso, de 11 a 15 anos. Por sua vez, 27% dos docentes lecionaram por 6 a 10 anos antes da transição para a carreira de gestão. Enquanto isso, 15% tinham mais de 15 anos de experiência docente antes de se tornarem diretores, e 12% lecionaram por 0 a 5 anos antes de assumirem o cargo de diretor.

Tardif (2010) ressalta a importância da temporalidade na construção do conhecimento profissional. A trajetória do sujeito é, inclusive, influenciada por sua história de vida como estudante, uma vez que ele passa muitos anos imerso em seu ambiente de trabalho antes de iniciar a carreira docente e trazer consigo traços dessa trajetória.

Segundo o autor, os estágios iniciais da carreira e da experiência profissional do professor formam a base de seu conhecimento profissional. Tardif (2010) divide a carreira docente em duas fases: Exploração (1-3 anos) e Estabilização (3-7 anos), enfatizando que a estabilização não é uma progressão natural, pois certas condições devem ser atendidas, como aulas gerenciáveis, carga horária adequada, apoio administrativo, vínculo com a instituição e colegas, entre outros. O gráfico acima mostra que alguns participantes estavam na fase de estabilização da carreira docente quando se tornaram diretores.

1496

Em relação ao grupo participante da pesquisa, observou-se nos gráficos que a grande maioria assumiu recentemente seu papel na gestão escolar – de zero a cinco anos (0-5) – e é considerada em fase inicial. No entanto, possuem notável experiência docente, pois 46% dos participantes trabalharam como professores por um período de 11 a 15 anos antes de se tornarem diretores, demonstrando amplo conhecimento sobre a prática em sala de aula antes de ingressar na administração escolar.

Vários aspectos foram mencionados pelos entrevistados como motivadores para seguir a carreira de gestão escolar. Dez participantes citaram questões salariais relacionadas à progressão na carreira, enquanto sete destacaram seu gosto pela atuação nessa área como fator preponderante para optarem por essa profissão. Quatro indivíduos buscaram desafios e melhoria pessoal ao se tornar gestores escolares, enquanto outros três identificaram sua motivação ligada à busca de melhorias no ensino ou ao desejo de ter um alcance maior com suas crenças sobre educação. Por fim, um participante respondeu que decidiu ingressar nesta área

porque seus antigos gestores haviam sido incompetentes, o que o incentivou a buscar trabalhar de forma diferente.

Para analisar e compreender as respostas dos participantes sobre as principais características de um gestor escolar, foi necessário categorizá-las conforme os critérios estabelecidos por Bardin (2011). Abaixo está apresentado o quadro com os termos adotados pelos participantes da pesquisa ao responderem à pergunta sobre suas principais características como gestores escolares. Os termos foram classificados de acordo com os critérios mencionados anteriormente:

Quadro 1: Categorização dos termos utilizados pelos diretores participantes da pesquisa para indicar suas características mais marcantes como Diretor de Escola.

Categoria	Termos
Formação pessoal	Acolhimento – 8 respostas Humanidade – 2 respostas Respeito – 2 respostas Proximidade – 3 respostas Humildade – 1 resposta Resiliência – 2 respostas
Formação pedagógica	Promoção de estudos – 3 respostas Fundamentação da ação – 5 respostas Gestão democrática – 4 respostas Preocupação pedagógica – 10 respostas
Competências administrativas	Condução do grupo – 7 respostas Organização administrativa – 7 respostas Ética – 7 respostas Comunicação – 7 respostas Liderança – 3 respostas

Fonte: Elaborado pela autora(2023).

Uma analogia pode ser feita entre o quadro apresentado e os estudos de Tardif (2010), que destacam a diversidade das fontes que constituem os saberes profissionais, tais como história pessoal, sociedade, instituição escolar, educadores e formação. De acordo com Tardif (2010), o conhecimento dos profissionais da educação é derivado de uma variedade de fontes, sendo que grande parte de sua compreensão relacionada ao trabalho advém de suas experiências pré-profissionais e socialização primária, como contato familiar, experiência escolar, interação

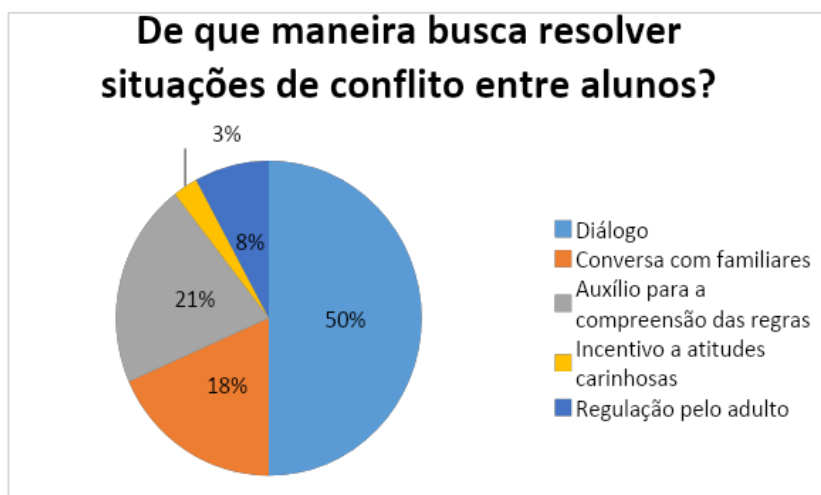
com colegas de trabalho, entre outras. Ressalta-se que esse conhecimento inclui, posteriormente, a formação universitária, além do histórico profissional e da estabilidade na carreira. Isso remete ao conceito proposto por Tardif (2010) sobre a relação entre o tempo de trabalho e o aprendizado do conhecimento profissional.

Também é possível perceber que as características mencionadas pelos diretores de escola vão além da formação profissional e abrangem aspectos pessoais, bem como habilidades adquiridas e aprimoradas ao longo da carreira, tais como organização administrativa e liderança do grupo. Além das habilidades profissionais, podemos concluir a importância das características pessoais adquiridas na formação para compor o perfil do diretor de escola, haja vista o fato de que essas são as mais mencionadas pelos participantes da pesquisa.

Seguindo as ideias de Tardif (2010), trabalhar não se resume apenas a transformar um objeto ou situação em outro, mas também é uma forma de se transformar por meio do trabalho. Assim sendo, podemos afirmar que a vida profissional dos educadores começa durante sua formação prévia e continua ao longo da consolidação de suas carreiras. Dessa forma, não é possível dissociar o trabalhador da educação do indivíduo, uma vez que ele carrega consigo seu conhecimento pré-profissional adquirido em suas atividades de socialização e é influenciado por sua atuação no trabalho.

A sétima pergunta do questionário enviado aos diretores versava sobre como lidar com conflitos entre os alunos. Houve um consenso significativo nas respostas, embora seja importante lembrar que um único diretor pode ter indicado o uso de mais de uma abordagem para resolver tais situações. Abaixo está apresentado o gráfico que ilustra as respostas obtidas:

Gráfico 4: Maneira de lidar com conflitos entre alunos



Fonte: Elaborado pela autora(2023).

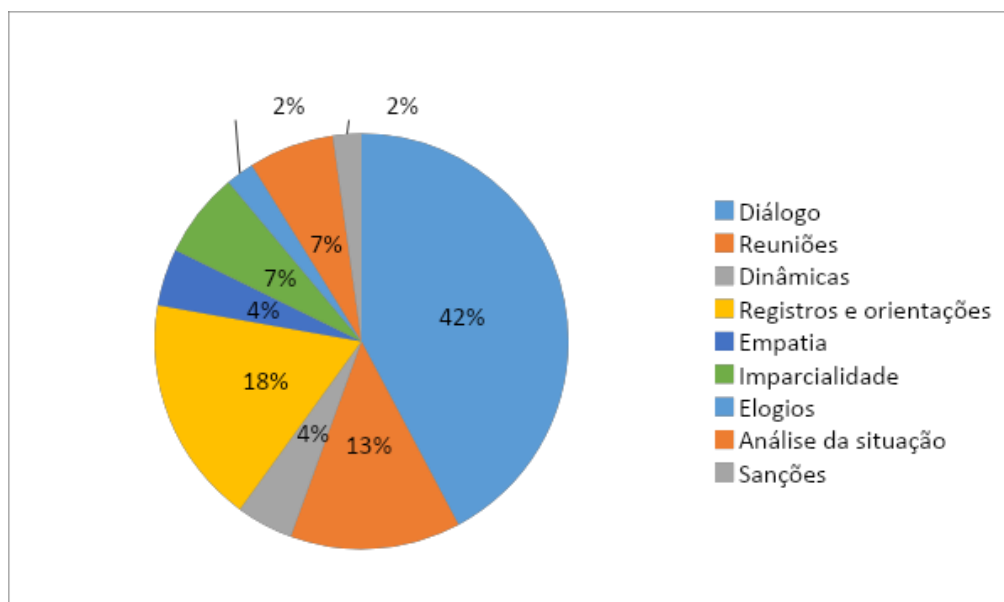
Ao analisarmos os resultados, notamos que 50% dos participantes mencionaram o uso do diálogo como forma de solucionar conflitos entre alunos. Já 21% citaram a ajuda na compreensão das regras como uma estratégia eficaz. Um grupo de 18% falou sobre a conversa com familiares para resolver tais questões; uma parcela de 8% apontou a mediação adulta e 3% destacou a importância de incentivar atitudes amorosas. Ao analisar as respostas a essa pergunta, é possível observar uma correlação muito forte com as principais características elencadas pelos diretores participantes da pesquisa, como comunicação, respeito e proximidade com as famílias e alunos.

Ao serem questionados sobre a maneira de resolver conflitos entre professores/funcionários e a gestão da escola, o diálogo novamente apareceu como o elemento mais citado, sendo que 42% dos participantes relataram utilizá-lo na resolução desses conflitos. Registros e orientações foram citados por 18% dos participantes. Reuniões entre os envolvidos foram mencionadas por 13% dos participantes. Imparcialidade e análise da situação foram citados por 7% dos participantes. Dinâmicas e empatia foram mencionadas por 5% e 4% dos participantes, respectivamente. Por fim, sanções e elogios foram citados por 2% dos participantes, cada termo.

1499

Abaixo, segue o gráfico que ilustra a porcentagem de respostas obtidas à questão: "De que maneira busca resolver situações de conflito entre professores/funcionários e a gestão da escola?"

Gráfico II: Maneira de lidar com conflitos entre professores/funcionários e a gestão



Fonte: Elaborado pela autora(2023).

Ao analisar as respostas a esta questão, podemos observar que as características mais citadas pelos diretores em relação à maneira de resolver conflitos dentro da escola, como acolhimento, condução do grupo e gestão democrática, são traduzidas em práticas como diálogo, reuniões e análise da situação. Isso evidencia a coerência entre o discurso e a ação dos diretores participantes da pesquisa.

Por meio das respostas obtidas, é possível identificar pressupostos da gestão democrática aplicados no cotidiano dos diretores de escola em situações de conflito, destacando a preferência por esse tipo de gestão, conforme preconizado pela legislação brasileira referente ao ensino público no país.

Após a análise das respostas aos questionários, buscamos identificar padrões e características comuns entre os participantes para destacar semelhanças na formação dos diretores de escola enquanto profissionais. No entanto, não desconsideramos as diferenças individuais entre os sujeitos, uma vez que este estudo também valorizou uma abordagem mais subjetiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste texto, observamos a evolução do papel do diretor de escola, que passou de um caráter patrimonialista, meramente administrativo e gerencial, com obrigações semelhantes às de um supervisor do Estado dentro da escola, para um perfil dinâmico,

democrático e altamente relacionado aos objetivos pedagógicos e educacionais da unidade de ensino.

A utilização de questionários possibilitou uma análise abrangente dos dados, alinhada aos objetivos desta pesquisa. Além disso, a incorporação de métodos como revisão documental e pesquisa bibliográfica conferiu rigor aos achados, ao fornecer referências bibliográficas, legais e contextualização fundamentada para a realização deste estudo.

A análise de conteúdo assegurou o rigor desta pesquisa e desempenhou papel crucial na identificação de elementos essenciais presentes nas falas dos diretores, destacando suas relações sociais e os contextos educativos em que estavam inseridos.

Ao examinar as respostas aos questionários, identificamos semelhanças quanto à formação e trajetória desses indivíduos, bem como em relação à maneira de trabalhar, majoritariamente pautada pela gestão democrática preconizada pela legislação brasileira.

Dessa forma, foi possível traçar o perfil do diretor de escola do município de Rio Claro como majoritariamente feminino, casado, com idade entre 36 e 40 anos, branco, com formação em nível de especialização, experiência docente na mesma rede anterior ao ingresso na carreira de gestor e um curto período de experiência na função, porém com vasto conhecimento de sala de aula, adquirido ao longo dos anos de trabalho como docente.

1501

Ademais, identificamos que todos os profissionais pesquisados iniciaram sua carreira nos anos 2000, ou seja, após a reabertura democrática e a promulgação de legislações que preconizam a gestão democrática dentro dos estabelecimentos de ensino.

Os diretores entrevistados utilizaram termos relacionados à formação pessoal (humildade, proximidade, resiliência, entre outros), formação pedagógica (preocupação pedagógica, fundamentação da ação, gestão democrática, entre outros) e competências administrativas (ética, organização administrativa, comunicação, entre outras) para descrever suas características mais marcantes como gestores. Todos os entrevistados foram unânimes em relação à utilização do diálogo para a resolução de conflitos, tanto entre as crianças quanto entre adultos e na gestão da escola.

Por fim, podemos concluir que o diretor de escola do município de Rio Claro apresenta um perfil de trabalho pautado nos preceitos da gestão democrática, conforme preconiza a legislação vigente.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.9394/96. Brasília, 1996.

_____. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, [2016].

BARDIN L. *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lisboa, 1977.

BOGDAN R C, Biklen S K *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora. Portugal, 1994.

CARLOMAGNO M C, ROCHA L C da. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, vol. 7, n. 1, 2016.

CONTRERAS J. *Autonomia de professores*. São Paulo – SP. Cortez, 2002.

MELLO J S. *A construção da carreira docente no sistema municipal de ensino de Rio Claro : profissionalização e valorização profissional*. - Rio Claro, 2015.

PARO V H. *Diretor escolar: educador ou gerente?* São Paulo, Cortez, 2015. (Coleção *Questões da nossa época*; vol. 56).

RAASH P T et al. *O neoliberalismo na educação: o sujeito como empreendedor de si*. VII Congresso Nacional de Educação. Maceió, 2020.

RIO CLARO. *Lei Complementar 024/2007- Estatuto do Magistério de Rio Claro com as alterações promovidas pela LC nº 44 de 08/09/2009, LC nº 48 de 26/02/2010, LC nº 59 de 16/12/2010, LC nº 70 de 31/12/2012 e LC nº 109 de 11/12/2015*.

SILVA C G. *Dimensões da gestão escolar: saberes e práticas do Diretor de Escola*. 188 f. 1502
Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo) – Pontifícia Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SILVA J M A de P e. *A construção da identidade de diretores: discurso oficial e prática*. *Educação em Revista*. Belo Horizonte. v.27, n.03, p.211-230. 2011.

TARDIF M. *A profissionalização do ensino passados 30 anos: dois passos para a frente, três para trás*. In: *Revista Educação e Sociedade*, Campinas, v. 34, nº 123, p. 551-571, abr.jun. 2013.

_____. *Os saberes docentes e a formação profissional*. 10ª edição. Petrópolis, Rio de Janeiro. Vozes, 2010.

_____. *Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitário: elementos para uma epistemologia da prática profissional dos professores e suas consequências em relação à formação para o magistério*. In: *Revista Brasileira de Educação*. Nº 13, 2000.