

encontrografia

Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo

formação e atuação de gestores escolares em questão

Carlos Frederico Jordão Ghidini
Itamar Mendes da Silva

encontrografia

Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo

formação e atuação de gestores escolares em questão

Carlos Frederico Jordão Ghidini
Itamar Mendes da Silva

Copyright © 2024 Encontrografia Editora.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem a expressa autorização da editora.

EDITOR CIENTÍFICO

Décio Nascimento Guimarães

EDITORA ADJUNTA

Carolina Gonçalves Caldas

COORDENADORIA TÉCNICA

Gisele Pessin

Fernanda Luísa de Miranda Cardoso

DESIGN

Diagramação: Nadini Mádhava

Design de capa: Nadini Mádhava

Foto de Capa: Freepik.com

REVISÃO

Leticia Barreto

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Ghidini, Carlos Frederico Jordão
Associação dos diretores e ex-diretores das
escolas da rede pública estadual de ensino do
Espírito Santo : formação e atuação de gestores
escolares em questão / Carlos Frederico Jordão
Ghidini, Itamar Mendes da Silva. -- Campos dos
Goytacazes, RJ : Encontrografia Editora, 2024.

Bibliografia.
ISBN 978-65-5456-073-3

1. Associações, instituições etc. 2. Educação
3. Escola pública 4. Gestão escolar 5. Planejamento
educacional I. Silva, Itamar Mendes da. II. Título.

24-218937

CDD-371.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão escolar : Planejamento e estratégia :
Educação 371.2

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

DOI: 10.52695/978-65-5456-073-3

encontrografia

ENCONTROGRAFIA EDITORA COMUNICAÇÃO E ACESSIBILIDADE LTDA

Av. Alberto Torres, 371 - Sala 1101, Centro

Campos dos Goytacazes, RJ, 28035-581 | Tel: (22) 2030-7746

www.encontrografia.com | editora@encontrografia.com

Comitê científico/editorial

Prof. Dr. Antonio Hernández Fernández – UNIVERSIDAD DE JAÉN (ESPANHA)

Prof. Dr. Carlos Henrique Medeiros de Souza – UENF (BRASIL)

Prof. Dr. Casimiro M. Marques Balsa – UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA (PORTUGAL)

Prof. Dr. Cássius Guimarães Chai – MPMA (BRASIL)

Prof. Dr. Daniel González – UNIVERSIDAD DE GRANADA (ESPANHA)

Prof. Dr. Douglas Christian Ferrari de Melo – UFES (BRASIL)

Prof. Dr. Eduardo Shimoda – UCAM (BRASIL)

Prof.^a Dr.^a Emilene Coco dos Santos – IFES (BRASIL)

Prof.^a Dr.^a Fabiana Alvarenga Rangel – UFES (BRASIL)

Prof. Dr. Fabrício Moraes de Almeida – UNIR (BRASIL)

Prof.^a Dr.^a Fernanda Luísa de Miranda Cardoso – UFF (BRASIL)

Prof. Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho – UFSC (BRASIL)

Prof. Dr. Francisco Elias Simão Merçon – FAFIA (BRASIL)

Prof. Dr. Iêdo de Oliveira Paes – UFRPE (BRASIL)

Prof. Dr. Javier Vergara Núñez – UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA (CHILE)

Prof. Dr. José Antonio Torres González – UNIVERSIDAD DE JAÉN (ESPANHA)

Prof. Dr. José Pereira da Silva – UERJ (BRASIL)

Prof.^a Dr.^a Magda Bahia Schlee – UERJ (BRASIL)

Prof.^a Dr.^a Margareth Vetis Zaganelli – UFES (BRASIL)

Prof.^a Dr.^a Martha Vergara Fregoso – UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA (MÉXICO)

Prof.^a Dr.^a Patrícia Teles Alvaro – IFRJ (BRASIL)

Prof.^a Dr.^a Rita de Cássia Barbosa Paiva Magalhães – UFRN (BRASIL)

Prof. Dr. Rogério Drago – UFES (BRASIL)

Prof.^a Dr.^a Shirlena Campos de Souza Amaral – UENF (BRASIL)

Prof. Dr. Wilson Madeira Filho – UFF (BRASIL)

Este livro passou por avaliação e aprovação às cegas de dois ou mais pareceristas *ad hoc*.

Sumário

Apresentação	9
Prefácio: O associativismo para a democracia na escola pública.....	11
Introdução	15
1. Associativismo gestor e a organização do trabalho escolar ..	20
1.1 História da Adires: práticas e lutas pela democratização da rede estadual no Espírito Santo	24
1.2 Movimentos dialógicos da Adires com a estrutura organizativa da Secretaria de Educação do estado do Espírito Santo	29
1.3 Formação Continuada e eventos promovidos pela Adires	39
2. Gestão escolar e associativismo: perspectivas teóricas e práticas	44
2.1 Associações de diretores e sindicato de especialistas em educação	45
2.2 Associativismo gestor: diálogos teórico-práticos.....	47
2.3 Sindicato e Associação: Udemo e o processo capixaba da Adires	55

2.4 O trabalho do diretor escolar	60
3. Adires em documentos e diálogos	73
3.1 Pressupostos teóricos e normativos de criação e atuação da Adires	74
3.2 Atuação da Adires durante a pandemia a partir da análise documental	83
3.3 Os desafios da gestão escolar nas escolas públicas estaduais do Espírito Santo	87
3.4 O sentido da Adires para os associados.....	88
3.5 Contribuições da Adires para o trabalho do diretor escolar e sua atuação na perspectiva democrática.....	93
3.6 Conquistas, limites, autonomia e avanços necessários para entidade.....	97
3.7 Contribuições da Adires na formação dos diretores escolares da rede estadual.....	104
3.8 A avaliação dos associados sobre o apoio jurídico da Adires.....	108
3.9 Diálogos entre Adires e Sedu.....	111
Conclusões.....	115
Referências	118
Sobre os autores	123

Apresentação

O livro *Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo: formação e atuação de gestores escolares em questão*, que ora entregamos ao conhecimento do/a caro/a leitor/a, caracteriza-se como uma obra que documenta e analisa o surgimento e a atuação de entidade constituída a partir do associativismo entre os/as gestores/as das escolas da rede pública estadual de ensino do Espírito Santo.

Essa Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo (Adires) representa a primeira iniciativa de organização de gestores/as desse estado. Contudo, este livro não pretende apenas celebrar essa conquista, mas lançar luz sobre a constituição e atuação da Adires e suas relações com a administração pública, seu intrincado e tenso processo de conquistas, dilemas e contradições, destacando a necessidade de uma colaboração verdadeiramente democrática e participativa.

A participação ativa dos diretores da rede estadual de ensino do Espírito Santo nas principais reflexões do livro evidencia não apenas o impacto da Adires na cena educacional do estado, mas também sua capacidade de provocar questionamentos e debates essenciais para o aprimoramento constante da gestão escolar.

Os autores convidam todos/as os/as profissionais da rede estadual de educação para essa jornada de conhecimento e reflexão quanto à relevância de

associações que defendam a educação pública de qualidade e que abordem o papel do diretor escolar para o fortalecimento da gestão democrática, bem como a garantia do direito à educação.

Este livro também é um convite para que os leitores compreendam as funções e a pontual relevância do diretor escolar para a garantia de um ensino-aprendizagem crítico e libertador, contribuindo para a redução das desigualdades e diferenças sociais.

Por fim, é importante afirmar que esta obra não é apenas uma narrativa histórica, mas uma fonte essencial de aprendizado e reflexão para todos/as os/as educadores/as comprometidos/as com a construção e manutenção de uma sociedade verdadeiramente democrática. É uma história necessária, mas também provocativa, que nos desafia a repensar nossas práticas e concepções em busca de uma educação pública mais justa, igualitária e democrática.

Os autores

Prefácio: O associativismo para a democracia na escola pública

O trabalho político pedagógico é coletivo, não existe solidão no espaço escolar quando esse se organiza de forma democrática.

A educação democrática é um exercício de solidariedade, entretanto vivenciamos a hegemonia da ideologia neoliberal, materializada pelo gerencialismo, individualista e concorrencial.

O modelo gerencial na educação é alienante, visto que promove a separação entre aqueles que possuem o poder de decisão daqueles que assumem a execução das decisões tomadas nos centros de poder. O controle centralizado, com a utilização da avaliação externa e dos meios midiáticos de aferição de resultados, reduz ao mínimo a autonomia nos espaços educacionais — sistemas/redes de escolas/unidades de ensino/salas de aula. É uma forma de organização autoritária, antidemocrática, ao negar o contraditório. A eficiência e eficácia econômica são o mote para as organizações educativas.

O gerencialismo impede o pensamento autônomo, o livre pensar dos sujeitos que participam do cotidiano educacional, tendo como finalidade a reprodução das relações de poder na sociedade, promovendo uma educação que (de)forma os indivíduos, ajustados à sociedade desigual e antidemocrática.

Em oposição a essas ideias do “nosso tempo”, o livro *Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo: formação e atuação de gestores escolares em questão* analisa, de forma intrínseca, a trajetória da entidade na construção democrática da educação.

Ensinar/aprender democracia é possível, sendo o associativismo um caminho político, pedagógico, teórico e prático para essa aprendizagem nos espaços educacionais — sistemas/redes de escolas/unidades de ensino/salas de aula. Não se constrói a escola pública democrática sozinha/o.

Conhecer a trajetória de formação da Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo (Adires), objetivo maior do livro, possibilita ao leitor o ingresso em um universo das relações de poder no âmbito da administração pública, com seus desafios, suas dissidências e seu contraditório.

O livro navega pelas correntezas da vida associativa de gestoras e gestores da escola pública, com a análise dos processos de representação, aprendizagens e defesa do/a gestor/a escolar na rede estadual, com a promoção do diálogo entre gestores/as escolares, assim como entre a entidade e o governo. Explora o caráter dialógico nas relações de poder vivenciadas desde a sua criação, em 2013.

Trata-se de uma instituição de caráter político pedagógico, compreendendo a dimensão política como aquela reservada para o esclarecimento dos associados e demais membros da comunidade escolar, dos caminhos da governança (para a sociedade democrática ou não), enquanto a dimensão pedagógica se caracteriza pelo projeto de sociedade que orienta todas e todos os/as educadores/as (para a sociedade democrática ou não).

A democracia só é possível com entidades estruturadas de forma democrática quando se caracteriza, entre outras, pela participação ativa de todas e todos os/as associados/as na tomada de decisão, gerando identidade coletiva, que, por sua vez, fortalece a cultura democrática. A experiência participativa torna-se de fundamental importância para o aprendizado democrático, influenciando as ações das/os gestoras/es escolares nas suas unidades de ensino. Aqui, destaca-se o caráter formativo presente no associativismo, criando novas possibilidades de ação conjunta contra a ideologia e práticas gerencialistas/concorrenciais.

Entre os múltiplos aspectos abordados pelo livro, aqui destacamos dois: a Formação Continuada, imprescindível para o fazer político pedagógico demo-

crático, e os processos de responsabilização do/a gestor/a escolar para o atendimento à métrica economicista definida externamente à unidade escolar.

No “nosso tempo”, verificamos duas principais concepções de Formação Continuada: uma primeira relacionada ao gerencialismo, caracterizada pela reprodução de técnicas a serem aplicadas no espaço escolar, favorecendo processos de privatização do espaço educacional com empresas que atuam na área da educação (ditas lucrativas ou não), fornecendo pacotes formatados que reafirmam a cultura de mando, quando só os especialistas dos órgãos centrais, com o pensamento gerencialista, possuem TODAS as respostas (corretas por princípio) para a complexa gestão de TODAS as unidades escolares. Difusão de procedimentos padronizados, atendendo a uma única e exclusiva forma de pensar a educação escolar, contabilizada economicamente, formação essa desprovida do livre pensar, desumanizadora ao considerar as/os trabalhadoras/es da educação como tábula rasa.

A segunda concepção de Formação Continuada é aquela relacionada à gestão democrática, quando reafirmamos as educadoras e os educadores como sujeitos históricos, produtores de saberes. Assim, trata-se de promover o diálogo acadêmico entre pares na resolução dos problemas educacionais, com o aporte de universidades públicas, difusoras da ciência e produtoras de pesquisa na área da educação, o que favorece a construção de novos conhecimentos no âmbito escolar, em uma perspectiva histórica, contextualizada e transformadora. O livro mostra a inovação da entidade ao firmar parceria com as instituições públicas de produção de pesquisa em educação.

O gerencialismo, ao promover a responsabilização das educadoras e educadores na operacionalização de decisões tomadas no âmbito central, cria processos contraditórios, visto que a realidade do dia a dia na unidade escolar não se comporta como definido pelas esferas de governo. Aqui, mostra-se a importância da entidade para a garantia institucional de gestoras e gestores educacionais por meio de apoio jurídico no exercício de suas atividades. Processos de judicialização do fazer político pedagógico de gestoras e gestores, que deixam evidente a necessidade da associação para a resolução de demandas individuais e coletivas para a rede de ensino estadual.

O diálogo entre a entidade e a Secretaria de Educação, conforme analisado neste livro, apresenta, de forma clara e objetiva, os desafios enfrentados em diferentes momentos históricos vivenciados pela Adires em relação a diversos

temas, tais como a tipologia das unidades escolares, o período de Covid na organização curricular e midiática das unidades escolares, entre outros, mostra-se de fundamental importância no trabalho de gestoras e gestores escolares.

O espaço desse prefácio não comporta a riqueza de temas relacionados à ação da Adires na promoção coletiva da cultura democrática no espaço educacional. O livro apresenta uma história necessária para todas e todos os educadores comprometidos com a sociedade democrática.

Pedro Ganzelli¹

1 Doutor e mestre pela Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), realizou o curso de pedagogia pela mesma instituição. Professor Livre Docente da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), atuando no Departamento de Política, Administração e Sistemas Educacionais (DE-PASE). Programa de Pós-Graduação em Educação FE/UNICAMP. Membro da diretoria da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), gestão 2019/2023. Coordenou o Laboratório de Gestão Educacional (LAGE), gestão 2010/2021. Desenvolve pesquisas sobre as temáticas Planejamento Educacional Participativo, Gestão Democrática da Educação, Educação Integral e Direito à Educação.

Introdução

“Nenhum educador faz sua caminhada indiferente ou apesar das ideias pedagógicas de seu tempo ou de seu espaço. Pelo contrário, faz sua caminhada desafiado por essas ideias que combate ou defende.”

(Freire, 2006, p. 72-73).

A investigação de iniciativas associativistas se coloca no bojo das lutas pela democratização da sociedade brasileira e, especificamente, da educação, tendo em vista a importância de instituições dessa natureza para o fortalecimento dos pressupostos democráticos, da ação dialógica entre os segmentos escolares e da implementação de políticas comprometidas com o fortalecimento do direito social à Educação, pois, como afirma Sander (2005):

A tendência democrática no pensar as políticas educacionais e no exercer a gestão da educação não surgiu do nada, nem é uma herança da divisão de poder feita pelo Estado ou governo de turno ou, ainda, uma dádiva das mantenedoras de instituições privadas de ensino. Ao contrário, o exame dos recentes desenvolvimentos revela que a gestão democrática é uma conquista, uma construção histórica que se insere nos movimentos sociais de reconstrução de nossas instituições democráticas desde a ruptura institucional de 1964, incluindo os movimentos políticos das Diretas Já e da Constituinte,

que culminou com a adoção da nova Carta Constitucional em 1988 [...] (Sander, 2005, p. 50).

A Constituição Federal de 1988 define a “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988, art. 206, Inciso VI), como um dos princípios de organização da educação. Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 vem reforçar e explicitar esse princípio, definindo parâmetros para sua efetivação, enquanto o Plano Nacional de Educação, elaborado para o decênio 2014/2024, em sua meta 19, traz o seguinte texto:

Assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da Educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das políticas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Brasil, 2014, p. 27).

No âmbito do estado do Espírito Santo, o Plano Estadual de Educação (PEE/ES) para o período de 2015-2025, aprovado pela Lei nº 10.382, publicada no Diário Oficial do Estado, em 25/07/2015, estabelece, em seu artigo 2º, 10 diretrizes, das quais as destacadas a seguir podem ser consideradas, direta e/ou indiretamente, como referentes à gestão democrática:

III – superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;

V – formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;

VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública (Espírito Santo, 2015, p. 01).

Também, em sua meta 19, o referido Plano estabelece a organização e o desenvolvimento da gestão democrática, sinalizando a necessidade de:

[...] assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Espírito Santo, 2015, p. 11).

Além dos encaminhamentos explicitados, podemos também identificar, no artigo 2º, diretriz VI, e na meta 19 do PEE/ES, a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, corroborando a meta 19 do Plano Nacional da Educação. Nesses documentos, evidencia-se a importância do fortalecimento de processos de gestão que privilegiem a participação de todos, o diálogo entre pares e os princípios democráticos nas práticas organizativas das unidades de ensino. É importante elencar que a comunidade escolar tem o direito à participação em todas as esferas de poder, ou seja, nos sistemas, nas redes, nas unidades e nos processos de criação e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP). Diante disso, entendemos como necessário a partilha do poder de decisão no exercício da gestão para que se possa construir a escola pública popular, expressão de uma sociedade efetivamente democrática:

A participação popular na criação da cultura e da educação rompe com a tradição de que só a elite é competente e sabe quais as necessidades e interesses de toda a sociedade. A escola deve ser também um centro irradiador da cultura popular à disposição da comunidade, não para consumi-la, mas para recriá-la. A escola é também um espaço de organização política das classes populares (Freire, 2006, p. 16).

Esse conceito de Freire (2006) nos ajuda a pensar na fundamental importância da democratização e atuação da comunidade escolar na gestão da educação e das escolas, e, por conseguinte, no fortalecimento dos Conselhos Escolares em todas as instâncias de poder. Assim, entendemos que a gestão democrática é conquista e construção histórica, promovida nas práticas e relações que os sujeitos escolares estabelecem no ambiente interno e externo à escola e por meio de lutas contra regimes autoritários, como o movimento das “Diretas Já”, que se caracteriza como síntese exemplar de um processo bem mais amplo e longo.

De acordo com Lourenço (2019), a transição da ditadura para a democracia no Brasil foi marcada por acalorados debates sobre o modelo de democracia que deveria ser consolidado. A sociedade e a política passavam, nesse período, por um momento efervescente devido aos desafios gerados pelo golpe de 1964.

Nesse contexto, os movimentos sociais ganharam força e suas reivindicações tornaram-se pauta da Assembleia Nacional Constituinte, em suas

audiências públicas. Essas forças sociais mostravam-se articuladas e ativas no processo de redemocratização do país.

As forças populares compreenderam que a radicalização da democracia era essencial ao momento político e histórico, com vistas a gerar uma ruptura com práticas e instituições vinculadas à ditadura civil-militar. Assim, a partir de meados da década de 1970, essas forças da democracia participativa se materializam nas Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), nos movimentos de luta por creche, alfabetização de adultos, saúde, educação, transporte, asfalto, iluminação pública, contra a carestia (movimento “Panela Vazia”), por direitos de trabalhadores/as, etc. Enfim, é a prática de uma cidadania ativa (Benevides, 1992) que, em movimento ativo, objetiva melhores condições de vida. “[...] a ideia de democracia ganha corpo e sentido na vida comunitária. Como membros da comunidade à qual pertencem, os indivíduos passam a governar a própria vida e a vida coletiva, através de uma participação ativa” (Lourenço, 2019, p. 252-253).

A expressão do “poder do povo”, que cria direitos e cuida de sua manutenção, é o ponto central da democracia. As lutas pelo direito à educação e pela democracia caminham juntas, e, se o direito à Educação não é garantido, temos o dever de lutar por ele, como afirma Chauí (2013, p. 150): “[...] os cidadãos são sujeitos de direitos e [...] onde tais direitos não existam nem estejam garantidos, tem-se o direito de lutar por eles e exigi-los. *É esse o cerne da democracia: a criação de direitos [...]*”.

Assim, a educação se coloca como processo imprescindível para a construção de uma sociedade democrática, posto que a democracia é conceito e prática acumulada historicamente pela experiência humana e, como tal, pode ser ensinada às gerações mais novas, como afirma Paulo Freire (2021, p. 244): “Ensinar democracia é possível. Para isso, contudo, é preciso testemunhá-la.” Assim, é preciso que a educação assuma uma organização democrática, a iniciar por sua gestão.

O princípio da gestão democrática está consagrado no artigo 206 da Constituição Federal, no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em numerosos estatutos legais dos sistemas estaduais de ensino. As leis de ensino asseguram a autonomia da escola pública, a participação dos educadores na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e da comunidade local em Conselhos Escolares. Essas disposições

dão aos educadores e à comunidade a base legal para exercer o controle democrático sobre os serviços educacionais prestados pelo Estado (Sander, 2005).

Em suma, diante desse longo processo de lutas e defesas pelo direito social à educação como público e subjetivo, a gestão democrática das unidades de ensino, tanto no contexto nacional como estadual/distrital e municipal, tem se colocado não somente na letra das leis, conforme indica Sander (2005), mas também como pauta importante dos debates em curso no país, pois, se há conquistas, é preciso reconhecer que o caminho a percorrer ainda é longo:

A gestão democrática tem ocupado lugar de destaque nos debates empreendidos no campo da educação e vem sendo entendida como uma forma de promover e articular a população e, de modo geral, a sociedade civil organizada para participar da construção e da execução de políticas públicas, em observância ao princípio da democracia participativa, que se fundamenta na participação direta da sociedade no debate e na definição de políticas públicas (Oliveira, 2020, p. 15).

Diante dos desafios da efetivação da gestão democrática no cotidiana da escola, do sistema de ensino e das demandas do trabalho dos gestores escolares da rede estadual de educação do Espírito Santo é que se cria um fórum para congregar os diretores/as: a Associação dos Diretores² e Ex-Diretores das Escolas da Rede Estadual do Espírito Santo (Adires).

Dessa forma, à luz do pensamento freireano, neste livro analisa-se o processo de constituição da Adires, organização e percurso até o encerramento da pesquisa em 2022, que serve de base para as reflexões aqui apresentadas.

2 Os conceitos diretores, diretoras, coordenadores, coordenadoras, professores, professoras, gestor/es, gestora/s e outras dedicadas aos profissionais da educação serão escritas no gênero masculino, referindo-se aos dois gêneros. Não ignoramos e nem desconsideramos as discussões de gênero e as lutas em torno de sua afirmação, entretanto, neste texto, optamos por fazer a redação tanto mais direta quanto nos for possível.

1. Associativismo gestor e a organização do trabalho escolar

No ascenso das lutas pela democracia, e num contexto democrático pós CF/1988, detecta-se a criação de instituições que descobrem, no associativismo, uma saída para encaminhar demandas e defender direitos. São variadas as pautas dessas instituições criadas, inclusive de organização no trabalho e que visam a suprir lacunas deixadas por instituições já consolidadas, como os sindicatos.

Para compreender as razões da criação da entidade e como ela se organiza, é necessário conhecer o trabalho do gestor escolar. Esse profissional atua no sentido de coordenar os trabalhos no ambiente escolar, buscando significar a gestão como trabalho em equipe, potencializando o direito de todos à apropriação do conhecimento. Como afirma Paro (2015, p. 20): “[...] quer como aquele que coordena (e controla) o trabalho de todos, quer como líder que estimula subordinados e comanda a proposição e o alcance de metas, o diretor é considerado por todos o elemento mais importante na administração da escola”. Entendemos que as metas a serem alcançadas devem ser essencialmente qualitativas, distanciando-se da perspectiva gerencialista que atribui grande importância aos números e aos produtos quantificáveis. Sabemos que os resultados fazem parte do dia a dia escolar, mas com o equilíbrio entre

indicadores qualitativos e quantitativos teremos maiores chances de construir escolas públicas populares e democráticas.

Nessa mesma direção, e com precedência, Paulo Freire afirma que o problema não é construir uma escola boa, de qualidade, mas que atende a poucos, é necessário se construir uma escola que possa atender a todos. Aí, encontra-se o fundamento ético da escola pública, que, para sê-lo, deve ser popular e democrática. Essa opção ético-política expressa a beleza da construção coletiva de um projeto inclusivo e de qualidade.

O objetivo principal é afirmar a substantividade do conceito de boniteza que, em Freire, supera o aspecto estético para se constituir também compromisso ético a favor da educação do povo. A substantividade referida alcança materialidade nas práticas diárias de construção da escola pública popular e democrática que é inclusiva, laica, estatal e de qualidade socialmente referenciada (Silva, 2021, p. 1).

Paulo Freire — em sua gestão enquanto secretário de educação da cidade de São Paulo (1989-1991) — elaborou o documento *Construindo a Educação Pública Popular*. Nele, priorizava os diálogos democráticos e o papel do trabalho coletivo para o desenvolvimento de uma escola pública popular: “essa assunção do trabalho em equipe, já em seu primeiro documento oficial à frente da Secretaria, indica o caráter democrático e participativo com fortes elementos de colegialidade de sua gestão” (Silva, 2021, p. 2).

Diante das questões expostas que atravessam o cotidiano do trabalho do diretor escolar em relação aos preceitos da gestão democrática, defendemos, na perspectiva freireana, que todos precisam participar da gestão da escola, desde o vigilante até o secretário/a de educação, pois cada segmento (pais/mães, estudantes, profissionais da escola, líderes comunitários e aqueles que organizam direta ou indiretamente a gestão das escolas) podem contribuir para a transformação da escola, transformação que não deve ser apenas estrutural, mas também humana. Uma união entre a ética e a estética para que se possa alcançar a “boniteza” da escola pública popular e democrática.

A estrutura de poder da Secretaria de Educação se organizando de forma democrática é, sem dúvida, estímulo e importante elemento indutor de gestão escolar democrática. Entretanto, mesmo em estruturas centralizadas e/ou pou-

co ou nada democráticas, é possível que as convicções teóricas e as práticas democráticas que incluem e têm no diálogo seu fundamento, levadas a termo pelo gestor e o grupo com o qual trabalha, sejam capazes de efetivar uma escola pública popular e democrática de qualidade social. A título de exemplo, citamos uma experiência relatada por um dos autores desta obra em um capítulo do livro *A palavra Boniteza na Leitura de Mundo de Paulo Freire* (Freire, 2021).

No relato, afirma-se que o trabalho de gestão foi iniciado buscando pelo diálogo constante e reflexões/ações com os docentes, a equipe técnico-pedagógica, os demais funcionários, as famílias e a comunidade. Formar um coletivo para perseguir a construção, numa vivência de democracia e de construção coletiva e colegiada, de uma escola pública popular, democrática, dialógica e libertadora foi o primeiro e decisivo passo que determinou o sucesso do processo.

[...] a construção da escola boa para o povo, especialmente para o que vive as agruras da pobreza e da escassez, que lhe são impostas como morador das periferias, requer estabelecer comunicação e relações humanas que valorizem essas pessoas e sua cultura (Silva, 2021, p. 2).

É importante salientar que os processos de gestão das escolas se tornam fecundos quando realizados de modo conjunto, ou seja, com a participação da comunidade escolar, tendo em vista tal processo fortalecer o previsto na Constituição Federal de 1988: a educação como um direito de todos e uma responsabilidade/dever do Estado e da família. Nesse contexto, o gestor escolar organiza caminhos/processos administrativos, pedagógicos, financeiros e relacionais para o fortalecimento da escola pública popular, laica, estatal e de qualidade social.

É tarefa do diretor, comprometido com a democracia e que a toma como elemento constitutivo de seu trabalho cotidiano, considerar a cultura democrática, a gestão da rede, do currículo, a gestão pedagógica, a gestão financeira e a gestão política como princípios não só teóricos, mas práticos, e, para tanto, buscando favorecer a participação e a colegialidade, fortalecendo relações com o Conselho da escola e com todos segmentos, seus integrantes. Nesse sentido, concordamos com Ganzeli (2011, p. 59), quando afirma a necessidade de se “[...] compreender que a participação democrática não acontece de maneira espontânea, sobretudo no contexto da sociedade capitalista, em especial na sociedade Brasileira, com pouca tradição democrática?”. Em suma, é tarefa do/a

gestor/a democrático/a fomentar a participação, que nasce do experienciar a democracia na vida da escola, desde as pequenas decisões do dia a dia até os mais prestigiados debates sobre rumos da educação na escola.

Ganzeli (2011) diz que as pessoas necessitam ser ouvidas para se sentirem parte da escola: alunos, professores, famílias, sociedade civil e os demais funcionários da unidade de ensino. Ouvir as pessoas é o primeiro momento do diálogo, esse processo é capaz de agregar e favorecer um ambiente mais propício ao ensinar e ao aprender, que faz a escola cumprir sua função social e as pessoas sentirem-se valorizadas e pertencentes à comunidade escolar. O diálogo é encontro de gentes, mulheres e homens que, na condição de sujeitos, constituem-se humanos, como afirma Freire (1980, p. 42):

O diálogo é o encontro entre os homens, mediatizados pelo mundo, para designá-lo. Se ao dizer suas palavras, ao chamar ao mundo, os homens o transformam, o diálogo impõe-se como o caminho pelo qual os homens encontram seu significado enquanto homens.

Concebendo o diálogo como princípio teórico e prático, podemos afirmar sua necessidade e possibilidade também entre dimensões do trabalho educativo escolar. Por isso, ao analisar o trabalho do gestor escolar como coordenador das práticas organizativas da escola, considerando o compromisso ético de zelar pela efetivação do princípio da gestão democrática, entendemos, em acordo com Vitor Paro (2015), que o administrativo e o pedagógico se entrelaçam e não se dissociam no ambiente escolar.

Se se considera o caráter mediador da administração, sua ação na escola perpassa todos os momentos do processo de realização do ensino, incluindo não apenas as atividades-meio, mas também as atividades-fim, em especial aquelas que se dão na relação educador-educando, pois a ação administrativa só termina com o alcance do fim visado (Paro, 2015, p. 137).

A gestão de uma escola é uma atividade desafiadora, porque envolve um conjunto de ações coordenadas, organizadas e realizadas em várias frentes e de modo simultâneo, que deve ter como consequência primordial a transformação social, pois, como afirma Ganzeli (2011, p. 9),

[...] a gestão de uma unidade escolar é um trabalho complexo, pois ali é o espaço do passado, do presente e do futuro. Do passado, porque carrega as marcas históricas de uma sociedade de cada sujeito envolvido no processo. Do presente, uma vez que é espaço de formação e vivência diária de educadores e educandos inseridos no contexto atualidade. Do futuro, na medida em que participa ativamente da reprodução e transformação da sociedade.

Diante do exposto, especialmente a crença no poder da participação, da união em torno de objetivos comuns, da prática da democracia no interior da escola e do sistema de ensino, um grupo de gestores escolares capixaba reuniu-se na criação de um mecanismo formal capaz de congregar, representar e apoiar as atividades dos diretores escolares. Assim, foi criada a Adires.

1.1 História da Adires: práticas e lutas pela democratização da rede estadual no Espírito Santo

Em 2013, na Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp) — instituição cuja finalidade é promover ações de capacitação e de formação continuada para os servidores públicos capixabas —, aconteceram os debates embrionários que impulsionaram a criação da Adires. Tratava-se de um pequeno número de profissionais da Educação que ocupavam a função de diretores escolares em unidades de ensino da rede estadual do Espírito Santo, localizadas em diferentes municípios do estado, que sentiam a necessidade de serem apoiados em suas atividades de gestão e participarem de oportunidades de formação continuada, visando ao aprofundamento teórico-prático, porque, como afirma Freire (2006), a administração das escolas deve respeitar o corpo docente e se mostrar sensível às suas demandas formativas.

Esse grupo entendeu ser necessário organizar o segmento para maior aprofundamento de questões que atravessavam a gestão das escolas e a própria formação dos educadores na função de diretores escolares. Após a elaboração de um documento inicial para a criação de uma associação, parte do grupo inicial de diretores envolvidos na proposição se reuniu, algumas vezes, na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Aristóbulo Barbosa Carneiro Leão, para a escrituração do estatuto da entidade, que passou a ser denominada Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo (Adires), propondo constituir

um espaço de organização, análise, debate, formação, elaboração e lutas em prol de políticas que envolvam o trabalho de gestores escolares. Assim, a Adires foi fundada em 11 de novembro de 2013.

O grupo inicial era composto por 45 diretores que construíram e aprovaram o primeiro estatuto da entidade. Esse fato ocorreu nas dependências da Superintendência Regional de Educação de Carapina (SRE). Os primeiros integrantes do Colegiado Executivo da entidade também foram escolhidos pelo grupo presente na reunião de fundação da entidade. Nesse contexto, Carlos Frederico Jordão Ghidini foi escolhido, por aclamação, como o primeiro Coordenador Geral da Adires.

O artigo 1º do estatuto da entidade resume um dos seus principais objetivos:

Art. 1º. Associação dos diretores e ex-diretores das escolas da rede pública estadual de ensino do estado Espírito Santo, neste estatuto designada, simplesmente, como associação (Adires), fundada em 11/11/2013, concede foro nesta capital, localizada a Rua Deputado Castelo Mendonça, número 90, bairro Goiabeiras, Vitória-ES Cep 29 075-160, é uma pessoa jurídica de direito privado, constituída por tempo indeterminado sem fins econômicos de caráter organizacional, sem cunho partidário, com a finalidade de reunir os diretores e ex-diretores das escolas da rede pública estadual de ensino, objetivando a defesa de uma educação pública de qualidade, fazendo uso de instrumentos legais com o objetivo de tutelar suas finalidades presentes neste estatuto por via administrativa e judicial (Adires, 2013, s/p).

Quanto à estrutura prevista no Estatuto da Adires, a entidade é coordenada por um colegiado executivo composto por dez membros: a) coordenador-geral; b) coordenador-geral adjunto; c) diretor de organização; d) diretor financeiro; e) diretor financeiro adjunto; f) diretor jurídico; g) diretor de formação; h) diretor de comunicação; i) diretor de evento; j) diretor de relações institucionais, l) diretor de recreação.

A entidade oferece também um suporte jurídico aos seus associados, tanto para as questões administrativas quanto para prestação de contas. O departamento jurídico da associação, no período de 2013 até 2023, atuou em mais de 700 processos, dentre administrativos, disciplinares, sindicâncias e

judiciais. Os dados foram obtidos nos registros internos do departamento jurídico da Associação. Entre esses processos, há aqueles que se reportam de maneira mais direta com a vida funcional do diretor e, sobre eles, afirma o departamento Jurídico da entidade:

Já tivemos mais de 150 ações de procedência total ou parcial, em que foi reconhecido o Direito a aposentadoria com 40 horas; recebimento da licença-prêmio não gozada e devolução de descontos indevidos sobre a gratificação, dentre outros. Há ainda um histórico de arquivamento de representações no Ministério Público do Estado do Espírito Santo (Jurídico Adires, 2021, s/p).

Diz, ainda, que:

O Gestor Escolar da rede estadual enxerga o jurídico da Associação como um porto seguro, pois, diante de uma demanda tem apoio antes inexistente, que seja para auxiliar na resposta de um pedido de informação ou acompanhar processos judiciais/administrativo. Trata-se de um suporte técnico diferenciado, pois, o advogado da entidade atuou por 10 anos como Agente de Suporte da Rede Estadual e na Assessoria do Procurador-Geral do Estado, conhecendo as nuances da Direção Escolar (prestação de contas, contratos, terceirizados, funcionamento de Conselho de Escola) (Jurídico Adires, 2021, s/p).

Assim, podemos dizer que o departamento jurídico da Adires atua em duas frentes:

1. Consultivo: prestação de consultoria ao Gestor Escolar, visando ao encaminhamento de demandas pontuais. Trata-se de atuação mais profilática, pois visa evitar demandas futuras;
2. Contencioso: no âmbito administrativo (Corregedoria Setorial da SEDU ou Corregedoria Geral do Estado) e Poder Judiciário.

Desde os debates iniciais que impulsionaram a criação da Adires, levou-se em consideração ser tarefa do gestor mediar as práticas organizativas das escolas dentro de uma perspectiva democrática (Paro, 2015), além de pensar, organizar e executar programas de formação permanente para que os profissionais das escolas assumam a educação como ato político (Freire, 1996).

Nesse sentido, a Adires tem trabalhado, demandado e dialogado com a Sedu para fortalecer ações de aprofundamento teórico-prático sobre a gestão escolar com formações em serviço direcionadas aos gestores escolares.

A Adires se caracteriza como associação criada para explicitar a necessidade de espaços democráticos de participação dos gestores das escolas estaduais juntamente à estrutura da Sedu, como exposto na ata de fundação da entidade:

Representar e defender jurídica e extra judicialmente seus associados, acompanhar, fiscalizar e denunciar aos órgãos competentes ilegalidades e desvios de conduta praticados no âmbito da educação pública da rede estadual de ensino, organizar os diretores das escolas públicas da rede estadual enquanto segmento profissional, propor, promover e defender ações que garantam a educação pública de qualidade, realizar eventos que o objetivo é fortalecer educação pública, garantir fiscalizar o cumprimento da legislação, no que tange os direitos coletivos e subjetivos de seus associados, propor as comissões estaduais municipais de educação, medidas legislativas relativas à educação pública (Adires, 2013, s/p).

Adires se constitui como um espaço de luta política que é a luta pelo poder, por condições necessárias à efetivação de uma gestão democrática (Freire, 1993). Nesse sentido, é primordial oportunizar a participação coletiva no que se refere à escuta e encaminhamento dos relatos dos gestores escolares da rede estadual de que, durante muito tempo, sentiram-se sem espaços de diálogo e de compartilhamento, devido a relações verticalizadas de poder permeadas por pouca ou nenhuma comunicação com a Secretaria de Educação. O depoimento de um dos associados entrevistado revela essa realidade:

O espaço da Adires é estratégico, essa ideia de associação permite que a gente tenha uma interlocução um pouco maior e mais tranquila, mesmo sabendo que temos uma certa limitação porque temos que dosar a crítica, em tese estamos do lado do governo, mas a medida que a gente problematiza as condições de trabalho do diretor, que dá condições para o diretor trabalhar, que mexe nas questões estruturais da carreira como a Adires vem pautando ao longo do tempo, a gente tem sim a possibili-

dade do diretor contribuir para uma melhoria do direito à educação de uma maneira geral [...] (Associado 1).

Diante disso, a Adires tem o propósito de se constituir como instrumento de luta pelos princípios da gestão, práticas e diálogos amplamente democráticas com vistas a enfrentar/superar relações verticalizadas entre as escolas e a Secretaria de Estado da Educação, assim como as desigualdades sociais presentes nas unidades de ensino, buscando pela valorização da diversidade trazida por alunos, professores, familiares e a comunidade em geral para o contexto escolar, pois, como afirma Freire (1993, p. 37), “[...] não pode existir uma prática educativa neutra, descomprometida, apolítica”. Assim, assumir tal condição possibilita não somente a promoção de uma educação pública popular, democrática, laica e de qualidade social, mas também o fortalecimento das escolas, do grupo escolar e, por conseguinte, de seus gestores.

O surgimento da Adires representa a luta pela democratização dos espaços de decisão, ou seja, de poder. Michael Apple (2001, p.10) busca elucidar as questões culturais e estruturais que permeiam as escolas para entender as “relações de poder” no campo da educação, situação que o leva a defender posicionamentos mais críticos que favoreçam a participação e o diálogo entre escola e comunidade escolar, visando novos modos de participação popular nos cotidianos escolares. Tal cenário nos faz recordar o envolvimento desse segmento em dispositivos que fortalecem a gestão democrática como Conselho de Escola, elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), criação de associação de pais e de grêmios estudantis, dentre outros.

Considerando tal premissa, a Adires procura romper com a relação verticalizada do órgão central que coordena as ações nas escolas e o trabalho dos diretores, buscando por direcionamentos construídos por meio do diálogo e da avaliação coletiva das políticas educacionais que impactam a vida das/nas escolas. Assim, a gestão democrática está colocada para todo o processo educacional no sentido de que a prática dos sujeitos escolares e dos pertencentes à estrutura do sistema escolar pode e deve se voltar para viver e ensinar democracia.

Em todas as instâncias da Secretaria, a começar pela escola, enfatiza-se a necessidade de que as decisões sejam tomadas coletivamente. Assim, a Secretaria não apenas indica à escola o funcionamento colegiado, como o institui em seu interior. A estrutura colegiada foi montada também para servir como indicativo às escolas de que é

possível construir formas democráticas de gestão. Significou o exemplo de que na Secretaria da Educação a democratização era para valer e não haveria hipocrisia de indicar à escola a gestão democrática e a estrutura de poder acima da escola continuar inalterada. É o rompimento com a política do faça o que eu mando, mas não faça o que eu faço (Silva, 2002, p. 25).

O colegiado da entidade também se estrutura nesse modelo em que as decisões são tomadas coletivamente. Na Adires, o coordenador geral não decide sozinho, mas todos os membros da diretoria devem ter seus apontamentos e considerações discutidos e ponderados para se tomar os encaminhamentos a partir da decisão da maioria.

Parágrafo único - as decisões do colegiado executivo deverão ser tomadas por maioria de votos, devendo estar presentes, na reunião, a maioria absoluta de seus membros, cabendo ao coordenador geral, em caso de empate, o voto de qualidade (Adires, 2013, s/p).

A força da instituição se encontra no diálogo com o poder público e com seus filiados. Com isso, busca se opor a uma estrutura opressora e gerencialista, baseada em práticas autoritárias, tecnocráticas, que levam apenas em consideração os resultados quantitativos e os índices obtidos em avaliações de larga escala. Nesse sentido, as afirmações de Apple (2001) dialogam, de modo mais explícito, com o trabalho desempenhado pela Adires, enquanto associação de gestores/administradores/diretores, ao afirmar que “[...] administradores e professores progressistas, activistas da comunidade e outros têm sido capazes de construir importantes coligações para desafiar as políticas e práticas educativas dominantes (Apple, 2001, p. 27).

1.2 Movimentos dialógicos da Adires com a estrutura organizativa da Secretaria de Educação do estado do Espírito Santo

A Adires fomenta o constante diálogo com a Secretaria Estadual de Educação (Sedu), parte integrante do governo do Estado. A ocupação da função de secretário/a de educação se constitui como a primeira instância da Sedu, sendo o Conselho Estadual de Educação (CEE) um órgão auxiliar. Além da primeira instância explicitada, fazem parte do organograma da Sedu as subsecretarias

de educação abaixo explicitadas, com as quais a Adires necessita estabelecer profícuo diálogo visando a coordenação da gestão das escolas, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1 - Subsecretarias de educação vinculadas à Sedu

Nome da Subsecretaria	Função
Subsecretaria de Estado da Educação Básica e Profissional — SEEB.	Lida diretamente com as questões pedagógicas nas escolas, dando suporte aos vários níveis e modalidades de ensino (Educação Infantil e Ensino Fundamental; Ensino Médio; Educação do Campo, Indígena e Quilombola; Educação de Jovens e Adultos).
Subsecretaria de Estado de Planejamento e Avaliação — SEPLA.	Atua no sistema de avaliação e desenvolvimento das unidades de ensino, bem como na regulação de normativas e procedimentos que regem o sistema de ensino da rede estadual.
Subsecretaria de Estado de Suporte à Educação — SESE.	Tem a função de organizar os serviços terceirizados que dão suporte às escolas e supervisionar e melhorar a estrutura física das unidades de ensino.
Subsecretaria de Estado da Administração e Finanças — SEAF.	A pasta repassa os valores devidos a cada Conselho de Escola e organiza financeiramente a Secretaria Estadual de Educação.
Subsecretária de Estado de Articulação Educacional — SEAE.	O objetivo é dar suporte ao trabalho das superintendências regionais de educação, fiscalizando, organizando e contribuindo para que as superintendências consigam atender melhor as escolas.

Fonte: Elaboração própria.

Para dar suporte às subsecretarias, a Sedu conta com gerências e subgerências que auxiliam na organização do trabalho realizado pelas referidas pastas. Diretamente ligada às escolas, temos 11 superintendências regionais de educação que tem como função dar suporte às escolas.

Os diálogos iniciais firmados pelos pioneiros da associação sinalizavam que as relações entre a Sedu e os diretores escolares se constituíam de modo pouco ou nada dialógico. Muitas vezes, esses profissionais se sentiam desvalorizados, cenário que vai na contramão das expectativas sociais em relação ao diretor escolar que precisa trabalhar em função do fortalecimento da gestão democrática

e capaz de ouvir a comunidade escolar e trazer as demandas desse segmento para outros espaços sociais, como as secretarias de educação.

Além da necessidade de uma instituição que pudesse apoiar os diretores em suas atividades frente às escolas e em seus processos formativos, a criação da Adires também foi impulsionada pelo interesse de esse segmento encontrar um canal que pudesse visibilizar as vozes dos gestores escolares que, em muitos momentos, sentiam-se sem poder de escuta, diálogo e representatividade frente ações/decisões implementadas pela Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo — Sedu. Dois de nossos associados entrevistados elencam esse sentimento quanto à importância desse canal de diálogo.

Hoje nós temos um diálogo [...] porque eu falo isso? No passado não havia diálogo. O diálogo ele tem que fazer parte, tem que estar dentro das nossas atribuições, a gente precisa de articulação, conversar, então hoje a gente consegue fazer isso, no passado era outro tipo de gestão (Associado 4).

A gente tem um canal de comunicação aberto. Nós esperamos que seja um canal aberto durante o tempo dessa gestão. [...] Eu vejo o canal aberto, o canal de diálogo existe e ele é muito importante para que a gente consiga ter as respostas para nossos associados (Associado 5).

Um posicionamento de escuta, acolhimento e diálogo da Sedu é essencial para que o trabalho dos diretores tenha resultados positivos. Assim, superar posturas antidialógicas se colocou como uma das reivindicações da Adires, pois, como afirma Freire (1987, p. 91),

[...] o diálogo é uma exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidariza o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode reduzir-se a um ato de depositar ideias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca das ideias a serem consumidas pelos permutantes.

É importante destacar que a Adires surge como um movimento de luta por melhores condições do trabalho e de formação do gestor nas escolas numa perspectiva de gestão democrática. Quando de sua criação, em 2013, a instituição contava ainda com poucos filiados perante o número de diretores existentes na rede, e os fundadores da Adires buscavam por uma representatividade que

reiterasse a necessidade de o diretor ser ouvido e ser significado como um profissional mediador (Paro, 2005), dadas as contribuições que esse segmento pode trazer para a política educacional capixaba.

A prática educativa, reconhecendo-se como prática política, se recusa a deixar-se aprisionar na estreiteza burocrática de procedimentos escolarizantes. Lidando com o processo de conhecer, a prática educativa é tão interessada em possibilitar o ensino de conteúdos às pessoas quanto em sua conscientização (Freire, 1993, p. 28).

A primeira reunião da Adires com a Sedu ocorreu no ano de 2013, precisamente, com o secretário de educação à época. Discutiram-se várias questões que desafiavam o trabalho das unidades de ensino, assim como a atuação dos diretores escolares. Outras reuniões ocorreram e nelas foram discutidas a organização administrativa das escolas (os fluxos da secretaria escolar, implementação de novos sistemas de gestão, o quadro de pessoal, o financiamento, o currículo escolar da rede estadual, as redes de apoio em educação especial, dentre outras questões) e a tipologia das unidades de ensino, visto que influenciavam diretamente na quantidade de profissionais, nas verbas recebidas e na gratificação dos diretores.

Imagem 1 - Primeira reunião da Adires com a Sedu: 23 de julho de 2014



Fonte: Arquivo da Adires.

Destacaram-se também questões inerentes à prestação de contas, processos de assunção e saída dos diretores do cargo, condições de trabalho do diretor, incluindo a saúde emocional, as ações formativas sistematizadas pela

Sedu, com destaque para aquelas voltadas aos profissionais da educação na função de diretores escolares e as políticas educacionais implementadas pelo referido órgão, inclusive os impactos da supervalorização de resultados/índices educacionais no direito social à Educação (avaliações de larga escala).

Em 2015, com o início de um novo governo, a política educacional capixaba passou por reformulações, mas com frágeis diálogos com o magistério. O que mais interessava ao governo da época eram resultados obtidos em avaliações de larga escala, portanto, se a escola tivesse bons índices, o gestor era considerado competente, caso contrário, ele era visto como mal gestor.

Nessa época, muitos diretores foram retirados das funções, quando a escola, sob sua gestão, não atingia os resultados almejados pela Sedu. A nosso ver, tal perspectiva se alinha a uma gestão mercadológica e excessivamente voltada para resultados, sem levar em consideração as condições objetivas de trabalho docente, das escolas e das trajetórias de escolarização dos estudantes.

Entre 2014 e 2018, podemos dizer que a Adires passou pelo seu momento político mais difícil. A entidade se posicionou contra o fechamento de várias unidades de Educação de Jovens e Adultos e acabou, de certa forma, enfrentando o ostracismo, ou seja, a falta de diálogo por parte da Secretaria de Estado da Educação, mesmo frente a várias tentativas realizadas pela sua coordenação. Essa instabilidade fez despertar, no colegiado executivo e em seus associados, os seguintes questionamentos: como se posicionar enquanto entidade, sendo que a função de diretor escolar é muito frágil? Ser gestor escolar na rede estadual de educação do Espírito Santo significa se calar e seguir o que está posto? O processo de escolha dos/as diretores/as é o adequado na perspectiva democrática da Lei Estadual nº 5.471 de 1997?³

Tal instabilidade entre os diretores vinculados à Associação se efetivava, principalmente, pelo fato de eles serem escolhidos por meio de processo

3 A Lei Estadual fundamenta-se no art. 206, inciso VI, da Constituição Federal, no art. 179, da Constituição Estadual e no art. 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96. No artigo 2º, a Lei Estadual nº 5.471 estabelece como princípios da gestão democrática: I - garantia da descentralização do processo educacional; II - livre organização e participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios, através de representação em órgãos colegiados; III - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica; IV - transparência nos mecanismos pedagógicos, administrativos e financeiros; V - eficiência no uso dos recursos públicos.

seletivo, sem consulta pública. Segundo as normas da Sedu, ficam aptos a participarem da seleção professores e pedagogos efetivos e interessados ao cargo de diretor escolar, devidamente aprovados no Curso de Formação Inicial de Diretores (Fordir), oferecido pelo referido órgão central. Além disso, os interessados devem apresentar os seguintes requisitos:

- I - não apresentar nenhum impedimento para movimentação bancária no Cadastro de Pessoas Físicas – CPF;
- II - não estar respondendo a processo administrativo disciplinar - PAD;
- III - ter disponibilidade para atender aos turnos em funcionamento na unidade escolar;
- IV - não incorrer em nenhuma das hipóteses de inelegibilidade previstas na legislação vigente;
- V - não possuir parentes até 3º grau civil, nem cônjuge, em exercício na escola (Espírito Santo, 2023, p. 1).

O processo seletivo é de responsabilidade da Gerência de Gestão de Pessoas (Gegep/Sedu), por meio da Subgerência de Pessoal Transitório (Supet) e de uma Comissão de Processo Seletivo Simplificado designada pela Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo. É constituído por meio das seguintes etapas: 1: Comprovação de experiência profissional e titulações; 2: Apresentação do Plano de Gestão na Superintendência Regional de Educação; 3: Entrevista com equipe gerencial coordenada pela assessoria de gestão escolar.

Além de o diretor ser selecionado por processo seletivo, sem consulta pública, há a possibilidade do “diretor pró-tempore”. Nesse caso, ele é indicado pelo governo estadual, em específico pela superintendência regional de educação, a qual a escola com vacância do cargo de diretor se encontra vinculada. Nos dois casos, a situação do gestor escolar é frágil, instável e de autonomia limitada, podendo, o profissional, ser retirado a qualquer momento da função, conforme o interesse da Sedu. Essa situação fere os princípios da gestão democrática elencados em documentos norteadores, como a Constituição de 1988, a LDB nº 9.394/96, Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, a Lei Estadual nº 5.471/97, a Constituição do Estado do Espírito Santo e o PEE 2015-2025.

A nosso ver, a consulta pública para o cargo de diretor envolvendo alunos, professores, pais/responsáveis e profissionais das unidades de ensino é

uma prática que pode fortalecer a autonomia das escolas e as atividades dos profissionais da educação como gestores. Com isso, o diretor ocupa a função por prazo determinado, podendo ser conduzido por mais um mandato, caso assim defina a comunidade escolar. Por meio da consulta pública, esse profissional apresenta maiores possibilidades de atuar de modo democrático, tendo autonomia para organizar a escola com a comunidade, enfrentando decisões autoritárias de representantes das Secretarias de Educação.

Entretanto, como afirma Vitor Paro (2005), o processo de provimento do cargo ou função, por meio da consulta pública, não pode ser uma medida isolada de outras ações/políticas necessárias à gestão democrática. Envolve medidas e mudanças na composição e no exercício do poder no interior da escola e fora dela, para descentralizar a figura do diretor e conferir importância necessária às ações coletivas.

Entendemos ser necessário complementar as reflexões do autor, afirmando que é fundamental que as escolas reconheçam que elas fazem parte de um sistema de ensino e que possui suas normativas, mas também que possuam autonomia para tomar decisões frente às demandas que as atravessam, estando certas de que a autonomia é sempre relativa, pois se coloca sob certos parâmetros: “embora necessária, não basta à eleição de dirigentes escolares desvinculada de outras medidas que transformem radicalmente a estrutura administrativa da escola [...]” (Paro, 2005, p. 102).

Nesse processo, uma das questões que se colocava como desafio aos diretores era a existência de escolas muito diferentes quanto a modalidades, etapas e estruturas, e que demandavam trabalhos desiguais a seus diretores: escolas pequenas com uma modalidade e etapa somente e escolas grandes com modalidades variadas e com Ensino Fundamental e Ensino Médio. Assim, depois de reiteradas vezes apresentada a demanda dessa assimetria, a Adires foi convidada a participar de reunião com a Sedu para discutir a definição tipológica das unidades de ensino.

A tipologia consolidada baseou-se em levantamento das características físicas, modalidades de ensino oferecidas, quantitativo de profissionais e estudantes das escolas. A Adires propôs, como ponto de pauta, o debate sobre a remuneração dos diretores da rede e como essa tipologia implicaria sua função gratificada. As conclusões desse processo foram consolidadas na Portaria nº 060-R, de 09 de março de 2021:

Art. 3º O novo perfil tipológico das escolas públicas estaduais será definido tomando por base os dados oficiais do Sistema Estadual de Gestão Escolar (Seges) e do Censo Escolar, observando os seguintes critérios:

I - número de alunos matriculados;

II - etapas de ensino e modalidades de ensino ofertadas;

III - turnos de funcionamento;

IV - taxa percentual de ocupação das salas de aula [...]

V - índice socioeconômico da escola;

[...]

Art. 4º Serão classificadas na tipologia imediatamente superior àquela alcançada na pontuação obtida pelos critérios supracitados, as escolas da rede pública estadual de ensino que:

I - estiverem localizadas em bairros considerados de maior vulnerabilidade juvenil no Espírito Santo;

II - atuarem como escola-referência das salas de escolarização localizadas no Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo - Iases e no Sistema Prisional

III - administrarem salas de Centro de Apoio Pedagógico (CAP) para atendimento ao deficiente visual do Núcleo de Atividades de Altas Habilidades e Superdotação (NAHAS) localizados nas dependências da escola;

IV - atuarem como escola-referência de turmas anexas localizadas em escolas municipais.

[...]

Art. 10. O diretor escolar fará jus à função gratificada, conforme perfil tipológico da escola pública estadual ou das escolas consorciadas a que estiver vinculado.

Parágrafo Único. Para efeito específico de atribuição de gratificação para a função de diretor escolar, as unidades escolares da rede pública estadual serão classificadas, a partir de sua pontuação final, em 04 (quatro) tipologias, sendo a tipologia I a de maior gratificação e

a tipologia IV a de menor gratificação, conforme Anexo II desta Portaria. [...] (Espírito Santo, 2021, s/p).

A norma regulatória expedida consagra uma tipologia determinada pela complexidade das características administrativas e estruturais das escolas, considerando: a quantidade de alunos matriculados; as modalidades de ensino ofertadas; os turnos de funcionamento; o perfil socioeconômico do alunado; a taxa de ocupação das salas; localização da unidade de ensino, dentre outras.

Percebemos que a definição tipológica das escolas da rede estadual segue um complexo cruzamento de informações. Esse processo define o perfil da instituição, envolvendo desde a quantidade de funcionários, passando pela gratificação do diretor, até o volume de verbas destinadas às escolas.

O diálogo com a Sedu continua em 2019, com a chegada de um novo governo e novo secretário de educação. Nessa gestão, a Adires passou a participar mais de reuniões para debater ações e políticas. Foram retomadas algumas discussões e outras colocadas ao debate: tipologias das escolas, implementação de novo modelo de ensino em tempo integral, calendário escolar, reabertura das unidades da EJA, formação de diretores e professores etc.

Imagem 2 - Foto da reunião com novo secretário de educação, 24 de janeiro de 2019



Fonte: Arquivo da Adires.

Em um rápido histórico, foram apresentadas ao novo secretário as finalidades institucionais da Adires e as dificuldades cotidianas existentes e comuns no trabalho dos mais de 450 diretores da rede estadual. O secretário se

colocou à disposição da direção da Adires e firmou compromisso em rever, em caráter emergencial, o repasse de recursos e as normas internas que tratam do Programa Estadual Dinheiro Direto na Escola (PEDDE).⁴ Da mesma forma, foi firmado o compromisso de inserir a Adires nos espaços de discussões e representativos existentes na Unidade Central da Sedu.

Em 2020, com a pandemia da Covid-19, os profissionais da educação tiveram que aprender novas tecnologias, dentre outros desafios, em meio a um cenário incerto e perigoso. Nesse contexto, a gestão escolar esteve na linha de frente em todos os momentos, e a Adires participou na problematização, reflexão e reivindicação de condições necessárias para a organização do ensino remoto, híbrido e, posteriormente, o retorno ao presencial. A Adires encontrou, nesse período, maiores espaços de participação nos grupos de trabalho voltados a implementar ações para o enfrentamento da pandemia.

O processo pandêmico foi bastante exigente para todos os profissionais da educação, e, para os diretores, foi extenuante, em virtude das atribuições e responsabilidades do cargo previstas em lei. Assim, a Adires realizou pesquisa⁵ com os diretores, abordando suas condições de trabalho durante a pandemia, e constatou alto nível de estresse e até de adoecimento de diretores.

Além das ações explicitadas, a Associação se reuniu em vários momentos com representantes do legislativo e executivo capixaba para discutir o trabalho da Patrulha Escolar;⁶ dialogar sobre a importância da Educação Especial/Inclusiva; abordar ações pedagógicas; e, recentemente, defender que os atestados médicos relativos à Covid-19 não interferissem no pagamento do bônus desempenho.

A Sedu afirma que essa política foi criada para valorizar os profissionais da Educação. Porém, constata-se que essa política de bonificação se baseia

4 No âmbito estadual, desde 2023, o repasse de recursos aos Conselhos de Escola é chamado Programa Estadual de Gestão Financeira Escolar (Progefe).

5 Adires - Associação dos Diretores e Ex-diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do ES (portaladires.com).

6 Os objetivos declarados da Patrulha Escolar são promoção, junto à comunidade escolar, de um ambiente propício ao ensino e à aprendizagem, preservando os profissionais da educação e auxiliando no processo de uma cultura da paz, na busca de uma parceria eficaz para solucionar problemas nas escolas (Polícia Militar, disponível em: <https://pm.es.gov.br/patrulha-escolar>).

em princípios gerencialistas de aferição quantitativa do desempenho por meio do indicador Índice de Merecimento da Unidade (IMU), composto do Índice de Desenvolvimento das Escolas (IDE), que incorpora os resultados do Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo (Paebes) e a assiduidade dos profissionais da educação. A cada falta, independente do motivo, perde-se 10% do bônus. Essa política de “bonificação” é excludente, pois nega aos profissionais direitos como a licença médica e os abonos anuais oferecidos aos profissionais efetivos.

A Adires vive, em relação ao bônus, uma contradição, pois defende um modelo de gestão democrática cujos princípios não se coadunam à perspectiva gerencialista. Entretanto, o recebimento de um “prêmio” em dinheiro seduz os diretores e os demais profissionais do magistério devido, segundo nos parece, aos baixos salários recebidos no setor da educação. Assim, a Adires tem atuado apenas no sentido de buscar propor critérios menos rígidos em sua concessão. A Associação vem defendendo uma alteração na legislação para que os profissionais da educação não sejam penalizados por tirarem licenças médicas, ou, até mesmo, por usufruírem dos abonos concedidos aos profissionais efetivos.

Apesar das contradições indicadas, entendemos que os movimentos da Adires têm contribuído para a melhoria das condições de trabalho dos diretores e, também, para impulsionar construções e práticas de gestão mais próximas dos princípios democráticos. Entretanto, o caminho ainda é longo, e investir em processos de formação desses sujeitos nos parece um imperativo da perspectiva da gestão democrática.

1.3 Formação Continuada e eventos promovidos pela Adires

Para além do diálogo propositivo com a Secretaria Estadual de Educação, algumas das premissas da associação são Formação Continuada e orientação dos diretores e diretoras da rede estadual, tendo em vista esses profissionais necessitarem de aprofundamentos teórico-práticos para a concretização do fazer pedagógico. Nas palavras de Freire (1996, p. 39), “[...] é pensando criticamente a prática de hoje, ou de ontem, que se pode melhorar a próxima prática”.

A formação dos gestores escolares precisa ser contínua, porque, como afirma Freire (2006, p. 80), “[...] a formação do educador deve ser constante, sistematizada, porque a prática se faz e se refaz”. Para que esses momentos formativos aconteçam, a Adires vem buscando, desde sua criação em 2013,

parcerias com a Universidade Federal do Espírito Santo – Ufes, tendo em vista o diálogo entre escola e universidade se colocar como uma ação para a produção de novos conhecimentos, políticas educacionais e das práticas organizativas das unidades de ensino. Tal perspectiva de trabalho corrobora o pensamento de Paulo Freire sobre o papel da universidade no cenário social:

Entendo que a universidade tem uma responsabilidade social a cumprir junto aos demais graus de ensino e uma contribuição fundamental a dar no que diz respeito a compreensão do conhecimento, às perspectivas de avanço nas diferentes dimensões do conhecimento bem como nas questões de formação dos profissionais que atuam nas redes de ensino (Freire, 2006, p. 81).

A Adires, a partir das parcerias firmadas com a Ufes, promove, junto dos gestores escolares, visitas de orientação e diálogos com as unidades de ensino, assim como processos formativos sobre diversas temáticas ligadas à gestão escolar, destacando-se os seminários anuais. Uma das associadas da entidade relata sua visão sobre a importância das atividades formativas da entidade:

Os seminários trazem temas muito atuais e muito pertinentes porque a gente tem que estar se atualizando, a gente para cuidar de si às vezes. A Adires trabalha a parte emocional nos eventos mais festivos e às vezes a parte mais intelectual nos seminários, que tem esse objetivo de formação. Eu não sabia o que você ia me perguntar, estou com o livro indicado no seminário aqui do meu ladinho, então com certeza a gente enquanto associação contribui como eu disse em palavras e com pessoas (Associada 2).

Outras ações importantes do colegiado são as visitas aos associados, de norte a sul do Espírito Santo, promovendo discussões regionais por superintendências e individualmente com os gestores nas unidades de ensino, pois compreende-se que a formação pode acontecer em diversos espaços-tempos. Essas visitas são agendadas previamente com os diretores de cada regional.

As formações não seguem especificamente um cronograma, e suas temáticas são escolhidas de acordo com o interesse dos associados e em parceria com outras instituições. Nesse sentido, vários temas já foram abordados: assédio moral, questões jurídicas diversas, neuroeducação, dentre outras. Com a pandemia

da Covid-19, muitos processos formativos foram realizados por meio de “lives”, buscando atender às orientações da Organização Mundial de Saúde, que indicou a importância do isolamento social para não proliferação do vírus.

Em seus nove anos de história, a entidade já realizou oito seminários, tendo, em média, de 80 a 100 participantes por seminário. O primeiro ocorreu no ano de 2014, na Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Eseps), com o tema: *Gestão Escolar: desafios e caminhos a trilhar*. O enfoque foi valorizar a função estratégica do diretor escolar e sua contribuição para a melhoria da qualidade da educação e, por conseguinte, da sociedade. Um dos objetivos apresenta a necessidade de ações coletivas para o fortalecimento do segmento dos diretores da rede estadual, sem esquecer da valorização dos profissionais da educação como um todo. Em 2014, a Adires já contava com mais de 100 associados e teve a participação de várias entidades de representação estadual: superintendentes regionais de educação, representantes da Sedu, dentre outras entidades.

Fortalecer a gestão das escolas se faz por meio de várias ações, dentre elas os investimentos na formação dos profissionais da educação, o diálogo e a valorização dos educadores. Na escola, essas ações são revertidas no desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem e na melhoria da educação de modo geral, afinal, como afirma Freire (2006), não se muda a escola por portaria.

Numa perspectiva realmente progressista, democrática e não autoritária, não se muda a ‘cara’ da escola por portaria. Não se decreta que, de hoje em diante, a escola será competente, séria e alegre. Não se democratiza a escola autoritariamente. A Administração precisa testemunhar ao corpo docente que o respeita, que não teme revelar seus limites a ele, corpo docente. A Administração precisa deixar claro que pode errar. Só não pode é mentir (Freire, 2006, p. 25).

Em 2015, no segundo seminário, trabalhou-se a temática *Gestão Escolar e seus desafios: conciliando gestão e a qualidade de vida*. Esse seminário foi um momento de reflexão e aprendizado, pois a relação entre gestão e qualidade de vida nem sempre acontece de forma sadia. Há gestores escolares que sofrem com ansiedade e até depressão, devido às pressões do cargo e as consequências de decisões tomadas.

Mazon e Leite (2013), ao estudarem a saúde dos gestores escolares, afirmam que a cobrança por resultados tem se colocado como uma das questões

que atravessam o dia a dia dos gestores escolares, produzindo adoecimento. Importante lembrar que os usos dos resultados das avaliações do Ensino Básico atribuem destaque a responsabilidade da unidade escolar e, especialmente, a seus diretores, pelo sucesso ou fracasso dos alunos, deixando de lado os processos socioeconômicos que condicionam o trabalho da escola e marcam as políticas educacionais.

A cada ano, os processos de formação ganham continuidade. Com isso, trabalhou-se com temáticas diferentes nos seminários. Em 2016, abordaram-se *Os desafios da gestão educacional no século XXI*. O tema trouxe as perspectivas sobre os vários desafios que a gestão enfrenta e as principais demandas do gestor escolar: o direito à educação, a gestão democrática, o fortalecimento dos órgãos colegiados, a criação de condições objetivas aos processos de ensino-aprendizagem, o trabalho docente, dentre outros.

Nos anos de 2017 e 2018, ocorreram os seminários *Saberes: o docente como gestor educacional. Desafios e possibilidades* e *O papel do gestor como agente transformador da sociedade*. Em ambos os eventos, trabalhou-se a questão da improbidade administrativa na gestão escolar, por meio de palestras nos dois momentos. Além dos temas citados, também foi ministrada uma palestra sobre a aplicação do Estatuto da Criança e Adolescente, com representantes do Ministério Público e do Conselho Tutelar. Nos dois eventos, os diretores tiveram a oportunidade de falar sobre os percalços vivenciados em seu ofício.

Em 2019, um pouco antes do início da pandemia, o seminário da entidade abordou o tema: *O impacto da violência contra a mulher no ambiente familiar e suas consequências no processo de ensino-aprendizagem do aluno*. As palestrantes elencaram os reflexos diretos e indiretos da violência na vida escolar, e em sociedade, de crianças e adolescentes no decorrer dos anos. Uma representante da Secretaria de Direitos Humanos esteve presente, uma delegada, diretamente ligada às ações referentes à Lei Maria da Penha, e a vice-governadora do estado do Espírito Santo palestraram nesse seminário.

Em 2021, ainda em um contexto de pandemia, mas levando-se em consideração o avanço da vacinação para combater a Covid-19, foi possível realizar o mais recente seminário. No VII seminário, abordou-se o tema *A influência da autoestima no trabalho do Gestor Escolar*. A entidade entende que a valorização dos diretores e diretoras da rede estadual é essencial, pois o reconhecimento

e a autoestima elevada contribuem para que os trabalhos da gestão escolar sejam mais produtivos e com melhores resultados para a comunidade escolar.

No ano de 2022, realizou-se o seminário *O gestor escolar como agente de mudança: valorização do gestor como política de Estado*. O objetivo foi valorizar o gestor escolar e seu papel transformador dentro das comunidades escolares. O momento formativo também teve a intenção de chamar a atenção da Secretaria de Estado da Educação para as políticas públicas que envolvem o diretor escolar. O evento contou com a presença do Prof. Dr. Eduardo Augusto Moscon Oliveira⁷ (Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação – Ufes), do secretário de educação e de mais de 70 diretores associados.

Essas ações formativas da Adires ocorrem todos os anos. Também são realizadas lives para abordar a legislação educacional, a saúde dos gestores, enfim, temáticas atuais da gestão escolar. Constantemente, no grupo de WhatsApp, ocorrem diálogos sobre publicação/atualização de portarias, reuniões entre a Sedu e os diretores, informativos, dentre outros. A diretoria da Adires também promove visitas às unidades de ensino e a várias localidades do estado, para reuniões sobre o papel do gestor escolar, a legislação educacional, a prestação de contas etc., envolvendo os diretores associados das regiões visitadas.

Por fim, parece-nos importante destacar que, nessa introdução, tivemos a intenção de posicionar o leitor sobre os pressupostos teóricos e metodológicos que direcionam nosso olhar sobre a Adires e sua história de constituição e atuação. A seguir, apresentamos um pouco mais de nossas perspectivas teóricas.

7 O destaque dado ao professor é justificado por relacionar-se ao material colhido em entrevista.

2. Gestão escolar e associativismo: perspectivas teóricas e práticas

Discutir a gestão escolar no contexto do associativismo e/ou sindicalismo, que abrange lutas de diversas ordens, destacando-se: a) ligadas às condições infraestruturais necessárias para o trabalho do diretor; b) construção dos contornos teóricos e práticos de uma gestão escolar efetivamente democrática. Assim, neste capítulo, dialoga-se com estudos produzidos sobre o tema da gestão democrática na unidade escolar e o lugar do diretor no processo e, mais especificamente, com um estudo que discute o associativismo e/ou sindicalismo de gestores/diretores escolares.

Não foi possível levantar muitos trabalhos e pesquisas sobre esse tema na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), na qual encontramos uma única pesquisa sobre o Sindicato dos Diretores e Especialistas do Magistério Oficial do Estado de São Paulo, a Udemo. A dificuldade de encontrar teses e dissertações sobre associações, sindicatos, fóruns de diretores, gestores, dirigentes escolares na BDTD nos levou a buscar os mesmos descritores no google e no google acadêmico. Nessa busca, foi possível encontrar apenas páginas *web* de três associações e um sindicato que reúnem e representam diretores/gestores escolares.

2.1 Associações de diretores e sindicato de especialistas em educação

O associativismo gestor no Brasil, com instituições a reunirem diretores, gestores, dirigentes escolares, tem início na década de 1950, com a criação da Udemo, no estado de São Paulo. Além dessa, atualmente caracterizada como sindicato, foram identificadas mais três associações de diretores, perfazendo quatro entidades: a) Udemo — Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo, criada como associação em 1952; b) Associação Paranaense de Administradores Escolares — Apade — criada em 1979; c) Associação dos Diretores de Escolas Públicas do Estado do Rio de Janeiro — Aderj — criada em 2017; d) Associação dos Gestores e Ex-gestores Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino da Região Metropolitana da Grande Vitória — Adimes — criada em 2019.

Para iniciar, apresentamos a mais antiga entidade encontrada em nossa pesquisa, a União dos Diretores do Ensino Médio Oficial (Udemo) de 1952, que, em 1977, mudou seu nome para União dos Diretores de Escola do Magistério Oficial e, em 1987, pela fusão com outras associações de especialistas, amplia seu escopo e base de representação, transformando-se no atual Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo. Em 2022, a entidade possuía mais de 10 mil filiados entre diretores e vice-diretores, supervisores de ensino e professores coordenadores pedagógicos, ativos e aposentados.

A entidade abrange todo o estado de São Paulo e atende seus afiliados em 12 subsedes regionais, distribuídas pelo território paulista. A sede se localiza em São Paulo, a capital. O estatuto da Udemo explicita que o objetivo da entidade é a defesa da escola pública e de seus associados.

A Associação Paranaense de Administradores Escolares (Apade), fundada em 1979, foi posteriormente renomeada para Associação dos Diretores das Escolas Públicas do Estado do Paraná (Adepep). Segundo dados expressos em sua página oficial, a entidade atua:

[...] pleiteando a simplificação dos processos e procedimentos administrativos que facilitem a atuação dos diretores, a ampliação da autonomia do diretor na gestão de sua Unidade Escolar, a defesa dos diretores frente aos excessos e abuso de autoridade, o retorno ao direito à

incorporação da Gratificação de Função e outros benefícios para os associados (Adepep, 2022, s/p).

Depois de décadas sem registro de criação de entidades dessa natureza, já na segunda década do século XXI, constata-se que, em 28 de outubro de 2017, foi criada a Associação dos Diretores de Escolas Públicas do Estado do Rio de Janeiro — Aderj. Reunindo diretores e diretores-adjuntos das unidades escolares do Estado do Rio de Janeiro, a entidade adota como princípio básico a defesa dos interesses dos gestores das escolas, valorizando o papel do diretor escolar e suas ações dentro das unidades de ensino.

A última entidade identificada nessa pesquisa é a Associação dos Gestores e Ex-gestores Escolares de Redes Públicas Municipais de Ensino da Região Metropolitana da Grande Vitória (Adimes). Fundada em 16 de abril de 2019, estabelece, como área geográfica de atuação e público-alvo de sua organização, as redes públicas municipais da Grande Vitória para atender e dialogar sobre as principais demandas dos gestores escolares. A Adimes foi criada sob inspiração das lutas da Adires, objeto dessa pesquisa, conforme explicita seu primeiro presidente:

Vimos que era primordial a constituição da associação. Os diretores do Estado já têm sua entidade que é vitoriosa em conseguir congregar o seguimento e se fazer ouvir, levando a frente as demandas, unindo força. Vamos agora para o nosso planejamento estratégico, realizar filiações, explicar a importância da associação (Adires, 2019, s/p).

Encontramos, como eixos comuns entre as entidades: o trabalho do diretor escolar, as principais demandas inerentes ao cargo, a gestão democrática e a formação desses profissionais. Diante disso, as associações buscam a) valorização de classe; b) remuneração digna; c) acompanhamento de normativos que versam sobre o trabalho dos diretores escolares; d) carga horária de trabalho dos diretores; e) autonomia das escolas; f) diálogo entre os diretores e as secretarias de educação; g) formação continuada para o segmento.

As quatro entidades buscam organizar, dar visibilidade, representar política e juridicamente diretores, gestores e dirigentes e ser instrumento de diálogo com as secretarias de educação e demais órgãos públicos, objetivando

participar nas definições sobre as políticas educacionais, numa perspectiva de democratização da educação.

2.2 Associativismo gestor: diálogos teórico-práticos

O processo de criação de entidades para congregar o setor de gestores da escola básica nos remete a discussões em torno das funções desses profissionais, suas formas de ingresso no cargo/função e, principalmente, os conceitos que balizam suas atuações, em que se destaca o princípio da gestão democrática (Freire, 2006; Paro, 2015). Nesse contexto, torna-se importante explicitar que nosso objeto de estudo nessa pesquisa, a Adires, possui, em seu estatuto, menções a maioria dos elementos detectados nas entidades apresentadas no item anterior.

Ainda dialogando com a produção da área, buscamos na BDTD, com o recorte temporal de 2013-2022, estudos dedicados a discorrer sobre a atuação dos diretores escolares, gestão democrática e eleição de diretores. Encontramos 20 trabalhos, desses, seis estudos nos pareceram dialogar mais com nosso objeto e propósitos: cinco dissertações e uma tese. Os termos escolhidos referem-se a fatores que, segundo nosso entendimento, interferem direta ou indiretamente no trabalho dos diretores.

Quadro 2 - Estudos que dialogam com nossa pesquisa (continua)

Ano	Nível*	Autor	Instituição	Título
2013	M	LANÇA, Héliida	Universidade Nove de Julho	O jornal sindical e a formação política: o caso da Udemo junto aos diretores de escola da rede estadual paulista
2015	M	CLEMENTE, Josafá da Conceição	Universidade Federal do Maranhão	Gestão Escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismos e gestão democrática
2016	M	SOUSA, Francisco Lindoval de	Universidade Federal de São Paulo	Performatividade e subjetividade na gestão escolar

Quadro 2 - Estudos que dialogam com nossa pesquisa (conclusão)

2017	D	MARANGO-NI, Ricardo Alexandre	Universidade Metodista de São Paulo	O nome e seus desafios: representações sociais do diretor/gestor escolar acerca do seu agir profissional.
2017	M	ALVES, Márcia Galdino	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Gestão escolar: desafios e possibilidades da gestão participante na escola pública
2019	M	MOREIRA, Helene Araújo de Lima	Universidade de Brasília	Política de formação do diretor escolar: trabalho pedagógico?

* M – Mestrado; D – Doutorado.

Fonte: Elaboração própria.

O estudo de Clemente (2015) analisa a gestão em uma escola da rede pública estadual de ensino do Maranhão, na cidade de São Luís, destacando a contraposição entre práticas gerencialistas e democrático-participativas. Os resultados apontam que as políticas de gestão do estado do Maranhão estão empenhadas na manutenção do controle do sistema educacional e suas unidades escolares, sob a égide da inflexibilidade e da supervalorização de metas e indicadores, afastando-se da orientação democrático-participativa.

Marangoni (2017, p. 25) afirma que estruturas rígidas acabam por prejudicar os processos de ensino/aprendizagem, levando os gestores a um “[...] trabalho engessado pela rotina burocrático-administrativa que comumente os distancia da prática pedagógica”.

No Espírito Santo, entre 2013 e 2022, as questões trazidas por Marangoni (2017) se fazem presentes, quando diretores escolares convivem com demandas administrativas que os impedem de contribuir efetivamente com o fazer pedagógico da escola. Diante disso, entendemos que discutir o trabalho desenvolvido pelos diretores é essencial no alcance da função social da escola, pois, como ensina Freire (2006, p. 45),

[...] é preciso que a educação esteja - em seu conteúdo, em seus programas e em seus métodos - adaptada ao fim que se persegue: permitir ao homem chegar a ser sujeito,

construir-se como pessoa, transformar o mundo, estabelecer com os outros homens relações de reciprocidade, fazer a cultura e a história [...] uma educação que liberte, que não adapte, domestique ou subjugue.

O estudo de Sousa (2016) objetivou investigar o impacto das políticas de educação da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, fundamentadas pelos princípios do gerencialismo, calcadas no aumento da eficiência para atingir metas e resultados, destacando a gestão escolar e o trabalho dos gestores escolares (diretor de escola, vice-diretor e coordenador pedagógico).

Os registros identificaram os impactos negativos das políticas de avaliação de larga escala sobre a gestão das escolas. Assim, Souza (2016) discute a validade das políticas que assumem como meta principal a elevação de índices relacionados às avaliações em larga escala e com vistas a implementar princípios e “receitas” da chamada nova gestão pública, fundada na lógica de mercado que defende competitividade, produtividade e empreendedorismo como objetivos educacionais. Diante disso, afirma Moreira (2019, p. 33): “o diretor escolar foi atingido diretamente, pois na lógica do mercado global, o trabalho racionalizado, com habilidade para resolver problemas, o ser pragmático, tornou-se o profissional eficiente para o sucesso escolar.”

No cenário capixaba, detectou-se que, entre 2013 e 2022, as Superintendências Regionais de Educação (SREs) fizeram reuniões para entrega dos resultados do Paebes,⁸ promovendo momentos de angústias e pressões entre os diretores e as escolas, pois o resultado positivo “garante” a pessoa no cargo de diretor e à escola o *status* de “boa escola”, mas o resultado negativo pode significar um cenário inverso ao explicitado.

Os estudos aqui mencionados também nos levam a compreender que o diretor escolar não é um administrador de empresa. Diante disso, associações de diretores elencadas nesse estudo se colocam como entidades que contribuem com o trabalho dos diretores escolares e o fortalecimento da função social das escolas. Assim, as associações colaboram com o enfrentamento das políticas gerencialistas que afastam o gestor escolar de suas atribuições e da defesa de uma escola inclusiva, impondo-lhe a perseguição de metas, índices e resultados quantitativos. Paro (1986) afirma a impossibilidade de se

8 Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo

quantificar o conhecimento e destaca as diferenças da escola com a empresa em que os operários produzem para a comercialização e o lucro.

Marangoni (2017) aborda as representações sociais de um grupo de gestores escolares da rede pública de ensino do estado de São Paulo, descrevendo o agir do gestor, na perspectiva psicossocial. Na pesquisa, buscou-se conhecer o perfil dos participantes e as representações sociais acerca do seu agir profissional. Os resultados apontaram um grau altamente simbólico atribuído ao passado, manifestando-se no terreno das tensões em torno de um cargo investido de significações e sentidos, que se lançam como desafios:

As representações dos gestores pesquisados ligam-se a um discurso politicamente correto e, foi por esse motivo que, ao final deste trabalho, decidimos recorrer a zona muda das representações. Com esta última, ficou-nos evidente que os gestores não possuem uma representação social positiva em relação aos aspectos que perpassam o seu agir profissional. Assim como, também foi possível confirmar a tese de que as contradições estão na base da profissão do gestor e orientam o seu trabalho (Marangoni, 2017, p. 8).

Encontramos aproximações entre o estudo de Marangoni (2017) e o estudo de nossa pesquisa. Se, na pesquisa realizada no contexto paulista, alguns diretores não expressavam suas opiniões, sendo concursados no cargo, em nossa realidade, discordar/questionar da Secretaria de Educação é uma ação temerária, pois pode implicar a exoneração do cargo de diretor escolar.

Aqui, nossas observações assistemáticas revelam que, alguns diretores, quando fazem críticas, as fazem nos 'bastidores'. Perante seus superiores, muitos preferem calar-se ou agir de maneira subserviente, perpetuando assim a atual situação [...] (Marangoni, 2017, p. 52).

Marangoni (2017) aponta a necessidade de a formação de diretores discutir que a escola não está sob o seu domínio ou posse. Ao contrário, é preciso dialogar com a equipe e fortalecer os pressupostos da gestão democrática, ouvindo a comunidade escolar, conhecendo mais alunos e trabalhadores da escola.

A gestão democrática pode se constituir antídoto para essas posturas desamparadas e que flertam com a autocracia e com o autoritarismo. Mais uma vez, devemos ratificar que a escola não é uma empresa. Todo gestor

escolar deve ser um articulador que estabelece relação de confiança relacional com a equipe, até porque:

[...] gerir uma escola é antes de tudo destituir-se da crença/representação de que as práticas educativas podem ser realizadas mediante comandos preestabelecidos. A atuação do gestor, como articulador da escola pressupõe sensibilidade e reconhecimento [...] (Marangoni, 2017, p. 64).

A necessidade de processos de formação críticos e dialógicos com os diretores escolares, bem como as contribuições de associações como a Adires para esse processo, é justamente o que aproxima este estudo ao trabalho de Alves (2017). O autor buscou por processos de formação participativa na instituição escolar liderada pelo diretor, enfatizando o papel do diretor escolar da escola pública e a construção coletiva da gestão, oportunizando espaços de Formação Continuada. Os dados indicaram que a participação da comunidade escolar nas decisões da gestão contribuiu para modificações positivas na unidade de ensino, ganhando destaque a valorização da equipe, o desenvolvimento de competências e a construção coletiva de um plano de ação para tratar das demandas da unidade de ensino. Esse estudo reforça que investimentos na formação do diretor, visando maior compreensão do trabalho da gestão em uma perspectiva democrática, mostram-se necessários.

A investigação de Moreira (2019) teve como objetivo geral analisar a política de formação de diretores da rede distrital de Brasília, mais especificamente aqueles que atuavam no Ensino Médio. A pesquisa busca as razões justificadoras da formação do diretor escolar, bem como perscrutar suas intenções. Nas conclusões, o autor apresenta a formação de diretores como primordial para a efetivação de uma gestão democrática, pois as práticas gerencialistas tendem a afastá-lo desse caminho, favorecendo uma gestão centralizada e autoritária. Para o autor, a gestão democrática deve ser construída diligentemente no dia a dia da escola, compondo todos os momentos e processos formativos ali desenvolvidos.

Os trabalhos de Alves (2017) e Moreira (2019) apontam para os processos formativos dos diretores e diretoras de escola, e como essas ações de formação podem contribuir para a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem nas unidades.

O investimento na formação dos diretores, a partir de uma perspectiva crítica e cunhada em processos democráticos, deve considerar que, a princípio, os cursos de formação para diretores de escola se baseavam na concepção da administração de empresas, concepções oriundas da década de 1970 e seu modelo tecnicista de educação (Marangoni. 2017, p. 14).

Enquanto educadores/gestores, precisamos problematizar essas concepções gerencialistas e trabalhar com as secretarias de educação a produção de mecanismos que venham a superar as práticas empresariais que levam a educação para o viés produtivista e da quantificação.

O diálogo com os estudos nos ajuda a compreender que eles defendem a gestão democrática. Acreditam que a identidade da escola depende desses processos, por isso, enfatizam a formação dos profissionais da educação. Alves (2017, p. 15) corrobora este pensamento, ao afirmar que:

A concepção de identidade a qual faço menção é de uma escola caracterizada por práticas coletivas e a participação de toda a equipe escolar e da comunidade, mas que além disso tenha um ambiente formador, que corresponda às necessidades da escola frente aos desafios do século XXI.

Diante disso, somos levados a entender que os processos formativos dos gestores escolares precisam ser estruturados nos conceitos da gestão democrática, partindo do princípio da descentralização do trabalho do diretor, agregando a comunidade escolar às ações decisórias, através da participação ativa do Conselho Escolar, inclusive nas relacionadas à implementação das políticas necessárias aos processos de ensino-aprendizagem.

O Conselho de Escola é um dos mecanismos de participação social, endossado pelo princípio da Gestão Democrática Escolar. Um colegiado para que a sociedade possa participar da gestão e organização escolar, dos processos decisórios, da execução das deliberações coletivas, da avaliação e das políticas públicas voltadas para a educação (Oliveira; Molina, 2019, p.1).

Vivenciamos, em várias escolas, as contribuições positivas das ações dos Conselhos Escolares nas decisões e encaminhamentos realizados. O Conselho de Escola é um órgão colegiado composto pelos vários segmentos da comunidade escolar, que pode auxiliar grandemente no trabalho gestor da unidade.

No Espírito Santo, é consenso entre os diretores a sobrecarga de trabalho, especialmente administrativo. Os associados abordaram essa questão nas entrevistas:

[...] com o número elevado de demandas, a gente não consegue planejar. Quando a gente consegue planejar, recebemos uma orientação diferente do planejamento que nós fizemos. (Associado 4).

Você tem lá inúmeras chefias, cada chefia tem várias pessoas trabalhando com ela. O diretor, cara, tem que atender tudo e todo mundo de forma perfeita [...] (Associado 7).

Temos que ficar vendo demandas específicas da Sedu, um exemplo é alvará para o corpo de bombeiros, ficar aí cuidando de gerenciamento de linhas de telefone para alunos, em relação ao plano de dados, ficar comprando absorventes aí pô é a gente recebe o recurso e acaba sendo tarefeiro, no final das contas somos gerentes (Associado 1).

Em consonância com a fala dos diretores capixabas, o estudo de Marangoni (2017, p. 61) assim problematiza a questão:

Salientamos que a sobrecarga de suas atribuições, muitas vezes o afasta da dimensão pedagógica, ficando este mais envolvido com a dimensão administrativa. Embora concordemos com a indissociabilidade das dimensões, apontamos para a real dificuldade enfrentada pelos gestores no desenvolvimento de ambas. A sobrecarga, por nós apontada, deve ser compartilhada entre a equipe gestora e os órgãos colegiados.

Essas reflexões nos levam à conclusão de que ações participativas, dialogadas e baseadas na legislação que fundamenta a gestão democrática, contribuem sobremaneira com o trabalho do gestor escolar. O trabalho realizado coletivamente, com responsabilidades partilhadas com todos os trabalhadores, alunos e comunidade, constrói uma escola de todos, democrática e com valorização do aspecto pedagógico também no trabalho do diretor (Alves, 2017).

É importante salientar que a gestão democrática contribui para uma maior liberdade do gestor escolar; mesmo assim, na rede estadual do Espírito Santo, temos diretores que buscam se aproximar dos pressupostos democráticos, embora continuem sufocados por questões burocráticas. Em algumas escolas,

não há profissionais suficientes: faltam assistentes de secretaria, coordenadores disciplinares, pedagogos e professores. Essa realidade também sobrecarrega o diretor. É nesse contexto que se torna relevante investigar o trabalho da Adires e de outras associações que lutam para enfrentar as questões que as pesquisas referidas anteriormente trouxeram à luz.

Dentre as instituições organizadoras das lutas de diretores, gestores e dirigentes escolares, encontramos um sindicato com uma trajetória de mais de 70 anos, pois remonta à década de 1950. Trata-se da Udemo, pesquisada por Lança (2013) a partir das publicações do jornal *O Diretor* no período de 2007-2012. O objetivo central da autora na pesquisa é compreender a forma que a Udemo realiza a formação política dos diretores, utilizando esse veículo de comunicação como a base.

Na pesquisa, discute-se a trajetória da Udemo no contexto do sindicalismo docente, assim como as possibilidades da imprensa sindical na formação política de seus associados.

Os resultados demonstram que, no período coberto pela pesquisa, a Udemo se isentou das discussões mais candentes e substantivas do modelo de educação e gestão escolar adotado pela política governamental. Centralizou as reivindicações e os debates em questões de interesses específicos e corporativos dos diretores da rede escolar, em contradição com o disposto no artigo 2º do Estatuto⁹ da entidade.

Entre os temas tratados, está o provimento do cargo/função de direção, que no estado de São Paulo se faz mediante concurso público de provas e títulos,

9 I. Congregar integrantes e ex-integrantes das Classes de Suporte Pedagógico - Diretor de Escola, Supervisor de Ensino e Dirigente Regional de Ensino -, ocupantes e ex - ocupantes de Postos de Trabalho de Professor Coordenador e de Vice - Diretor de Escola, ativos e aposentados, do Quadro do Magistério Público Oficial do Estado de São Paulo.; II. Defender direitos, prerrogativas e interesses profissionais de seus associados ativos e inativos; III. Lutar pela defesa e promoção da Escola Pública e Gratuita; IV. Propugnar pela valorização e reconhecimento da dignidade do exercício profissional do magistério; V. Programar atividades que visem ao alcance dessas finalidades e a integração entre seus associados; VI. Propor sugestões às Autoridades Públicas visando a soluções para problemas referentes à Educação, ao Ensino e ao Magistério; VII. Representar seus filiados, judicial e extrajudicialmente; VIII. Oferecer aos associados serviços e assistências que facilitem o exercício de suas funções. IX. Defender os interesses e direitos individuais e coletivos, administrativa e judicialmente, dos seus associados idosos, nos termos da Lei nº 10.741, de 01 de janeiro de 2003 (Estatuto do Idoso) (Udemo, 2020, p. 2).

porém os titulares podem se afastar para ocupar outros cargos, ou por motivos particulares, e, nesses casos, são designados substitutos nomeados pela Diretoria Regional de Educação. Essa prática poderia ser considerada uma contingência da gestão da rede se não fosse tão recorrente, quer pelos motivos indicados, quer por opção do governo de ficar longo tempo sem realizar concurso.

Na pesquisa, constata-se que, em 2007, metade dos diretores eram indicados pela diretoria regional. A autora afirma que essas nomeações tornam os diretores agentes do governo dentro das unidades de ensino, conforme explicitado no excerto que segue: “[...] os diretores designados estão absolutamente nas mãos dos dirigentes regionais, que são os representantes oficiais do governo nas diretorias regionais pois ocupam cargos de confiança com os designação direta feita pela SEE” (Lança, 2013, p. 7).

Nesse contexto, e utilizando o argumento que a designação faz dos diretores prepostos do governo, a Udemo defende o concurso público para o provimento desse cargo, manifestando-se contrária à eleição de diretores pela comunidade escolar (Lança, 2013, p. 69).

A partir dessas construções, uma indagação é necessária: como podemos definir a situação dos diretores da rede estadual de ensino do Espírito Santo? Temos convicção de que a ampla participação da comunidade escolar na composição da função de diretor escolar é de grande importância, assim como a constituição de um plano de gestão levando em consideração o olhar da coletividade e a implementação dele.

2.3 Sindicato e Associação: Udemo e o processo capixaba da Adires

Iniciando por discutir a questão do provimento do cargo/função de diretor, é importante explicitar que, na rede estadual do Espírito Santo, não existe concurso nem eleição. Aqui, os diretores passam por processo seletivo ou são nomeados *pró-tempore* pelas superintendências regionais de educação. Porém, todos devem fazer o curso de formação de diretores (Fordir), enviar um plano de gestão para o Conselho de Escola e, na fase final, passar por entrevista na Secretaria de Educação.

Nesse aspecto, detecta-se que o debate sobre a questão do provimento no cargo/função de direção escolar movimenta posicionamentos teóricos de

pesquisadores e de profissionais de educação. Parte desses teóricos defende a ampla participação da comunidade escolar no processo de escolha do diretor; outros, que o processo deve se constituir numa mescla entre a capacidade técnica do profissional e a participação da comunidade escolar. Há ainda quem defenda a prerrogativa do Estado sobre a escolha e indicação dos dirigentes da unidade de ensino.

No Espírito Santo, a ocupação da função de diretor escolar, ora por meio de processo seletivo, ora pelo que é denominado “pró-tempore”, pouco (ou nada) envolve a participação da comunidade escolar, podendo afetar sua legitimidade e produzindo, quase sempre, uma relação de submissão desse profissional à Secretaria de Educação. Essa situação frágil do gestor designado/nomeado pela secretaria foi detectada também no caso paulista:

Esta parcela de diretores, designados pelos dirigentes, apresenta uma preocupação muito maior em entender tudo o que é imposto, pois sabem que serão desligados da função caso não correspondam anseios dos superiores hierárquicos (Lança, 2013, p.7).

Nessa direção, podemos fazer as seguintes indagações: o diretor escolar é um gestor que atua em conformidade com o Projeto Político Pedagógico da escola e em consonância com o acordado nas instâncias deliberativas da unidade de ensino, ou um gerente para as secretarias de educação? O trabalho do diretor escolar pode ser determinado pelos resultados a serem apresentados em avaliações de larga escala e índices?

O diretor de escola, agora é gerente, deve concentrar-se nos resultados obtidos nos indicadores e metas oficiais. Caso a escola não esteja bem posicionada no *ranking* sua eficácia enquanto gestor será certamente questionada [...] pois há uma grande tendência do próprio estado em responsabilizar os sujeitos pelos resultados (Lança, 2013, p. 10).

Para além do provimento do cargo/função de diretor, é importante destacar também os motivos que levaram à criação das entidades: Udemo e Adires. Apesar de se diferirem na natureza, pois uma é associação e a outra sindicato, ambas desenvolvem ações envolvendo diretores escolares e o trabalho que advém do cargo. No que se refere à criação de cada uma delas, podemos compreender que a Udemo surge para garantir o concurso público

para diretores em São Paulo e a Adires, por seu turno, da necessidade de investimentos na formação dos diretores e da criação de espaços de diálogo com a Secretaria de Educação, a fim de fortalecer as ações de melhoria das condições de oferta de educação nas escolas estaduais.

A defesa do diálogo, feita pela Adires desde sua criação, não se fez sem considerá-lo como prática tensa de questionamento e de lutas contra desmandos e injustiças por parte da Sedu. O questionamento dos desmandos coloca as relações de poder num patamar de menor discricionariedade e de instauração de um nível, ainda que inicial, de transparência nessas relações que envolvem os diretores da rede estadual.

Quanto à manutenção das entidades, é possível se verificar semelhanças. A Udemo conseguiu que, desde 1980, o governo proceda o desconto em folha e o repasse das contribuições de seus associados (Lança, 2013). No caso da Adires, também o desconto em folha é processado pelo órgão responsável.

Nas publicações do jornal *O Diretor*, a Udemo faz críticas direcionadas às bonificações dos profissionais do magistério a partir dos resultados nos testes e avaliações de desempenho de estudantes, utilizando dois argumentos principais: “1) não há estrutura de trabalho e faltam funcionários; 2) Os aposentados estão fora.” (Lança, 2013, p. 59). Porém, não participa de discussões do tema realizadas na área educacional que situa a bonificação na “lógica do capital: competitividade, individualismo, rankings, culpabilização docente e arrocho salarial.” (Lança, 2013, p. 59).

No Espírito Santo, constata-se a mesma realidade na atuação da Adires. No contexto capixaba, discutem-se os subprodutos do bônus desempenho¹⁰ como a competição entre escolas, o descaso com os profissionais que se afastam por questões de saúde¹¹ e a adesão sem debate e/ou visão crítica aos

10 A bonificação está atrelada a dois critérios: a) Indicador de Desenvolvimento das Escolas Estaduais do Espírito Santo (IDE); b) Índice de Merecimento da Unidade (IMU). Os profissionais de cada unidade recebem a bonificação de acordo com os resultados da escola no Paebes (Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo) e Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).

11 3 ° São considerados dias efetivamente trabalhados durante o período de avaliação aqueles em que o profissional tenha exercido regularmente suas funções, desconsiderada toda e qualquer falta, inclusive justificada e/ou abonada, licenças e os demais afastamentos legalmente admitidos, excetuando-se apenas o afastamento em virtude de férias (Espírito Santo, Decreto nº 2761-R, de 31 de maio de 2011).

programas oficiais como Base Nacional Comum Curricular (BNCC), mas não se vê a Adires falar contra o bônus.

Em nosso contexto atual, o capital privado continua influenciando fortemente as políticas públicas de educação, tanto na esfera federal quanto estadual e municipal. Essas políticas acompanharam a implementação das avaliações externas (Freitas, 2014). A apropriação do conhecimento, durante muito tempo, não foi oportunizada às classes não hegemônicas da sociedade, tendo em vista os interesses das grandes empresas impulsionarem uma educação voltada para o mercado de trabalho e que servisse aos interesses do empresariado.

Vivemos uma padronização do trabalho pedagógico na sala de aula e na escola, impulsionada pela presença do capital privado. Os trabalhadores da educação, em destaque os diretores escolares, têm suas atividades profissionais pressionadas pelas avaliações externas. Com isso, os índices educacionais “precisam” ser alcançados a qualquer custo. Os sistemas de bonificação também estão aparelhados aos indicadores gerados pelas avaliações externas e aos resultados atingidos pelas unidades de ensino.

As avaliações de larga escala não conseguem compreender todos os âmbitos do processo avaliativo. Quantificam, mas não qualificam os resultados e não levam em consideração uma série de questões inerentes à realidade das escolas e das comunidades escolares. As pressões externas acabam por afetar a vida de todos dentro da escola, inclusive as práticas pedagógicas. Muitos aspectos são deixados de lado e a mecanização das avaliações se torna prioridade para gerar resultados nas avaliações de larga escala. Na busca por problematizar essa realidade, Freitas (2014, p. 1103) afirma que “[...] qualquer ação fora do esperado pode comprometer a nota da escola e/ou o bônus de final de ano”.

Dando continuidade às aproximações e singularidades entre as duas instituições analisadas, podemos compreender que, no Espírito Santo, a Adires tem como centralidade a atuação e a formação dos diretores da rede estadual e suas principais demandas, enquanto a Udemo também atua com supervisores e professores coordenadores. No que se refere aos canais de comunicação, a instituição paulista conta, como dito, com o jornal *O Diretor*, enquanto a Adires produz anualmente um informativo relatando e prestando contas para seus associados das suas ações. Além do informativo, apoiam-se em redes sociais como: Facebook, Instagram e WhatsApp.

Ademais, tanto a Udemo quanto a Adires têm como ponto de maior aproximação a opção e o destaque dado à formação política do diretor escolar, com vistas a ajudá-lo a compreender seu papel e função e as relações desta com a comunidade escolar (estudantes, profissionais da educação, pais/mães e movimentos da sociedade local) na garantia do direito à educação numa escola pública popular, laica, democrática e de qualidade.

Enfim, entendemos que sindicatos e associações do magistério, em geral, e de gestores, em específico, podem contribuir com a formação de sua base. Essa defesa se coloca como necessária para o cumprimento da Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, quando reitera que a democratização da gestão das unidades de ensino precisa ser ampla em vários aspectos e dimensões. Ou seja, não desconhecendo as contradições e os movimentos instituintes e contra-hegemônicos, a democratização da rede estadual, em cumprimento da legislação vigente (Meta 19 do PNE), precisa se fazer, responsabilizando e sob a iniciativa da Secretaria de Educação.

Os estudos analisados também defendem que suporte e Formação Contínua para os diretores são políticas essenciais às práticas organizativas das escolas, dentro de uma abordagem democrática. Essa formação precisa estar em consonância com o contexto social em que os diretores atuam, no entanto, cunhada em uma perspectiva teoria e prática. Como afirma Moreira (2019, p. 20), “[...] nesse sentido, compreende-se que a política de formação do diretor escolar, função, trabalho e formação constituem um processo de transformação permanente, pois está em constante movimento e expansão [...]”. Além disso, a formação dos diretores deve ter por objetivo fomentar ações que contribuam para a diminuição das desigualdades educacionais, tendo em vista a dimensão social do papel do diretor na garantia do direito à educação.

Entendemos que tal política pode fortalecer a formação dos diretores, uma vez que os superintendentes e os gerentes da Sedu central conheçam demandas advindas da função do diretor escolar. No referido sistema de ensino, há o Curso de Formação de Diretores (Fordir), em que os tutores são diretores de escola. O acúmulo de conhecimentos e de experiências na direção escolar podem ser utilizados na formação dos novos diretores, promovendo processos formativos que adotem olhares projetivos para demandas que emergem dos cotidianos escolares.

2.4 O trabalho do diretor escolar

Nesse momento, trazemos os fundamentos que embasam nossas reflexões na premissa por compreender o processo de constituição da Adires e sua atuação junto aos gestores das escolas públicas da rede estadual de ensino do Espírito Santo, considerando os pressupostos da gestão democrática, objetivo central dessa investigação.

Reiteramos que entendemos o diálogo, no contexto deste livro, conforme Freire (1987): encontro entre sujeitos mediatizados pelo mundo, que se relacionam entre si e com o mundo; encontro que propicia transformação mútua e significativa entre os interlocutores. O diálogo é um processo dialético, de mudança, superador. O diálogo verdadeiro, como encontramos na *Pedagogia do Oprimido*, transforma os sujeitos. E o diálogo só é verdadeiro se os sujeitos não forem demasiadamente ciosos de suas posições, se estiverem abertos para que as diferentes opiniões sejam problematizadas, questionadas, e para que se possa, inclusive, humildemente, mudar de opinião/posição.

Como posso dialogar, se parto de que a pronúncia do mundo é tarefa de homens seletos e que a presença das massas na história é sinal de sua deterioração que devo evitar? Como posso dialogar, se me fecho à contribuição dos outros, que jamais reconheço, e até me sinto ofendido com ela? Como posso dialogar, se temo a superação e se, só em pensar nela, soffro e definho? (Freire, 1987, p. 80- 81).

Assim, nosso diálogo teórico se faz também com Marilena Chauí, Vitor Paro e José Carlos Libâneo enfocando os conceitos de *democracia, gestão democrática, associativismo, participação e diálogo*, que oferecem elementos para pensarmos o trabalho do diretor escolar e de associações que objetivam fundamentar as ações/atribuições desses profissionais.

Diante disso, precisamos fortalecer os pressupostos de uma educação que atende ao projeto de construção de um Estado democrático, por meio de conteúdos emancipatórios capazes de levar os educandos a constituírem a leitura do mundo e da palavra. Por isso, Freire entende que:

[...] o espaço pedagógico é um texto para ser constantemente 'lido', interpretado, 'escrito' e 'reescrito'. Neste sentido, quanto mais solidariedade exista entre

o educador e educandos no “trato” deste espaço, tanto mais possibilidades de aprendizagem democrática se abrem na escola (Freire, 1996, p. 50).

Assim, o alcance desse ideal se alinha a uma concepção de gestão escolar que se assume democrática, participativa e dialógica, pois, como entende Paro (1982), a escola que assim se reconhece aceita a necessidade, ou a imprescindibilidade, da participação efetiva da classe trabalhadora nas decisões que dizem respeito à educação de seus filhos. Nesse sentido, tal escola procura identificar as possibilidades dessa participação, constituindo mecanismos necessários à distribuição da autoridade no interior da escola, de modo a adequá-la às demandas daqueles que nela transitam, valorizando formas democráticas de alcance dos objetivos educacionais e condições que possibilitem o seu funcionamento e autonomia, em contraposição à racionalidade gerencial neoliberal, autoritária e antidemocrática.

Nesse sentido, concordamos com Chauí (2013) em seus apontamentos, que consideramos de fundamental importância para a materialização do diálogo nas tomadas de decisões, dando corpo aos “[...] três grandes direitos que definiram a democracia desde sua origem, isto é, a igualdade, a liberdade e a participação nas decisões” (Chauí, 2013, p. 151).

A partir de sua atuação, que é regida por assembleias deliberativas que acolhem o contraditório, previstas no seu estatuto, a Adires tem por objetivo possibilitar que todos os associados tenham acesso às informações pertinentes para atuarem de forma associativa. O objetivo é fortalecer as ações do segmento dos diretores escolares, em um espaço de formação permanente desses sujeitos, para que, juntos, aprofundem seus conhecimentos, bem como consolidem os mecanismos de gestão democrática, estabelecendo postura de diálogo com a Secretaria de Estado da Educação.

Entendemos que as Secretarias de Educação precisam estar abertas ao diálogo, ouvindo os profissionais da educação e todos os gestores escolares, pois são os diretores escolares que, junto à comunidade escolar, dão materialidade às políticas públicas de educação no interior das unidades de ensino. Paulo Freire, ao assumir a Secretaria de Educação de São Paulo, buscou colocar em prática uma gestão que fosse constituída pelo diálogo com os vários segmentos do magistério, por reconhecer que “[...] a solidariedade social e política de que precisamos para construir a sociedade menos feia e menos

arestosa, em que podemos ser mais nós mesmos, tem na formação democrática uma prática de real importância” (Freire, 1996, p. 23).

Pensando no fortalecimento dos pressupostos democráticos nas unidades de ensino e na assessoria aos diretores nessa empreitada, entendemos o quanto associações, como a Adires, podem contribuir para a atuação, suporte jurídico, formação e discussão de políticas públicas de educação que se relacionem com as ações dos diretores escolares e, por conseguinte, com o fortalecimento da educação pública, laica, gratuita e de qualidade.

Para Libâneo (2002, p. 87), o principal caminho para se trabalhar a gestão das escolas, na estreita relação com os pressupostos democráticos, caminha no sentido de garantir e fortalecer a participação direta dos sujeitos escolares. Com isso, favorece-se o envolvimento de todos os integrantes da escola nas tomadas de decisões e no funcionamento desse estabelecimento de ensino. Segundo Gadotti e Romão (1997), a participação influencia diretamente na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino. Nas palavras do autor,

[...] todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (Gadotti; Romão, 1997, p. 16).

Freire (1980) argumenta sobre a importância de se colocar em pauta, no delineamento dos processos democráticos, as relações humanas que ainda se constituem entre opressores e oprimidos e o papel a ser desempenhado pela educação, pois, para o autor, “[...] quando a educação não é libertadora, o sonho do oprimido é ser o opressor” (Freire, 1980, p. 56).

Para romper com a dicotomia entre oprimidos e opressores no âmbito da educação, é necessário que voltemos aos conceitos de gestão democrática. A gestão democrática é uma conquista. É uma construção histórica que se desenvolve e amadurece por meio de vários direitos sociais historicamente constituídos. No Brasil, o Movimento das Diretas Já e o fim da Ditadura Militar se colocaram como elementos importantes para se consolidar os processos democráticos e a defesa do usufruto dos direitos sociais como Educação, Saúde, Previdência Social, dentre outros.

A Constituição Federal do Brasil de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação (2014-2024), instituído pela Lei nº 13.005/2014, são normativas e conquistas que contribuíram para a instituição e fortalecimento da gestão democrática nas várias atividades da vida social brasileira, dentre elas, a da Educação. O conceito de gestão democrática tem uma íntima ligação com o fortalecimento dos movimentos sociais, a produção/propagação da ciência pelas universidades/centros de ensino, a defesa da educação como direito público e subjetivo e o rompimento com o caráter técnico burocrático antes imposto no cenário educacional brasileiro.

A partir da Constituição de 1888, da LDB nº 9.394/96 e do Plano Nacional de Educação (2014-2024), entendemos que a comunidade escolar — composta por estudantes, familiares, professores, profissionais que exercem atividades meio, líderes comunitários, dentre outros — pode trabalhar de modo democrático e participativo nas atividades educacionais realizadas pelas unidades de ensino. Precisamos, ainda, avançar no entendimento e vivência da gestão democrática no interior das escolas, cenário que reforça a importância de associações voltadas a prestar assessoria aos diretores escolares e investir na formação desses profissionais.

A gestão democrática das escolas é processo em construção histórica, por sua vez, permeada de políticas públicas voltadas a fortalecer os espaços de decisão, os órgãos colegiados e o Projeto Político Pedagógico, ação a envolver todos da comunidade escolar com a unidade de ensino, que precisam se empenhar nesse processo. A partir dessas reflexões, podemos dizer que a existência de normativas que exigem os pressupostos da gestão democrática é um primeiro passo para que ela adentre os espaços escolares. No entanto, essas normativas precisam se desdobrar em políticas em ação, ou seja, nas atividades administrativas e pedagógicas das unidades de ensino.

Por isso, é importante entender que a escola democrática é uma utopia que, segundo Paro (1986), não significa algo que não existe e se encontra somente no plano da imaginação. Utopia, para o autor, é algo que se deseja e se persegue. Diante disso, ela não está dada, mas precisa ser construída no dia a dia, na cotidianidade da escola, pois a democratização das unidades escolares se faz a partir da democratização política, da cidadania ativa e da responsabilidade de todos pela escola pública.

Nesse sentido, a gestão democrática não comunga com a mercantilização da educação, afinal, a escola não é uma empresa e tem como objetivo o ensino-aprendizagem de sujeitos históricos/sociais. Assim sendo, é importante ressaltar que a gestão democrática não está ligada apenas à eleição de diretores — parte do processo —, mas também engloba um conjunto de ações, dentre elas, as dialógicas com a comunidade escolar e o compartilhamento de responsabilidades. Diante disso, a instauração e o funcionamento dos órgãos colegiados se colocam como premissas, pois, como afirma Freire (1996, p. 42),

[...] o diálogo em que se vai desafiando o grupo popular a pensar sua história social como a experiência igualmente social de seus membros, vai revelando a necessidade de superar certos saberes que, desnudados, vão mostrando sua ‘incompetência’ para explicar os fatos.

No estado do Espírito Santo, a seleção para a função de diretor da rede estadual, como já elencado, não é chancelada por toda comunidade escolar, passando apenas em uma de suas fases pelo Conselho de Escola que, timidamente, participa do processo, analisando um plano de ação apresentado pelos candidatos. Há vários posicionamentos entre os profissionais da educação sobre os processos de escolhas de diretores, tanto da rede estadual quanto das redes municipais. O consenso é que precisamos avançar nos modos de escolha, direta ou indireta, mas também no fortalecimento de espaços democráticos no interior das escolas e abertura delas para a participação da comunidade escolar. Apesar das ressalvas, vários estudiosos da educação (Paro, 1986; Libâneo, 2003; Sander, 1995) entendem que uma perspectiva interessante para escolha de diretores escolares é o de participação ampla de toda comunidade escolar, ou seja, a partir da consulta pública, tendo em vista que:

Mudar a cara da escola implica também ouvir meninos e meninas, sociedades de bairro, pais, mães, diretoras de escolas, delegados de ensino, professoras, supervisoras, comunidade científica, zeladores, merendeiras etc. Não se muda a cara da escola por um ato de vontade do secretário (Freire, 2006, p. 35).

Em cada estado brasileiro, o poder público organiza os modos como o diretor escolar assume o cargo. Em São Paulo, por exemplo, existe concurso público para o cargo de diretor escolar. Isso não quer dizer que no estado

paulista não existam diretores indicados. Pelo contrário, uma parcela significativa dos diretores da referida rede de ensino chega ao cargo por indicação.

No desempenho de suas funções, independente da forma a que o diretor tenha chegado ao cargo, este deve compatibilizar a utilização dos recursos materiais e conceituais e o esforço do trabalho humano para fazer a escola funcionar. Ainda, como afirma Paro (2015, p. 18), “[...] é fundamental o modo como a escola é administrada”, visto que a administração escolar é função e papel fundamental do diretor dentro das unidades de ensino. Além das atividades administrativas, esses profissionais possuem a responsabilidade de dar suporte ao desenvolvimento pedagógico das escolas, mola mestra que conduz o direito social à educação (Paro, 2015, p.18).

Como abordamos, o que ocorre nas escolas recai sobre a responsabilidade dos diretores, seja para os aspectos positivos ou negativos.

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 465).

Uma parte dos diretores da rede estadual do Espírito Santo já ouviu a frase: “saiba que é o seu CPF. A responsabilidade é sua”. Entendemos que temos responsabilidades, por isso, emerge a importância de assessorias, como objetiva a Adires, tendo em vista as várias atividades escolares assumidas pelo diretor escolar ocasionarem sobrecarga constante, o que pode contribuir (de uma forma ou de outra) para possíveis desafios/barreiras/esquivos na gestão das escolas.

Para o diretor escolar, as questões pedagógicas devem ter prioridade. A administração escolar é uma atividade meio. As atividades pedagógicas e administrativas devem coexistir, sendo que a segunda deve contribuir para o desenvolvimento do pedagógico. Para o alcance dos objetivos dos processos de ensino-aprendizagem, torna-se importante fazer com que o trabalho administrativo funcione e dê suporte às questões pedagógicas, afinal, o diretor, antes de ser um administrador, é um educador.

É relevante que o trabalho do diretor escolar tenha como premissa a preocupação com os educandos, tendo em vista todas as ações desse profissional

caminharemos rumo ao desenvolvimento intelectual e humano dos estudantes. Nesse contexto, os educandos e o seu desenvolvimento são o fim da atividade educativa. A finalidade da educação republicana é a formação do sujeito de direito, mesmo que “os educandos” e a “comunidade” não tenham clareza sobre esse objetivo. Portanto, o trabalho administrativo-pedagógico deve ser efetuado para o mesmo fim.

Conforme entende Paro (2015), por mais que se cuide das atividades-meio, elas de nada servem se não estiverem a serviço da atividade-fim, que é o ato educativo. Por isso, torna-se importante ao gestor assumir a singularidade dos processos de ensino, fundamentando-o na ciência, na técnica e no envolvimento político de seus executores. Diante disso, para o referido autor, todo gestor escolar tem a incumbência ética de utilizar, de modo racional, os recursos para se atingir e desenvolver, da melhor maneira possível, os processos de ensino-aprendizagem e as condições de trabalho dos profissionais da Educação.

Segundo Paro (2015), na administração, existem dois tipos de recursos utilizados para se chegar a um fim: os materiais e os subjetivos. No caso da escola, podemos elencar recursos materiais como quadros, carteiras, mesas, armários, computadores, televisores, *datashow* etc. O segundo recurso é o subjetivo ou conceitual. Ele está ligado à atividade humana e como utilizamos esses recursos, empregando sua energia e sua força de trabalho em acordo com os objetivos traçados no Projeto Político Pedagógico da unidade de ensino.

Ainda, diz o autor, cabe ao diretor coordenar os esforços e trabalho coletivo, sendo esse último fundamental para a institucionalização de uma identidade coletiva, pública, orientada para a formação do sujeito de direito. Essas práticas se alinham à participação democrática, interação, diálogo, compromisso mútuo e ações que constituem a chamada gestão democrática. Esse cenário, quando presente nas unidades de ensino, adentra as salas de aula, pois, assim, todos passam a ser ouvidos e a pertencerem ao governo da escola.

Nossa tradição democrática é muito limitada, e é necessário aprender a democracia. Para isso, é fundamental ensinar a viver democraticamente. Então, é importante destacar a formação dos educadores que irão, junto com diretores, estudantes e comunidade, criar fluxos novos na escola, a fim de responder aos desafios que se apresentam constantemente.

Um exemplo recente dessa realidade diz respeito à atuação dos profissionais da educação durante o período da pandemia da Covid-19, tendo que inserir as

tecnologias no trabalho pedagógico para realização do ensino remoto. Antes mesmo da pandemia, as demandas sociais impunham novas exigências às escolas, às práticas pedagógicas e à atuação do diretor escolar, cenário que nos faz concordar com Gadotti e Romão (2005) quando problematiza que o uso das novas linguagens tecnológicas precisa ser selecionado, avaliado, compilado e processado de modo a se transformar em conhecimento válido, ou seja, relevante e necessário, tendo como meta no crescimento do homem como humano em um mundo autossustentável.

Os investimentos na formação dos educadores e dos diretores escolares também se mostram necessários para que esses profissionais possam analisar, de modo crítico, como as avaliações de larga escala implicam no trabalho pedagógico e na gestão das escolas, dentro de uma perspectiva democrática. O ranqueamento dos sistemas de ensino é um exemplo clássico de como o mercado e o sistema capitalista influenciam nas políticas públicas de educação, inclusive, nas práticas formativas e nos currículos escolares.

Nos processos de formação dos profissionais da educação e de discussão sobre a gestão das escolas, cabe refletir sobre como o empresariado se insere, de forma contundente, na educação, estabelecendo influência nas políticas públicas, ditando o que se ensina na escola e como se avalia, privatizando o espaço público. Além disso, projeta um perfil de estudante que se almeja, negando/combatendo a diversidade humana. Podemos dizer que a organização não governamental Todos Pela Educação (TPE), por exemplo, insere o capital privado no dia a dia das escolas, assim como o Programa Ensina Brasil, instituído no Espírito Santo em 2018, durante o governo de Paulo Hartung (2015-2018).¹²

É notória a influência das políticas neoliberais de educação no Brasil e no Espírito Santo. Nas escolas, esse estado neoliberal incentiva a participação do capital privado na educação e, progressivamente, busca-se a desresponsabilização do Estado para com a educação pública. Esse cenário não contribui

12 O Todos Pela Educação conta com cerca de 200 representantes, entre fundadores, mantenedores e instituições (entidades participantes: B3 Social, Associação Crescer Sempre, Família Kishimoto, Fundação Bradesco, Fundação Grupo Volkswagen, Fundação Itaú Social, Fundação Lemann, Fundação Lucia & Pelerson Penido (Flupp), Fundação Maria Lucia Souto Vidigal, Fundação Maria Emilia, ProFuturo - Fundação Telefônica Vivo, Fundação Vale, Gol, iFood, Instituto MRV, Instituto Natural, Instituto Península, Instituto UNIBANCO, Itaú Educação e Trabalho, Movimento Bem Maior, Milú Villela, Prisma Capital Scheffer entre outros). Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/>.

para a afirmação dos pressupostos democráticos, tendo em vista não favorecer as contribuições da participação popular no enfrentamento de políticas descomprometidas com a afirmação da educação como direito público subjetivo. De outro lado, reafirma a necessidade de espaços — como a Adires — o adensamento dos conhecimentos políticos e pedagógicos dos diretores escolares a fim de envolver a comunidade escolar na defesa da escola como espaço de todos, assim como, do Estado como mantenedor desse direito.

Assim, não podemos deixar a educação à mercê de políticas educacionais mercantis, nem de pessoas que não tenham vivências e que não entendam de educação. Diante disso, entendemos que a Adires deva tensionar constantemente com os diretores a presença do capital privado nas ações educacionais do Estado e as implicações de tal política na gestão democrática e no direito social à Educação.

A escola pública existe para universalizar direitos. Precisa ser pensada a partir da existência de um Estado democrático, e não dos interesses do mercado capitalista. A escola pública visa ao bem comum e processos emancipatórios por intermédio do acesso aos conhecimentos historicamente acumulados. Como afirma Freire (1996), os processos de apropriação do conhecimento só fazem sentido quando os estudantes se assumem sujeitos também da produção do saber. Por isso, é importante ao educador que “[...] se convença definitivamente de que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção” (Freire, 1996, p. 13).

Para o desenvolvimento amplo dos sujeitos, o diretor e todos que compõem a comunidade escolar são significados como mediadores, prezando pela gestão democrática e dialógica, atendendo aos interesses da população trabalhadora e não atrelando o trabalho pedagógico a índices e resultados exigidos pelas avaliações de larga escala.

Como afirmamos anteriormente, os índices são perseguidos pelas Secretarias de Educação, umas mais, outras menos. Os diretores são implicados nesse processo, sendo deles esperada a “geração de resultados”. Entendemos que os resultados e índices são parte do processo, podendo desencadear políticas públicas de educação, mas não podem balizar (única e exclusivamente) o desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem e a formação de sujeitos históricos atuantes nas escolas. O trabalho do diretor, dos professores

e de todos os profissionais da escola vai além de índices, pois humaniza e desconstrói relações de opressão, tornando a sociedade mais igualitária.

A escola pública é uma conquista popular e deve estar voltada aos interesses do povo, uma conquista democrática e que pode realizar-se efetivamente na democracia, pois esta:

[...] é a única forma sociopolítica na qual o caráter popular do poder e das lutas tende a evidenciar-se nas sociedades de classes, na medida em que os direitos só ampliam seu alcance ou só surgem como novos pela ação das classes populares contra a cristalização jurídico-política que favorece a classe dominante. Em outras palavras, a marca da democracia moderna, permitindo sua passagem de democracia liberal à democracia social, encontra-se no fato de que somente as classes populares e os excluídos (as “minorias”) sentem a exigência de reivindicar direitos e criar novos direitos (Chauí *et al.*, 2019, p. 12).

A gestão democrática, possível no regime democrático, não existe em processos de mercantilização da educação. O que temos é a gestão gerencial. O fenômeno a que assistimos nas últimas décadas no Brasil (e no mundo) advém da ampliação do gerencialismo em todas as esferas da sociedade e do aparelho público. Não é tarefa fácil para o diretor e nem para os professores enfrentarem sozinhos essa realidade. Diante disso, é importante o fortalecimento dos conhecimentos desses profissionais sobre a legislação educacional vigente, assim como a produção do conhecimento que tensiona/reafirma o direito social à educação. As ações dos profissionais da educação precisam estar sempre conectadas às normatizações e diretrizes, assim como a necessidade de estrutura, recursos e de pessoas para que a escola funcione como espaço público e não privado.

Diante disso, é fundamental promover um ambiente democrático para que todos possam articular esses elementos, de modo que a escola possibilite a aprendizagem com qualidade socialmente referenciada, considerando o preconizado na Constituição Cidadã: a “[...] liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber” (Brasil, 1988, art. 26, Inciso III).

Paro (2005) problematiza que não basta permitir formalmente que os familiares dos estudantes participem da administração da escola. Cabe ao diretor, juntamente com os órgãos colegiados, criar as devidas condições para essa

participação. Diante disso, é importante pensar em horários possíveis para a participação dos segmentos escolares em reuniões, assim como a garantia da transparência nas demandas e ações escolares. É importante também repensar os modos como as reuniões entre escola-família são realizadas, bem como os temas/questões tratadas, tendo em vista, muitas vezes, expor as famílias mediante as questões vividas pelos estudantes nas escolas, pouco se discutindo as questões de ordem pedagógica. Os Conselhos de Escola precisam, efetivamente, organizarem-se para funcionar, e não somente para cumprir protocolos que falam mais da existência deles do que do seu devido funcionamento.

O conceito freireano de participação nos leva a defender o envolvimento de todos que compõem a comunidade escolar e o pressuposto de que ele não pode se perder. A gestão democrática perpassa a participação e o diálogo.

As políticas públicas de educação, embora atravessadas por normativas nacionais, divergem de estado para estado. São instituídas no interior das escolas, a partir de orientações/exigências das secretarias e do Ministério da Educação. Cada Secretaria de Educação tem a sua visão, seus objetivos, diretrizes próprias e modos de realizar a gestão das unidades de ensino, mas as escolas também precisam possuir certa autonomia para lidar com questões advindas de cada realidade escolar que, por sua vez, impactam o desenvolvimento das capacidades cognitivas, físicas, emocionais e afetiva dos estudantes.

Nesse sentido, o diretor escolar assume uma importante contribuição no funcionamento da unidade de ensino, tendo a responsabilidade de criar meios para que os processos de ensino-aprendizagem ocorram da melhor forma possível, ou seja, tendo em vista que esse profissional pode ser compreendido, assim, como um facilitador. Assim sendo, no trabalho de assessoria e de formação realizados pela Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual do Espírito Santo, há de se reconhecer o papel relevante dos diretores e sua contribuição para o desenvolvimento da educação capixaba, fortalecendo as ações desses profissionais dentro de uma perspectiva democrática.

A nosso ver, um dos deveres da gestão democrática é criar condições para que os professores possam trabalhar da melhor maneira possível. Isso não se refere apenas à eficiência no trabalho, mas também ao exercício do seu ofício em consonância com o projeto de uma sociedade democrática, facilitando, assim, os processos de ensino-aprendizagem. Para criar essas condições, o

diretor escolar precisa incentivar a participação da classe trabalhadora para que, juntos à escola, possam lutar a fim de que políticas públicas sejam implementadas, tendo como horizonte o alcance dos objetivos delineados, democraticamente e em consonância com a legislação vigente, no Projeto Político Pedagógico. Por intermédio de ações conjuntas, esses objetivos podem ser alcançados com menores barreiras, ação que implica na melhoria das condições de trabalho para os profissionais da educação, assim como nas relações entre educandos e educadores e no trato com as questões curriculares.

O diretor escolar deve contribuir para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem. É um sujeito que agrega às pessoas e cria sinergia entre a comunidade escolar, propiciando a escuta e participação de todos os segmentos. A escolha desse profissional requer atenção, pela comunidade escolar, sobre o plano de gestão que busca implementar. Por isso, o diretor não pode ser um agente do poder executivo, mas:

[...] trata-se de entender o papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 454).

Ser diretor escolar, nesse contexto, é criar as condições necessárias, mas também um espaço democrático, tanto para educandos como para educadores, para que seja pensada a escola que se tem e para se projetar/organizar a escola que se deseja. O processo de apropriação do conhecimento precisa ganhar espaço nas discussões, mas de modo ativo. Assim, precisamos ainda perguntar: no caso dos diretores escolares, como eles podem contribuir para os processos formativos dos estudantes e para os contextos de ensino-aprendizagem? Freire (1996) nos faz pensar que o diretor escolar, ao trabalhar as práticas organizativas das escolas, pode levar o grupo escolar a compreender a importância de o estudante ter acesso a conhecimentos que permitam que ele venha a se assumir/posicionar criticamente mediante as questões que emergem da vida social.

Nesse sentido, por entender que a formação humana vai além do alcance de índices em avaliações de larga escala, entendemos que a Adires pode, juntamente aos diretores escolares, discutir com a Secretaria de Educação do Espírito Santo os índices e os indicadores, tensionando o fato de os números não dizerem tudo, mas a necessidade/importância de escolas inclusivas que

se comprometem com o direito à aprendizagem na igualdade-diferença, pois, como compreende Paro (2015, p. 48),

O produto do processo educativo consiste no ser humano educado; por isso, diferentemente do que acredita a pedagogia tradicional, boa escola não é a que dá boas aulas, mas aquela que forma bons cidadãos. Assim, não há nada de errado em que se exija que a escola seja produtiva, desde que a medida de sua produtividade se refira ao produto que lhe cumpre oferecer: o aluno é educado, ou melhor a porção de cultura incorporada a personalidade do aluno pela ação da escola.

As discussões aqui trazidas nos permitem compreender o quanto precisamos de diretores escolares que cumpram o seu papel social, ou seja, o da valorização do cidadão e de todos os sujeitos envolvidos nos processos de ensino-aprendizagem. O diretor não é um gerente, mas um mediador, isto é, alguém que trabalha de modo racional com recursos materiais e subjetivos, com foco na formação humana. Todo trabalho na escola merece atenção, por isso, os profissionais da educação têm o direito à formação, tanto na esfera administrativa como na pedagógica. Não podemos direcionar as políticas de formações para diretores no debate sobre técnicas empresariais, desmerecendo as ações político-pedagógicas.

3. Adires em documentos e diálogos

Neste capítulo, apresentamos reflexões a partir da análise de dados obtidos em documentos e entrevistas semiestruturadas (gravadas), realizadas com o colegiado da Adires e associados — diretores e ex-diretores. No processo, observaram-se todos os procedimentos éticos exigidos nas normas que envolvem a pesquisa em ciências humanas e, em especial, com seres humanos. Os diretores participantes são: coordenador geral; diretor financeiro; diretor jurídico e diretor de eventos. Os associados pesquisados são quatro diretores e um ex-diretor pertencentes à região da Grande Vitória (Vitória, Vila Velha, e Serra) e Norte (Aracruz) (André, 2013; Rosa; Arnoldi, 2008).

Sobre os sujeitos da pesquisa, cabe destacar: a) na vinculação à Adires, encontramos alguns que se filiaram já na criação da instituição, outros no transcorrer da evolução da entidade, e alguns recentemente; b) todos possuem formação em nível superior; c) todos apresentam vínculo efetivo com a rede estadual de ensino do Espírito Santo; d) o tempo de atuação na gestão das escolas é variado, com alguns ocupando o cargo a 10 anos ou mais e outros recentemente; e) a investidura no cargo foi por processo seletivo e/ou indicação *pro tempore*. Prevalence as pessoas do sexo masculino: sete homens e duas mulheres.

Diante do exposto, organizamos as discussões em dois momentos que se correlacionam: a) a análise dos pressupostos teóricos e normativos que fundamentam a criação e a atuação da Adires; b) as principais demandas que

atravessam a gestão escolar nas escolas públicas estaduais do Espírito Santo numa perspectiva democrática e as contribuições da Adires na atuação dos diretores frente às questões levantadas.

3.1 Pressupostos teóricos e normativos de criação e atuação da Adires

Para essa primeira categoria, trabalhamos com os seguintes documentos: a) ata de fundação da Adires; b) 1º estatuto da associação; c) 2º estatuto da associação. Esses documentos sinalizam que a Adires foi fundada em 2013, com o objetivo de fortalecer e apoiar o segmento dos diretores e ex-diretores da rede estadual de ensino do Espírito Santo. Uma das premissas da entidade é fornecer assessoria aos diretores quanto ao funcionamento das unidades de ensino, prestando, principalmente, apoio jurídico. Com isso, trabalha a partir das demandas que atravessam a gestão escolar em uma perspectiva democrática, investindo na formação dos diretores e no diálogo entre o segmento e a Secretaria Estadual de Educação.

A Adires foi criada no dia anterior à data que se comemora o dia do diretor escolar. A reunião foi realizada na Superintendência Regional de Carapina e contou com a presença de 45 diretores. Os trabalhos foram secretariados por dois profissionais que atuavam na gestão de escolas estaduais do Espírito Santo, sendo elencadas a importância da entidade e a defesa judicial e extrajudicial dos diretores e ex-diretores, pois, à época, não contavam com tais apoios.

Segundo a ata de criação da Adires, datada de 11 de novembro de 2013, já na primeira reunião, fora aprovado seu estatuto, que sinalizou seus principais objetivos, conforme descrito abaixo.

[...] representar e defender jurídica e extrajudicialmente seus associados, acompanhar, fiscalizar e denunciar aos órgãos competentes ilegalidades e desvios de condutas praticadas no âmbito da educação pública da Rede Estadual de Ensino, organizar os diretores das escolas públicas da rede estadual enquanto segmento profissional, propor, promover e defender ações que garantam educação pública de qualidade, realizar eventos que objetivem fortalecer a educação pública, garantir, fiscalizar o cumprimento da legislação, no que tange os direitos coletivos e subjetivos de seus associados, propor às comissões

estaduais e municipais de educação, medidas legislativas relativas à educação pública (Adires, 2013, s/p).

Na primeira reunião, também foi deliberado sobre a criação de uma diretoria, com mandato de dois anos, sendo aprovados os associados interessados em fazer tal composição e desempenhar as funções de: a) coordenador geral; b) diretor de organização; c) diretor financeiro; d) diretor jurídico; e) diretor de formação; f) diretor de comunicação; g) diretor de eventos.

Em diálogo com os participantes da pesquisa nos momentos de entrevistas, foi relatado que a Adires reconhece o diretor como profissional que está à frente da unidade de ensino e assume responsabilidades no ambiente escolar, mas que precisa realizá-las a partir de princípios democráticos. Assim, a referida associação emerge com o compromisso de apoiar as atividades de gestão e prestar as assessorias jurídicas necessárias, problematizando a importância de dar suporte ao diretor escolar, que medeia atividades de ordem administrativa, pedagógica, financeira e relacional (Paro, 2005), pois, conforme alerta Marangoni (2017, p. 61),

[...] o diretor deve esforçar-se pela organização dos trabalhos escolares envolvendo os diferentes segmentos representativos da escola – professores, funcionários, alunos e comunidade. A dimensão parece ser relativamente simples, mas o trabalho, além de complexo, é decisivo para a boa organização e funcionamento da escola.

Ainda de acordo com os entrevistados, os diretores fazem parte do processo de transformação da realidade da comunidade escolar, portanto, devem contribuir para uma educação crítica, reflexiva e democrática. Tais afirmações requerem, afirmamos em acordo com Libâneo (2002), que, para cumprir com suas responsabilidades, o diretor escolar necessita de autonomia, formação e representatividade nas políticas educacionais, por serem os mediadores delas no interior das escolas.

Em análise ao Estatuto da Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo, a Adires é uma pessoa jurídica de direito privado, constituída por tempo indeterminado, sem fins econômicos, de caráter organizacional, sem cunho partidário, com a finalidade de reunir os diretores e ex-diretores das escolas da rede pública estadual de ensino, objetivando a defesa de uma educação pública de qualidade,

fazendo uso de instrumentos legais com o objetivo de tutelar suas finalidades presentes nesse estatuto, por via administrativa e judicial legal (Adires, 2013).

Sobre os princípios da Associação, o referido estatuto assim expressa:

No desenvolvimento de suas atividades, a associação observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência, finalidade, contraditório e demais princípios constitucionais que sejam necessários ao alcance dos objetivos residentes neste estatuto que são.

I - Representar e defender jurídica e extrajudicialmente seus associados;

II - Acompanhar, fiscalizar e denunciar aos órgãos competentes ilegalidades e desvios praticados no âmbito da educação pública da rede estadual de ensino ponte;

III - organizar os diretores das escolas públicas da rede estadual então enquanto o segmento profissional;

IV - Propor, promover e defender ações que garantam educação pública de qualidade;

V - Realizar eventos que objetivem fortalecer a educação pública;

VI - Garantir fiscalizar o cumprimento da legislação no que tange aos direitos coletivos e subjetivos dos de seus associados

VII - Propor as comissões estaduais e municipais de educação medidas legislativas relativas à educação pública (Adires, 2013).

Para cumprir suas finalidades sociais, a Adires se organizará em tantas unidades quantas se fizerem necessárias em todo o território do estado do Espírito Santo, as quais funcionarão e se regerão pelas disposições contidas neste estatuto e, ainda, por um regimento interno aprovado pela assembleia geral (Adires, 2013, s/p).

Percebe-se — já no primeiro estatuto da Adires — a defesa pela educação pública de qualidade, o assessoramento aos diretores da rede estadual de ensino, o cumprimento da legislação educacional, a valorização dos profissionais da educação e a proposição de comissões para discussão, implementação e avaliação das políticas educacionais, de modo democrático, em sua amplitude.

As pautas defendidas pela Adires são fundamentais para que o professor tenha maior compreensão sobre as contribuições da escola pública na formação cidadã dos estudantes, de modo que a gestão escolar assuma tal premissa como foco. Essa ação é importante para os profissionais da educação terem melhores condições de trabalho, valorização e formação para atender aos desafios que atravessam a escola contemporânea. Nesse contexto, o diretor se coloca como mediador. Coletivamente com a comunidade escolar, ele articula recursos materiais e conceituais para que a escola cumpra a sua função social, agregando o trabalho coletivo humano ao processo, como ensina Paro (2015). Diante disso, justifica-se a criação da Adires, porque reconhece que professores e gestores precisam ser ouvidos para que a transformação social se efetive.

O desenvolvimento profissional dos professores tem se constituído em objetivo de propostas educacionais que valorizam a sua formação não mais fundamentada na racionalidade técnica, que os considera como meros executores de decisões alheias, mas em uma perspectiva que reconhece sua capacidade de decidir. Ao confrontar suas ações cotidianas com as produções teóricas, impõe-se rever suas práticas e as teorias que as informam, pesquisando a prática e produzindo novos conhecimentos para a teoria e a prática de ensinar. Assim, as transformações das práticas docentes só se efetivam à medida que o professor amplia sua consciência sobre a própria prática, a de sala de aula e a da escola como um todo, o que pressupõe os conhecimentos teóricos e críticos sobre a realidade (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 18).

A elaboração e aprovação do 1º Estatuto da Adires foi de suma importância para o funcionamento da entidade. Além das questões explicitadas, o documento sinaliza: a) os compromissos da instituição com os associados; b) os direitos e deveres dos filiados; c) a contribuição associativa; d) os processos de desligamentos de associados; e) os órgãos deliberativos e administrativos (assembleias gerais, regionais, colegiado executivo e conselho fiscal com os devidos trâmites de execução de cada ação); f) organização do colegiado executivo e a função de cada membro da diretoria; g) o período de mandato de cada gestão, perda e renúncia; h) captação de recursos externos; dentre outros.

O primeiro estatuto da Adires ainda institui que a diretoria não será remunerada para o exercício das atividades assumidas. Além disso, definiu que

o mandato de cada gestão será de dois anos e que as decisões do colegiado executivo serão deliberadas por maioria de votos, necessitando estar presentes, na assembleia, a maioria absoluta de seus membros. Em caso de empate, cabe ao coordenador geral o voto de qualidade.

A criação da Adires nos permite refletir que os projetos políticos influenciam a atuação dos diretores nas unidades de ensino. Esses profissionais convivem com o ranqueamento do sistema de ensino e, porque não dizer, das escolas. Como afirmamos anteriormente, os índices são perseguidos a todo custo pela Secretaria de Estado da Educação. Nesse contexto, os diretores passam a ser transformados em “ferramentas” pela lógica neoliberal para fins de obtenção de resultados padronizados.

A valorização exacerbada do diretor escolar empregada às vezes como mero alibi para as causas do mau ensino, por parte das autoridades governamentais e indivíduos interessados em minimizar a carência de recursos e os baixos salários dos profissionais da educação. Tais pessoas atribuem ao diretor a responsabilidade quase total pelos destinos da escola. (Paro, 2015, p. 20).

Em muitos casos, os diretores escolares passam por processos de desumanização, tendo que lidar com a ansiedade e a depressão, devido às demandas exaustivas impostas ao cargo visando a resultados, sem considerar a realidade das escolas, as condições de trabalho docente e os contextos de vida dos estudantes.

A desumanização, que não se verifica, apenas, nos que têm sua humanidade roubada, mas também, ainda que de forma diferente, nos que a roubam, é distorção da vocação do ser mais. É distorção possível na história, mas não vocação histórica. Na verdade, se admitíssemos que a desumanização é vocação histórica dos homens, nada mais teríamos que fazer, a não ser adotar uma atitude cínica ou de total desespero. A luta pela humanização, pelo trabalho livre, pela desalienação, pela afirmação dos homens (Freire, 1987, p. 30).

Diante do exposto, a Adires emerge com o compromisso ético-político de zelar pela legislação e pela garantia dos direitos de seus associados. Analisando o estado do Espírito Santo, a função de diretor escolar é exercida

pelos profissionais da Educação, muitos sem a formação devida. Por muitos anos, a oferta de disciplinas sobre gestão escolar na Universidade Federal do Espírito Santo esteve circunscrita ao Curso de Pedagogia, mesmo outros licenciados assumindo a direção das escolas. Muito recentemente, a referida universidade passou a ampliar a oferta dessa disciplina para as demais licenciaturas, necessitando que tais mudanças curriculares ocorram também nas instituições de ensino privado.

Assim, entendemos a importância de a Adires adotar a formação dos profissionais da educação para a função de diretores escolares como uma de suas frentes de trabalho, tendo em vista o adensamento teórico-prático sobre a temática influenciar na mediação dos processos de gestão das unidades de ensino, no enfrentamento de relações pouco dialógicas com os órgãos centrais, e frente a cenários que precarizam o trabalho dos diretores.

Dando continuidade à análise dos documentos, deparamo-nos com a ata da assembleia geral da Adires, datada de 21 de setembro de 2015. Nessa reunião, foram aprovadas alterações no estatuto da entidade, criando cargos para o colegiado executivo e estabelecendo novos procedimentos para a utilização dos serviços jurídicos. Quanto à base principiológica e a finalidade da entidade, foi incluído, no capítulo II, o seguinte objetivo: “[...] propor ações civis públicas, representações aos órgãos de controle, ações de controle de constitucionalidade e demais medidas que visem à tutela do ensino público e sua estruturação, seja no âmbito municipal e estadual” (Adires, 2015, s/p). Com isso, a associação demonstra sua preocupação com a estrutura e organização do ensino público, e o compromisso de assessorar as demandas dos diretores da rede estadual de ensino do Espírito Santo.

Outra mudança no Estatuto da Adires emerge no capítulo IV: Dos Associados. Foi criada uma seção para organizar os direitos dos filiados quanto à assessoria jurídica, a qual é considerada pelos associados como um suporte essencial oferecido pela associação, é uma segurança para o trabalho do diretor que, devido à sobrecarga de trabalho, acaba cometendo falhas, principalmente na prestação de contas que geram processos administrativos, além de questões ligadas diretamente às demandas diárias do diretor e questões relacionais. Alguns dos diretores entrevistados destacam o trabalho do departamento jurídico da Adires como essencial para o desempenho de suas funções.

O jurídico hoje ele é a vitrine da associação [...] nosso advogado ele faz muita diferença, ele é especialista nas questões ligadas a educação e fornece todo amparo jurídico da associação, é sem dúvida o principal serviço que a associação presta aos diretores e ex-diretores (Associado 1).

O jurídico para mim é tipo um plano de saúde, que a gente enquanto pessoa paga para não usar, então eu espero profundamente que o serviço jurídico seja usado minimamente (Associada 2).

Eu acho que é o que de melhor que a gente faz. A gente tem as ações muito bem administradas pelo nosso advogado, ele dá o retorno de tudo que acontece, eu vejo que isso é o ponto principal e assim de uma forma bem tranquila, é o que chama mais um associado para se filiar, o que chama mais atenção dessas pessoas é a questão do jurídico, então eu acho que hoje é o carro chefe da associação, é o ponto forte (Associado 5).

Acho que a questão jurídica é o nosso plano de saúde basicamente, tem gente tem plano de saúde porque gosta, não é o meu caso, o jurídico é esse tipo de plano e eu não espero usar, mas eu sei que se der algum problema eu vou ligar para o meu advogado, vou jogar na mão do jurídico eu acho que isso é o nosso grande marketing (Associado 7).

O novo estatuto também traz uma reorganização da diretoria, incluindo os seguintes cargos, conforme quadro que segue:

Quadro 3 - Nova composição da diretoria da Adires (continua)

Cargo	Responsável por
Coordenador Geral	Representar a associação judicialmente e extrajudicialmente, representar a Entidade perante os órgãos públicos, judiciais e extrajudiciais, convocar e presidir as reuniões do colegiado executivo, efetuar todos os trâmites bancários e organizar toda a documentação relativa à vida financeira da entidade e contratar funcionários ou serviços relativos às demandas da associação.

Quadro 3 - Nova composição da diretoria da Adires (conclusão)

Diretor de Organização	Redigir e manter todas as atas das assembleias gerais e das reuniões do colegiado, pela correspondência da associação, os arquivos da entidade e supervisionar todo o trabalho de secretaria.
Diretor Financeiro	Pelos trâmites financeiros da entidade em conjunto com o coordenador geral, efetuar os pagamentos conforme as demandas da associação, supervisionar o setor financeiro e contábil da Adires, apresentar ao conselho fiscal, os balancetes semestrais e o balanço anual.
Diretor Jurídico	Pela coordenação do setor jurídico, procura ao colegiado as demandas judiciais iniciativas inerentes à pasta e acompanhar todos os processos jurídicos em andamento de responsabilidade da entidade.
Diretor de Formação	Organizar os cursos e formações da associação previstas no artigo 35 do estatuto e acompanhar o coordenador geral nos cursos de formação e aperfeiçoamento profissional dos associados em âmbito interno e externo.
Diretor de Comunicação	Elaborar informativos, jornais, revistas e outros instrumentos de comunicação social da associação, coordenar a atualização de websites e outros meios eletrônicos de comunicação, coordenar a difusão das informações de interesses dos associados e supervisionar a comunicação da entidade com os órgãos públicos e entidades da esfera privada.
Diretor de Eventos	Promover e organizar os eventos sociais da entidade, organizar os espaços para as assembleias gerais ordinárias e extraordinárias e incluindo as recepções quando necessárias e exercer demais atividades correlatas com a função.
Diretor de Relações Institucionais	Promoção da Adires no âmbito externo, divulgando as atividades da Adires entre os órgãos e entidades de educação, propor aos órgãos e entidades da administração pública municipal, estadual e federal a discussão de demandas que busque promover os objetivos da Adires e exercer demais atividades correlatas com a função.
Diretor de Recreação	Promoção da entidade através de eventos recreativos, tais como festividades, comemoração de datas especiais para entidade, propor ao diretor de eventos a realização de cursos, seminários e demais eventos em conjunto com o diretor de formação da Adires e exercer demais atividades correlatas com a função.

Fonte: Elaboração própria.

Para além do colegiado executivo, a Adires conta com o Conselho Fiscal, composto por três membros escolhidos também através das eleições¹³ da entidade. A função do conselho fiscal é: a) examinar os livros de escrituração da associação; b) opinar e dar pareceres sobre balanços e relatórios financeiro e contábil, submetendo à assembleia geral ordinária ou extraordinária; c) requisitar ao diretor financeiro, a qualquer tempo, a documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela associação; d) acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes e convocar, extraordinariamente, a assembleia geral, quando observar desvio de conduta do coordenador-geral e diretor financeiro no que se refere às suas atribuições de cunho financeiro.

Analisando ata de fundação da Adires e os estatutos da entidade, percebemos a importância dessa associação para a educação pública capixaba, pois o diretor escolar é essencial para o cumprimento e potencialização das políticas públicas de educação nas escolas da rede estadual. Ele é importante para o fortalecimento da gestão democrática, do diálogo com a comunidade escolar e da garantia dos direitos dos educandos a uma educação pública, gratuita, laica e de qualidade.

O trabalho do diretor escolar deve ter como premissa a preocupação com os educandos, portanto todas as ações desse profissional devem estar ligadas ao desenvolvimento intelectual e humano dos alunos.

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 421).

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) ainda reforçam a importância da gestão, no sentido de sua preocupação com a educação e formação das pessoas, e que administrar uma escola não é administrar uma empresa.

13 As eleições da entidade, a princípio, eram realizadas de dois em dois anos, atualmente elas ocorrem de quatro em quatro anos. São eleições diretas com a participação de todos os filiados.

Certos princípios e métodos da organização escolar originam-se de experiência administrativa em geral; todavia, têm características muito diferentes das das empresas industriais, comerciais e de serviços. Por exemplo: seus objetivos dirigem-se para a educação e a formação de pessoas; seu processo de trabalho tem natureza eminentemente interativa, com forte presença das relações interpessoais; o desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva de profissionais; o grupo de profissionais tem níveis muito semelhantes de qualificação, perdendo relevância as relações hierárquicas; os resultados do processo educativo são de natureza muito mais qualitativa que quantitativa; os alunos são, ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 435).

O trabalho com a gestão das escolas apoia-se nos pressupostos da gestão democrática, instituídos, oficialmente, desde 1988. Assim, as ações dos diretores escolares não devem ser unilaterais, mas coletivas. O objetivo da gestão escolar é a escola e o desenvolvimento dos estudantes. Nesse sentido, o diretor medeia as práticas organizativas das escolas, visando à finalidade da instituição escolar: a educação como direito de todos.

3.2 Atuação da Adires durante a pandemia a partir da análise documental

No ano de 2023, a Adires completa dez anos. Conta, nesse mesmo ano, com 415 filiados, entre diretores e ex-diretores, que encontraram possibilidade de dialogar sobre questões inerentes à gestão das escolas e defesa jurídica, conforme traremos, de modo mais detalhado, no próximo eixo de análise.

Para exemplificar a rede de apoio constituída pela Adires para os diretores, conseqüentemente, para as escolas, trazemos uma pesquisa realizada pela associação com os profissionais mencionados, objetivando levantar questões relativas aos impactos da pandemia da Covid-19 na Educação Estadual capixaba para assessorar os diretores na execução das políticas educacionais. De modo transversal, o estudo trouxe preocupações com a saúde dos diretores, tendo em vista serem os que estiveram nas unidades de ensino durante o isolamento social e retorno ao ensino presencial.

Para tanto, foi constituído um formulário contendo onze perguntas que versaram sobre a atuação dos gestores durante a pandemia. Os dados do estudo foram encaminhados e debatidos com a Secretaria de Estado da Educação, abrindo oportunidades para a reflexão crítica de ações que o órgão central demandaria compor para apoiar os diretores nas atividades realizadas nas escolas.

Com a pandemia da Covid-19, ocorreu o fechamento das escolas. Em março de 2020, o ensino remoto passou a fazer parte da vida dos estudantes da rede estadual do Espírito Santo. Para tanto, foi implementado o programa escolar que se efetivou por intermédio de aulas pela TV, mediante convênio de cooperação firmado com a rede estadual do Amazonas. Tal política gerou desconforto entre os profissionais da educação, pois as aulas não retratavam a realidade capixaba. Esse “entrave” levou o governo do estado a criar o programa Ideação, ou seja, aulas elaboradas pelos professores da rede estadual do Espírito Santo, que foram gravadas em estúdio e socializadas com os alunos.

Nesse contexto, o trabalho do gestor escolar foi de suma importância para a manutenção das atividades administrativas e pedagógicas nas escolas da rede estadual de ensino do Espírito Santo. Não foi uma tarefa fácil, porque o medo e a insegurança, diante da pandemia da Covid-19, levaram vários diretores ao estresse crônico e a problemas psicossomáticos. Diante das dificuldades e incertezas do período, a Adires criou um formulário on-line na plataforma Google para que os diretores expressassem os sentimentos e as dificuldades enfrentadas durante o período.

Decidimos tratar dessa questão da gestão escolar e a atuação dos diretores escolares durante a pandemia, pois, nesse período, ficou ainda mais evidente a importância do diretor escolar para a implementação das políticas públicas voltadas para o bem-estar, educação e ensino-aprendizagem dos educandos. Um período que trouxe uma carga de trabalho ainda mais elevada para os diretores da rede estadual, gerando grande estresse e doenças psicossomáticas.

A Adires considerou o levantamento de impressões e opiniões dos diretores escolares como pesquisa, pois o formulário abordou o sentir e as demandas dos diretores das escolas estaduais durante o trabalho realizado nas unidades de ensino no período da pandemia da Covid-19, e trouxe reflexões sobre o fazer e as responsabilidades do cargo de diretor escolar.

A pesquisa contou com a participação de 113 gestores escolares da rede estadual, e continha questões objetivas e abertas. O formulário foi enviado

aos diretores associados da Adires em outubro de 2021 e apresentado ao secretário de educação e subsecretários no mesmo mês. Foram levantadas as seguintes questões: como está sua saúde no momento? De que forma você acha que a pandemia afetou sua vida? Como você se sente hoje em relação às demandas da gestão? Sobre o questionamento: “como está sua saúde no momento, apesar de todas as dificuldades do período da pandemia?”, a maioria respondeu que a saúde estava muito boa ou boa, porém uma parte significativa informou que estava passando por altos e baixos.

Uma segunda questão procurou entender como foi a vivência dos diretores escolares durante a pandemia. As alternativas eram as seguintes: a) trabalhei tranquilamente; b) fiquei com medo, mas me mantive forte; c) fiquei com medo e preocupado com o que poderia acontecer comigo e com minha família; d) estive extremamente desconfortável e sobrecarregado; e) passei um tempo com a saúde debilitada.

A maioria dos diretores respondeu que ficou com medo, mas se manteve forte. Uma parte significativa respondeu que ficou preocupada com o que poderia acontecer com eles e com suas famílias. Outra parte considerável relatou que esteve extremamente desconfortável e sobrecarregada, demonstrando o quanto foi difícil para os diretores o trabalho durante a pandemia.

Trazendo, como exemplo, as questões abertas, elegemos duas, porque possibilitaram aos diretores externarem os modos como lidaram com a pandemia da Covid-19 e suas atividades pessoais e profissionais. Uma pergunta aberta feita trouxe o seguinte questionamento: de que forma você acha que a pandemia afetou sua vida? Entre as respostas, temos relatos que falam de medo, excesso de trabalho e estresse. Abaixo, temos algumas respostas:

Preocupação com o contexto, de modo geral, estresse gerado pela alta demanda de trabalho e pouco apoio.

Muitas demandas se acumularam no diretor com o trabalho remoto dos setores da escola, aumento de demandas como cesta básica, busca ativa de alunos, lidar com o emocional e o medo dos servidores, cobranças incessantes, tudo levando a um grande estresse físico e emocional, estafa mental.

A incerteza gera muita ansiedade, e lidar com perdas próximas e com todo o temor da comunidade escolar me deixou fragilizada. Além de tudo, passar pela Covid,

sofrer com os sintomas e ainda monitorar os problemas na escola, trouxe um estresse nunca vivido.

Perdi a razão de viver, perdi a pessoa que mais amava, entre outros parentes, e, inclusive, eu tive também. Sequer recebi uma ligação da SRE para saber se fiquei com sequelas. Estou extremamente chateado.

De todas as maneiras, tanto físicas (sentimo-nos exaustos) quanto psicológica (a pandemia nos cobrou de nós habilidades como nunca e tivemos que estar sempre prontos independente do nosso estado emocional).

Me distanciou dos meus pais, me fez trabalhar triplcado, me entristeceu com perdas, me tornou agitada...

Altos níveis de estresse, episódios de depressão e ansiedade, síndrome do pânico.

As respostas demonstram que o emocional dos diretores da rede estadual estava abalado, e muitos perderam amigos e familiares durante a pandemia. Medo, estresse, ansiedade, depressão, luto e decepção foram sentimentos que permearam a vida dos gestores da rede. Continuando com a exemplificação de mais uma questão aberta, temos: quais os pontos positivos da Associação para você? Abaixo, temos o sentir dos associados que responderam o formulário, assim dizendo:

Sempre busca fazer o melhor para nós. E consegue contato com a SEDU. Isso agiliza muita coisa.

Percebo que a associação se importa com seus associados.

Capacidade de representar o grupo de ex-gestores escolares.

Preocupa-se com os associados promovendo os diálogos necessários junto ao governo, por exemplo.

Ser nossa voz diante do Secretário e SEDU

Apoio total nas situações que envolvem jurídico. Preocupação com cada associado.

Poder ter uma entidade que me representa e que luta por direitos. E também por ser formada por pessoas sérias e comprometidas.

Na pesquisa, abriu-se a oportunidade de os associados registrarem o que a Adires deveria melhorar para atendimento às demandas dos diretores. Abaixo, temos alguns apontamentos, que trazem narrativas como:

Precisa se discutir com a base, de alguma forma, os encaminhamentos e deliberações da diretoria junto à Sedu. Veja bem a questão da tipologia...

Quando questionamos a Sedu algum ponto, a participação da Adires é utilizada como justificativa que os diretores foram ouvidos, e não é bem assim.

Ouvir as demandas dos associados e atuar para além de questões jurídicas. Solicitar mais nossa participação nas demandas que a Sedu permite participação da associação; fazer reuniões via zoom periódicas, para que estejamos a par do que tem sido feito e poder contribuir com a associação. Conhecer e integrar todos os associados para evitar que a representatividade seja de poucos para poucos.

Percebemos, a partir das respostas dos associados à entidade, que a base da Adires precisa ser mais ouvida. E, ainda, que nem todas as deliberações tomadas com a Sedu representam os anseios dos diretores. Os filiados à entidade também gostariam de participar mais dos momentos de discussão junto à Sedu e esperam que a Adires atue, de forma mais consistente, em outras frentes, para além do jurídico.

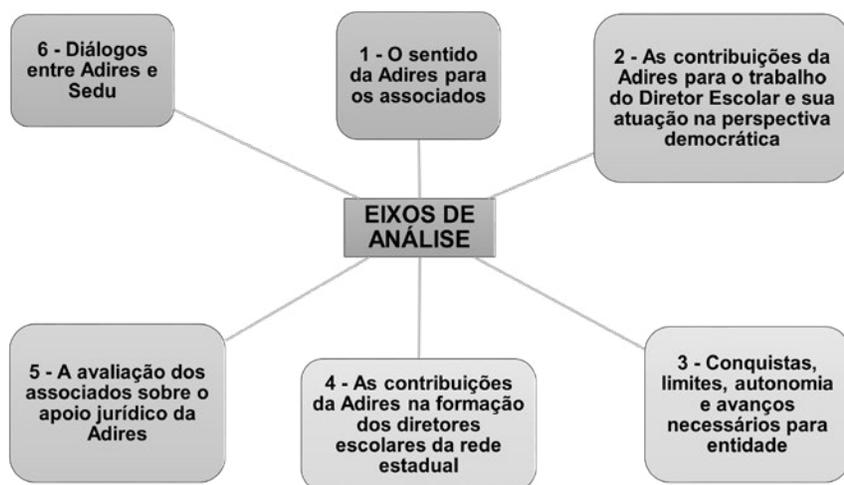
3.3 Os desafios da gestão escolar nas escolas públicas estaduais do Espírito Santo

Trazemos, neste eixo, o diálogo com as entrevistas concedidas pelos participantes de nossa pesquisa, aqui, especificamente, tratando-se dos dados produzidos por nós. Elas nos permitem refletir sobre o olhar que os associados constituem acerca da Adires e como a entidade atua frente às demandas que atravessam a gestão das escolas da Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo. Como alerta Freire (1996), a educação é um ato político. Diante disso, a escuta sensível sobre as narrativas produzidas pelos profissionais envolvidos no estudo abre possibilidades para a associação fortalecer sua atuação diante das necessidades dos diretores e ex-diretores e das escolas públicas capixabas na perspectiva da gestão democrática. “[...] hoje, mais do que em outras épocas,

devemos cultivar uma educação da Esperança enquanto empoderamento dos sujeitos históricos desafiados a superarmos as situações limites que nos desumaniza a todos” (Freire, 1994, p. 11).

As entrevistas forneceram quantidade considerável de informações passíveis de um tratamento agrupado, o que consideramos como eixos da pesquisa. São eles:

Figura 1 - Eixos de análise



Fonte: Elaboração própria.

3.4 O sentido da Adires para os associados

Um primeiro eixo que emerge das entrevistas versa sobre a visão dos associados sobre a função social da Adires frente ao trabalho dos profissionais da educação que ocupam a função de diretores na rede estadual de ensino do Espírito Santo. Como dito, esses sujeitos se colocam como mediadores das práticas organizativas das escolas, necessitando articular ações de cunho administrativo, pedagógico, financeiro e relacional. Muitas vezes, sentem-se sozinhos e cobrados em demasia pelos órgãos centrais, buscando, na criação de uma associação, possibilidades de diálogo, assessoria e amparo jurídico.

Diante dessa premissa, buscamos entender como os participantes da pesquisa significam a Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas

da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo como entidade criada com o objetivo de fortalecer os processos de gestão das escolas em uma perspectiva democrática, consequentemente, o direito social à Educação para a população capixaba matriculada nas unidades de ensino estaduais. Assim, frente ao explicitado, trazemos as visões dos associados sobre a Adires, que nos disseram que:

Quadro 4 - Visões dos associados sobre a Adires (continua)

Associado 1	Acho que está claro desde o princípio que ela não tem uma natureza sindical [...]. O espaço da Adires é estratégico, essa ideia de associação permite que a gente tenha uma interlocução um pouco maior e mais tranquila, mesmo sabendo que temos uma certa limitação, porque temos que dosar a crítica, em tese estamos do lado do governo, mas, a medida que a gente problematiza as condições de trabalho do diretor, que dá condições para o diretor trabalhar, que mexe nas questões estruturais da carreira como a Adires vem pautando ao longo do tempo, a gente tem sim a possibilidade do diretor contribuir para uma melhoria do direito à educação, de uma maneira geral, para mim, a Adires é isso.
Associada 2	Hoje eu enxergo que a Adires é um espaço onde todo mundo consegue se escutar, juntos, a gente consegue amenizar os problemas uns dos outros, através de uma escuta ativa, que eu acho que é tão importante na gestão. Essa escuta acontece muito porque as pessoas quem são a diretoria também, são gestores, então a gente tem a dor do outro, e aí a gente escolhe as brigas, assim a gente não fica um peixinho fora da água.
Associada 3	A Adires é uma união de forças, onde a gente que desempenha o mesmo papel deveria ter lugar de fala, o lugar onde você pudesse trocar, onde você pudesse sugerir, é aí o meu, dizendo nesse tempo verbal, porque nem sempre a gente consegue encontrar esse lugar de fala.
Associado 4	É uma associação [...] que veio com o objetivo de suprir uma necessidade dos diretores de comunicação e de representatividade [...] conseguimos várias vitórias ao longo de nossa trajetória com esse formato [...] os associados encaminham para a gente, para diretoria, uma demanda, a diretoria organiza essa demanda e, a partir dessa organização, damos o retorno aos associados, claro, com oitiva de todas as partes. A Adires acaba transitando em vários locais, em várias secretarias, em vários órgãos diferentes

Quadro 4 - Visões dos associados sobre a Adires (continua)

Associado 5	A Adires é uma instituição que foi criada, no meu entendimento, para poder dar um suporte que diretor que está na ativa, e para aquele diretor que se encontra aposentado e já exerceu a função de direção. Então, eu vejo como uma associação com esse intuito, de dar um suporte para o seu associado.
Associado 6	É uma associação de diretores e ex-diretores, onde a finalidade não é ser um sindicato e sim uma perna ou um braço, além da direção, que ajude a direção e o bem comum, que é a educação do estado do Espírito Santo
Associado 7	A Adires é uma forma da gente ter um grupo que possa se proteger de algumas ações inerentes às nossas funções, e elas são várias, inclusive eu acho que o que nos faz fortes é exatamente ter uma quantidade relevante de pessoas, onde a gente possa, juntos, ter uma voz mais potente, mais presente em alguns setores que, individualmente, fica muito difícil.
Associado 8	Desde que me foi apresentada, me parece ser uma associação para apoiar os diretores perante as fragilidades jurídicas e fragilidades que ele pode ter no exercício da função.
Associado 9	É uma instituição criada para dar voz aos diretores e ex-diretores das escolas públicas estaduais e aproximar aquelas escolas que ficam mais distantes da região metropolitana.

Fonte: Elaboração própria.

Como podemos perceber, a Adires se mostrou como uma política que ampara e fortalece a atuação dos diretores da rede estadual de ensino do estado do Espírito Santo; seus associados entendem a entidade como um suporte, uma proteção, que possibilita o diálogo através de sua representatividade, dando voz aos seus associados.

A associação é vista, segundo os entrevistados, como união de forças, reunindo a fala dos seus associados e a escuta constante de seus pares uns com os outros, buscando proporcionar melhores condições de trabalho para seus associados.

É perceptível que os filiados à Adires compreendem a importância da associação, e entendem a relevância de seus objetivos. A Adires unificou as demandas dos diretores da rede estadual de ensino do Espírito Santo e,

de forma organizada, passou a representar esses gestores escolares no que concerne às questões ligadas à gestão escolar, já que o trabalho do diretor assume grandes responsabilidades e que este, em muitos momentos, é considerado o único responsável pelos resultados da escola, principalmente quando as coisas não vão bem. “A valorização exacerbada do papel do diretor escolar é empregada às vezes como mero álibi para as causas do mau ensino [...]. Tais pessoas atribuem ao diretor a responsabilidade quase total pelos destinos da escola” (Paro, 2015, p. 20).

É notório que a Adires assume um papel relevante no contexto da educação capixaba, já que aos diretores escolares são atribuídas responsabilidades pela implementação, monitoramento e execução das políticas públicas. Ainda, destaque-se que a atuação do diretor tem, quer se queira ou não, um impacto relevante nos processos de ensino-aprendizagem, bem como na implementação e fortalecimento de práticas democráticas nas unidades de ensino, contribuindo para a superação das relações opressor/oprimido através do diálogo (Freire, 1987).

Os entrevistados entendem que a associação os representa de forma organizada e que os diretores não precisam se expor, pois tem a entidade que os representa a partir de processo de construção democrática das demandas a serem levadas aos órgãos de governo que lhes impacta o trabalho. Parece que a entidade surge também como antídoto ao autoritarismo dos gestores da Sedu, pois os gestores escolares temem perseguição e punição em caso de posicionamento individual divergente sobre temas caros à Sedu. Para os associados, essa união entre pares, que vivenciam a gestão e suas responsabilidades, confere a Adires uma grande relevância. Todos os entrevistados, sem exceção, conferiram à Adires um lugar importante na política educacional capixaba, inclusive enfatizando que o fortalecimento do trabalho do diretor contribui diretamente para a melhoria do ensino-aprendizagem nas escolas.

Educação é sinônimo de humanização, de ser mais e construir um mundo mais digno com relação às condições concretas da existência humana em sociedade. Nesse sentido, para Freire, educação requer a unidade dialética teoria-prática, que deve transformar se em práxis social (Zitkoski, 2006, P. 11).

A educação e a cidadania devem ser priorizadas pelas escolas públicas, visando formar indivíduos críticos da realidade e capazes de transformá-la.

Essa educação não se limita à preparação para o mercado de trabalho, e um dos papéis primordiais do diretor escolar é garantir essa formação integral.

Trata-se de formar valores e atitudes diante do mundo da política e da economia, do consumismo, do individualismo, do sexo, da droga, da depredação ambiental, da violência e, também, das formas de exploração que se mantêm no capitalismo contemporâneo (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 136).

Cabe ressaltar uma reflexão importante, a Adires não é um sindicato, como um dos associados entrevistados fez questão de salientar quanto ao nível de atuação da entidade; no entanto, em alguns momentos, as pautas da entidade são sindicais. Portanto, apesar da associação não ser um sindicato, muitas de suas agendas se entrelaçam com as do sindicato. Um dos exemplos disso está na conquista das 40 horas para os diretores, abordada também pelo Sindicato dos Trabalhadores em Educação Pública do Espírito Santo, mas que, conforme veremos a seguir, os entrevistados definem essa conquista como exclusiva da Adires.

Em uma das entrevistas, um dos associados falou que, em alguns pontos, o Sindiupes não pode atender o diretor, talvez porque a associação se volta mais para as situações específicas da direção escolar, o trabalho em si do diretor na escola, e objetiva o diálogo com a secretaria de educação para direcionar as necessidades do segmento. Apesar dessas diferenças, acreditamos que as duas entidades podem trabalhar juntas em uma série de demandas, pois o objetivo finalístico das duas envolve a melhoria do ensino-aprendizagem e da educação como um todo.

A Adires atua diretamente com o segmento de diretores e ex-diretores da rede estadual, que são profissionais da educação, mas o foco da entidade são as demandas inerentes à função do diretor escolar, sua formação e atuação, enquanto o sindicato trabalha com foco na carreira do magistério, salários e condições de trabalho. É óbvio que as duas entidades atuam em questões que se interpenetram e se complementam, como a qualidade da educação e a melhoria do ensino-aprendizagem, e que estabelecem uma relação de convivência amistosa, como exemplificado na imagem acima, uma reunião com a presença das duas entidades para tratar do calendário escolar.

3.5 Contribuições da Adires para o trabalho do diretor escolar e sua atuação na perspectiva democrática

Apresentamos, como segundo eixo, a avaliação que os associados participantes da pesquisa têm sobre as contribuições da Adires para o trabalho do diretor escolar na perspectiva democrática

Sabemos que, a partir da Constituição de 1988, da LDB e do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), foram estabelecidas as diretrizes para a gestão democrática nas escolas, a gestão democrática está presente na legislação e deve ser adotada como princípio para a atuação de todos os diretores escolares. Nesse momento da pesquisa, os associados discorrem sobre o papel da entidade para a atuação dos diretores escolares em sua realidade cotidiana, e se a entidade consegue influenciar o trabalho dos diretores quanto à perspectiva da gestão democrática, um dos pontos centrais das reflexões do nosso estudo. A seguir, temos as falas dos associados sobre essas questões.

Quadro 5 – Contribuições da Adires para o trabalho do diretor escolar (continua)

Associado 1	Representa uma segurança para todos nós, porém temos limites enquanto entidade, travamos uma disputa de poder, é um assunto delicado, porque a gente tem um cargo de confiança. Em tese, para estar nesse cargo, você tem que estar muito à vontade para conduzir aquilo que a secretaria encaminha para as escolas, mas, por outro lado, a gente tem demandas que são justas, absolutamente justas, e precisam ser tratadas
Associada 2	É uma segurança de que, se eu fizer um bom trabalho, eu terei o meu reconhecimento
Associada 3	Resumindo em uma palavra, é segurança, eu sinto que eu não estou sozinha, eu sinto que, na necessidade, eu terei os pares que vão estar ali por mim, eu sinto que tenho um jurídico para me amparar, então a de que se representa esse companheirismo. A partir do momento que ela escuta a base, sempre que vai levar alguma demanda, a gente contribui muito com a gestão democrática.

Quadro 5 – Contribuições da Adires para o
 trabalho do diretor escolar (continua)

Associado 4	A Adires me representa politicamente, representa tecnicamente, a Adires me representa estrategicamente. [...] Com a Adires, a gente consegue ter um diálogo mais curto (próximo) com outras instituições [...] Por exemplo, a comissão de educação lá da assembleia legislativa, como diretor, é muito difícil para mim chegar na comissão de educação, sozinho é muito complicado. A própria constituição da Adires, da forma que foi constituída, que o coordenador geral não é a palavra final, ele não tem o poder da caneta, digamos assim, a deliberação tem que partir de todo colegiado, a partir disso aí, já temos uns exemplos de gestão democrática para os demais.
Associado 5	Representa bastante, bastante. Eu, sempre que necessitei da associação, fui muito bem atendido, a gente sabe que o carro chefe da associação hoje é o jurídico, eu sempre que precisei me reportar ao jurídico da associação, sempre fui bem atendido
Associado 6	Primeiramente, fortalecimento com relação à aprendizagem, os seminários nos trazem muitas informações, nos tiram muitas dúvidas com relação às questões trabalhistas, estou sempre entrando em contato com o advogado da entidade. A gente vê uma perspectiva, um crescimento, no que tange à educação, porque nós estamos sendo ouvidos, principalmente nessas duas últimas gestões do governo atual.
Associado 7	[...] quando eu me filiei, é, eu acho que a grande força da Adires está no conjunto e na questão do jurídico. [...] A gestão democrática, ela já é nata para quem pega a gestão, ninguém deve me dizer isso, eu não sou dono da escola, eu tenho que gestar para todo mundo, o sucesso deve ser meu e da galera toda, é nato, se você não entende isso, não pode estar na gestão de uma escola.
Associado 8	Eu sinto que, basicamente, ela está lá para, quando eu tiver alguma fragilidade, ela me sustentar, não vejo muito reflexo dela no meu trabalho, por influenciar políticas públicas de fato, não vejo, mas é como se ela fosse tipo o seguro do carro, ele está lá para quando eu precisar.
Associado 9	Enquanto estava na gestão, e no início dela, era um canal de comunicação entre a escola e a SEDU, mas, no final, senti isso se perder

Fonte: Elaboração própria.

Nesse eixo, percebemos uma divergência de opiniões: a maioria dos associados entrevistados entende que a Adires contribui para seu trabalho como

diretor escolar, mas outros entrevistados não concordam com isso. Três associados utilizaram a palavra segurança, que a entidade dá o suporte necessário para as ações dos diretores associados, no sentido também de unir os diretores e suas necessidades, o que propicia discussões e reflexões sobre as demandas da gestão escolar, que a associação consegue fazer as conexões com outras entidades e que, sozinhos, os diretores não conseguem fazer isso. Alguns associados falaram também do papel da entidade quanto à importância de suas atividades formativas, que contribuem para o conhecimento e melhoria de sua gestão.

Sobre a influência da atuação do diretor escolar na perspectiva democrática, percebe-se, na fala de alguns associados, que a Adires não influencia no fazer da gestão democrática das unidades de ensino, outros alegam que a própria constituição da entidade inspira os diretores a agir democraticamente, já que o coordenador geral não toma as decisões sozinho e que as formações e orientações contribuem para a consolidação da gestão democrática no ambiente escolar.

Um dos associados ainda destacou que a gestão democrática deve ser nata ao diretor escolar e que nem sempre é possível ser democrático. É importante salientar que o trabalho conjunto com os pares na educação gera um ambiente sempre mais democrático, e não é possível realizar uma gestão isolada. Acreditamos que a gestão democrática se desenvolve através de um processo dialógico, e que o cumprimento da legislação ocorre a partir de uma construção conjunta de formações e movimentos que qualifiquem todos os integrantes da comunidade escolar como participantes da gestão da escola.

Quanto a esse eixo, sabemos que a atuação dos diretores escolares deve ser pautada nas concepções da gestão democrática. Entre os diretores escolares, existem aqueles que fazem gestões centralizadas, engessadas e verticais. Na visão de alguns associados, a Adires busca contribuir e consegue influenciar os diretores em relação às práticas de gestão democrática.

A concepção democrático participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 435).

No conceito democrático de gestão, todos participam coletivamente, deliberando e expressando suas opiniões quanto às ações da unidade de ensino. Os integrantes da comunidade escolar assumem a responsabilidade sobre a gestão e não apenas o diretor tem a palavra final — o colegiado, formado por todos os segmentos da comunidade escolar, delibera sobre a gestão, permitindo o diálogo e a participação de todos em relação às mais variadas questões que dizem respeito ao funcionamento, objetivos e papel social da escola. Nessa perspectiva colegiada, o diretor escolar assume um compromisso importantíssimo de atuar na formação do cidadão e de fazer valer os pressupostos da gestão democrática. O diretor escolar deve ser, como afirma Paro (2015, p. 109),

Comprometido com a construção de personalidades humano e sem históricas e que seja a base da formação cidadã; mas são as razões (técnicas administrativas adequação entre meios e fins) Que nos convencem da necessidade do caráter dialógico-democrático (convivência entre sujeitos que se afirmam como tais) das relações se dão no processo pedagógico, o qual determine é determinado pela ação do diretor.

Outro associado fez questão de enfatizar que existe uma disputa de poder, pelo fato de o cargo de diretor na rede estadual ser de confiança do governo estadual. Que disputa de poder é essa, então? Os gestores das escolas da rede, ao mesmo tempo que precisam construir a gestão democrática e implantar as políticas públicas da rede estadual, sentem-se pressionados pelo poder político que suas chefias imediatas têm sobre eles, e entendem que sua atuação tem um limite e que, em muitos aspectos, devem agir como gerentes do governo do estado.

Na verdade, também não podemos deixar de destacar o fato de que essa disputa de poder também envolve os interesses políticos e econômicos de quem está no governo. Como abordamos anteriormente, o diretor escolar, na rede estadual, é organizador das políticas públicas de educação nas unidades de ensino e, nesse contexto, também é alvo das ações do governo que unem a educação ao capital privado.

Simplemente quero que nos relembremos da imperiosa necessidade de compreensão - não essencialista - das relações (admitidas como muito complexas) entre a educação e algumas das relações de poder que urge considerar e que, no entanto, parecem estar um tanto ou quanto esquecidas (Apple, 2001, p. 10).

Percebemos, ao ouvir os entrevistados, que eles se sentem limitados e que essa estrutura de poder, e a relação governo/capital/escola, prejudica, em muitos aspectos, o fazer pedagógico nas escolas.

A educação possui na verdade um grau significativo de “autonomia relativa”. Um dos perigos com que nos deparamos tem sido a tendência de ignorar o espaço de manobra que a educação tem “no seio das complexas formas institucionais do Estado, [economia] e cultura” (Apple, 2001, p. 22).

Nesse contexto de disputa de poder, o diretor torna-se um objeto de implementação da política econômica do governo. Essa relação, em se tratando de gestão escolar, acaba por prejudicar, em vários momentos, as ações rumo à gestão democrática. Diante do exposto, concordamos que, apesar dessa disputa de poder e das pressões geradas em relação à atuação do diretor escolar, a escola ainda é um local de resistência às estruturas verticais e opressoras, e que os gestores escolares podem contribuir sobremaneira para democratização e humanização das escolas, como afirma Apple (2001, p. 258): “Neste sentido, trabalhando conjuntamente com outros, a prática de desenvolvimento dos nossos métodos e conteúdos corporificará também os compromissos sociais que pretendemos articular”.

3.6 Conquistas, limites, autonomia e avanços necessários para entidade

O terceiro eixo aborda as conquistas, limites, autonomia e avanços necessários para entidade. São questões importantes a serem levadas em consideração na pesquisa, pois, nesta seção, discorreremos sobre as principais conquistas na visão dos associados, e em que áreas a Adires se desenvolveu, no que diz respeito ao atendimento das demandas dos diretores da rede estadual de ensino. Abordaremos, aqui, os limites da entidade, os entraves, até onde a Adires pode ir na visão dos associados e se a associação goza de autonomia ou não, se é uma autonomia controlada ou se realmente existe liberdade para desenvolver os objetivos da associação. Finalizando esta categoria, os associados discorrem sobre os avanços necessários para a entidade.

Quadro 6 - Avanços necessários para a Adires
 de acordo com seus associados (continua)

<p>Associado 1</p>	<p>Uma das conquistas da Adires e que ela tem um papel relevante de organizar as demandas da base.</p> <p>Um dos limites da Associação é essa linha muito tênue de relação com a Secretaria, porque a entidade não tem a característica de confronto, devido à natureza do nosso cargo, é um cargo de confiança dos caras, mas a gente entende que tem que ter um diálogo então eu a vejo como politicamente importante pois organiza as questões da vida do diretor em termos de grupo. Ela qualifica, dá legitimidade para esse grupo defender esses interesses dos associados que estão se manifestando, estão se organizando para que essa pauta chegue vamos dizer assim com mais energia e fluxo junto da Sedu, a gente não tem mais essas situações de forma pulverizada, a gente tem agora um canal que vai chegar [...] nessa última gestão [...] houve certo acolhimento de situações que são históricas para nós, como por exemplo, a questão das 40 horas para quem tinha um vínculo de 25 horas. [...] também estamos conquistando espaço do debate, a gente vê a Adires muito presente na comissão de educação da Assembleia, potencializando o diálogo institucional sobre as questões da carreira do diretor.</p> <p>Acho a Adires muito forte politicamente, e eu acredito que é que é isso que fez ela crescer ao longo do tempo.</p>
<p>Associada 2</p>	<p>[...] Adires como uma associação que preza por isso, que a gente tem não só na diretoria, mas como associados também todo tipo de gestor, isso é muito importante para que nas escolas também sejam atendidas bem. Todas as conquistas foram frutos de um diálogo, hoje nós somos respeitados [...]</p> <p>Sobre as conquistas, foram diversas, tanto a parte de recursos humanos nas escolas como recursos financeiros. Acho sim, que a gente tem autonomia, se não tivéssemos nunca bateríamos de frente.</p>
<p>Associada 3</p>	<p>Sobre as conquistas, eu acho que sem a Adires não teríamos o que temos hoje, que é um espaço de diálogo [...] a gente não pode negar também nossa representatividade de norte a sul do estado que é outra conquista, é muito bom ter diretores associados em todas as regiões.</p> <p>Poder contar com um grupo, com um colegiado que vai te representar e que a meu ver sempre vestiu a camisa do diretor isso foi muito importante, é uma conquista muito grande [...]</p> <p>Várias ações da Adires que tivemos como as 40 horas, as férias prêmio em dinheiro, muitas conquistas na categoria, que não aconteceria se não fosse pela associação [...]</p>

Quadro 6 - Avanços necessários para a Adires
de acordo com seus associados (continua)

	<p>Sobre as limitações, eu vejo que Sedu nos quer por perto para gente não gritar [...] considero a maior limitação nossa é essa nadar e morrer na praia, participar da reunião, mas não ser atendido, não ser ouvido de fato, então isso aí é muito frustrante.</p> <p>Precisamos avançar com mais ações recreativas, promover mais eventos esse tipo de coisa dá essa cara união.</p>
Associado 4	<p>Então, a gente precisa avançar, e o que eu enxergo hoje como ponto de atenção da instituição é principalmente na comunicação, comunicação com os associados do interior, associados distantes da nossa região metropolitana [...], tá certo que a comunicação por meio digital agiliza muito, mas o face a face, a conversa de mesa, sentar à mesa e dialogar é muito importante, nossos associados entendem isso como uma fragilidade.</p> <p>Quanto as principais conquistas, primeiro é que a gente conseguiu uma relação dialógica que é aberta com a Secretaria de Educação, coisa que não acontecia no passado, nas outras gestões principalmente, na gestão atual levamos as demandas, os problemas e a gente leva também algumas possíveis soluções [...]</p> <p>Sobre os limites, nossa associação ela é bem limitada, porque todos os integrantes do colegiado na grande maioria estão na gestão escolar, na direção escolar. Precisamos liberar um servidor por exemplo, para atuar como administrador de nossa associação, uma pessoa isenta, a pessoa que vai falar em nome da associação, mas não vai ter submissão à Secretaria de Educação.</p>
Associado 5	<p>A principal no início foi a questão da patrulha escolar, ali nós já iniciamos a fundação da associação com uma vitória, então eu acredito que a Adires foi criada com esse sentimento de parte dos associados [...] As 40 horas foram uma conquista histórica. [...] Conseguimos várias outras situações, o fortalecimento da associação [...]</p> <p>Sobre os limites temos autonomia para pleitear, porém a gente tem que ter um cuidado muito grande porque todos os associados, perdão, todos os membros do colegiado hoje estão na função de diretor e a função de diretor é um cargo de confiança do governo é um cargo do governador, então a gente tem que ter muito cuidado. A gente precisa pleitear que o presidente, o coordenador perdão, o coordenador geral da associação, seja uma pessoa desvinculada da função [...] se fazer mais presente no interior, volto a repetir, eu não sei como fazer, como organizar isso, mas eu acho que a gente precisa dar uma atenção maior ao interior.</p>

Quadro 6 - Avanços necessários para a Adires de acordo com seus associados (continua)

<p>Associado 6</p>	<p>A Adires não é um sindicato, é uma voz ativa para trazer benefício com relação à gestão escolar, a educação do estado do Espírito Santo. Considero como conquistas atuais a chegada do CASF (Coordenador Administrativo e Financeiro) e do CP (Coordenador Pedagógico) para as escolas. [...]</p> <p>Precisamos avançar na valorização dos diretores, não existe essa valorização, eu acho que a gente deveria abrir mais esse leque.</p>
<p>Associado 7</p>	<p>Então, vou começar pela autonomia, acho que não tem ainda, a Adires ela ainda é muito pautada nas ações é de quem nos coordena, quem nos lidera, quem nos manda. A verdade é essa nós não temos liberdade alguma, esse é um grande equívoco das pessoas acharem que a coordenação geral da Adires tem poder de influência ou de decisão, melhor dizendo influência você pode até ter em um cenário, mas o poder de decisão não tem isso é um engano né, porque apesar de todos os pesares se a gente não construir ainda no futuro uma base sólida, uma base política [...] não tem jeito, eu não posso é fazer uma oposição sem me colocar numa situação delicada, porque eu sou uma pessoa, sou funcionário tenho as minhas obrigações, por uma questão até ética de profissionalismo, a gente precisa, mesmo não concordando com determinadas coisas ou decisões, a gente precisa acatar. [...]</p> <p>Eu acho que a conquista, ela está no fato da gente conseguir hoje fazer com que grande parte da dos diretores de escola se associem, o grande foco é o da proteção.</p> <p>Em relação às projeções e melhorias ela tem muita coisa, assim, a gente já melhorou bastante, mas tem muita coisa eu acho que a gente não discute, [...]. Eu acho que a gente não tinha que ter coordenação geral, tinha que ter presidente, alguém que manda e comanda, mas isso eu entendo que hoje também seria um problema, em função de que esse presidente estaria também atrelado a da Secretaria [...] A Adires é um instrumento político, não forte ainda mas pode se tornar</p>
<p>Associado 8</p>	<p>[...] ao menos é uma entidade que está sendo ouvida e nós não tínhamos essa representatividade em relação a Sedu, percebemos que alguns candidatos e alguns superintendente saíram de dentro da própria Adires, isso por um ponto é positivo mas também é um ponto negativo, porque a gente sabe que enquanto gestor muitas vezes a gente fica na mão do chefe, na mão do superior, então você faz aquilo que ele manda [...]</p>

Quadro 6 - Avanços necessários para a Adires
de acordo com seus associados (conclusão)

Associado 9	Foram muitas conquistas, mas ênfase que a Adires, já foi mais atuante, parcerias conquistadas se perderam, o objetivo da instituição ficou comprometido.
--------------------	--

Fonte: Elaboração própria.

Quanto às conquistas, uma parte significativa dos associados considerou o diálogo aberto com a Secretaria de Educação, construído através do fortalecimento da entidade. Esse diálogo possibilitou que a Adires avançasse em relação a outras questões, como as 40 horas para diretores. Os diretores da rede estadual que só tem uma cadeira, anteriormente, só recebiam 25 horas. Através desse diálogo, evidenciado pelos entrevistados, a Adires conquistou, junto à Sedu, o pagamento de 40 horas semanais para todos os diretores que só têm um vínculo.

O diálogo é o encontro entre os homens, mediatizados pelo mundo, para designá-lo. Se ao dizer suas palavras, ao chamar ao mundo, os homens o transformam, o diálogo impõe-se como o caminho pelo qual os homens encontram seu significado enquanto homens; diálogo é, pois, uma necessidade existencial (Freire, 1980, p. 42).

Outros associados abordaram a força política da entidade e sua capacidade de articulação, organização em reunir a base e suas demandas, os diretores das escolas da rede pública estadual do Espírito Santo.

A política, assim aprendemos, é algo como uma necessidade imperiosa para a vida humana e, na verdade, tanto para a vida do indivíduo como da sociedade. Como o homem não é autárquico, porém depende de outros em sua existência, precisa haver um provimento da vida relativo a todos, sem o qual não seria possível justamente o convívio. Tarefa e objetivo da política é a garantia da vida no sentido mais amplo (Arendt, 2002, p.17).

Imagem 3 - Adires no Seminário de Gestão Escolar para a Equidade, 29 de junho de 2022



Fonte: Arquivo da Adires.

Outra conquista relevante é o fato de que a entidade consiga reunir e associar a grande maioria dos diretores da rede, gerando mais representatividade e força, além da segurança. Como foi exemplificado anteriormente, trata-se da segurança de ter uma entidade que represente o profissional, dê suporte jurídico, administrativo e atue politicamente na defesa dos diretores.

Em relação às limitações, percebemos que alguns associados sentem que o diálogo é inexistente, havendo apenas uma escuta descomprometida que não encaminha as solicitações da entidade. Essa percepção é de que o diálogo não é genuíno, pois uma das partes não considera o que a outra diz. O próprio associado destacou: “[...] a maior limitação nossa é essa nadar e morrer na praia [...], como se a entidade apesar de seus apontamentos, não seja levada em consideração”.

Outros entrevistados apontam a fragilidade do colegiado executivo da entidade, que é formado, em sua maioria, por diretores em exercício, que enfrentam limitações devido à natureza de seus cargos de confiança, que podem levar à exoneração a qualquer momento. Isso coloca tanto o colegiado da entidade quanto os diretores em uma posição vulnerável, dependendo das decisões de suas chefias imediatas. Porém, apesar dessa situação, o colegiado da entidade caminha para uma atuação democrática, pois suas decisões só podem ser encaminhadas a partir da deliberação da maioria.

Um dos associados entendeu que precisamos de um representante que não tenha ligação com a secretaria de educação, que, como ele disse, “[...] seja isento [...]”, inclusive, uma das falas dos entrevistados afirma que é necessário ter cuidado, já que o diretor escolar é cargo de confiança do governo, o que, na visão de alguns associados, limita a atuação dos membros do colegiado, visto que a maioria da diretoria é formada por diretores da ativa. Na verdade, não só o colegiado limita as ações do próprio diretor, pois, se não entregar o que está sendo exigido em todos os aspectos, pode ser exonerado do cargo.

O Associado 9 levantou a questão de que parcerias foram perdidas durante a atuação da entidade. Entendemos que, talvez, a parceria com o próprio Sindiupes poderia ter sido mais explorada, bem como a parceria com a Ufes, para contribuir mais ainda para a formação dos diretores da rede, e outras parcerias privadas que foram constituídas ao longo dos dez anos da entidade.

Em se tratando de tempo, é necessário também refletir sobre o período que o diretor escolar permanece no cargo. Um dos associados entrevistados disse: “Estou há 11 anos na gestão, já passei por várias experiências, estamos em um momento de várias mudanças”. É importante salientar que não estamos aqui discutindo a qualidade ou não da gestão, mas os pressupostos legais da alternância de mandatos, o que contribui para gestões mais democráticas. É obvio que isso não é uma regra, afinal, nem todas as atuações de diretores eleitos com a participação da comunidade escolar atendem aos requisitos de uma gestão verdadeiramente democrática e dialógica, porém entendemos que, se o modelo de escolha de diretores tivesse uma participação maior da comunidade escolar, e não apenas uma singela contribuição do Conselho de Escola, no processo de escolha do diretor, poderia conferir ao gestor escolar a autonomia tão problematizada na entrevista e, ainda, essa disputa de poder talvez não prejudicasse tanto o trabalho dos diretores da rede.

Outro limite elencado é a falta de uma comunicação e atenção mais intensa com os associados do interior, o que se configura como um dos avanços necessários explicitados pelos entrevistados, além da necessidade de promover mais ações recreativas e lúdicas para unir a base da associação, bem como de a entidade ter pessoas do colegiado que não estejam em cargos de confiança, como o coordenador geral da Adires, que precisa ser alguém que não tenha vínculos com a Secretaria de Estado da Educação.

3.7 Contribuições da Adires na formação dos diretores escolares da rede estadual

Essa é uma das reflexões mais importantes nesta obra. Sabemos que a formação, inicial e continuada, é essencial para a atuação dos profissionais da educação. E os profissionais que atuam na direção escolar precisam constantemente de informações, refletir sobre suas práticas, fundamentar suas ações, aperfeiçoar-se para melhor atuar em suas funções e responsabilidades e, assim, contribuir na consolidação da gestão democrática.

Assim, para exercer a função de gestor escolar, de fato, faz-se necessária a compreensão do que é realmente a gestão democrática, cujo modelo de gestão proporciona uma parceria entre o gestor e a comunidade escolar. Tal modelo possibilita uma mobilização coletiva para a tomada de decisões conjuntas e a realização de ações, ao mesmo tempo em que contribui para a formação de cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social (Carvalho; Machado, 2022, p. 333).

Considerando a Adires como instituição que professa os ideais democráticos e defende a gestão democrática, que, para sua efetivação, é imprescindível gestores bem formados, importa perscrutar os entendimentos, considerações e impressões dos entrevistados sobre essa questão na vida da entidade.

Quadro 7 – Contribuições da Adires para a formação dos diretores escolares (continua)

Associado 1	[...] estou entrando mais na vida da associação, eu não sinto uma presença muito forte quanto à formação.
Associada 2	Contribuímos muito, tenho essa evidência para mostrar, todos os processos formativos que a Sedu fez, tinha [...] pessoas do colegiado, escolhidos para serem formadores, isso é mais do que uma evidência de que associação não contribui somente com palavras, mas com pessoas. [...] Os seminários trazem temas muito atuais e muito pertinentes, porque a gente tem que estar se atualizando, a gente, para cuidar de si, às vezes. A Adires trabalha a parte emocional nos eventos mais festivos e, às vezes, a parte mais intelectual nos seminários, que tem esse objetivo de formação

Quadro 7 – Contribuições da Adires para a formação dos diretores escolares (continua)

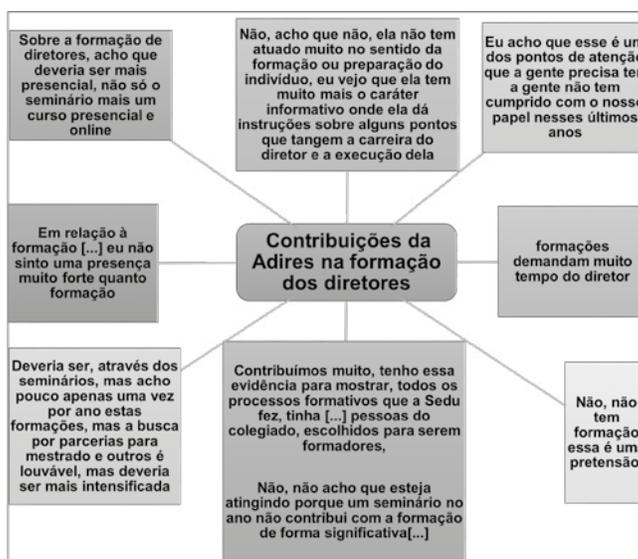
Associada 3	Não, não acho que esteja atingindo, porque um seminário no ano não contribui com a formação de forma significativa. É lógico que, assim, ninguém pode negar, existe uma contribuição, esse ano, por exemplo, o professor Eduardo Moscon contribuiu muito, a gente o ouviria muito por muito mais tempo.
Associado 4	[...] poderia fazer mais, essas formações demandam muito tempo do diretor. Se perguntarmos, hoje, se tem algum diretor da rede que possa participar de uma formação, por exemplo, de 6, 8 horas de duração, fora da escola, não sendo convocação, poucos levantariam a mão, devido às nossas demandas, tem muita demanda. Então, fazer formação com a quantidade de demanda que nós temos é muito difícil, entendeu, a gente acaba fazendo formação para poder apagar os incêndios, na maioria das vezes.
Associado 5	Eu acho que esse é um dos pontos de atenção que a gente precisa ter, a gente não tem cumprido com o nosso papel nesses últimos anos, [...] eu acho que a gente consegue fazer eventualmente essas formações, mas a gente fica muito preso às questões da escola.
Associado 6	Sobre a formação de diretores, acho que deveria ser mais presencial, não só o seminário, mas um curso presencial e on-line, não sei como seria isso, mas acho que presencial é vital.
Associado 7	Não, não tem formação, essa é uma pretensão. [...] é muita pretensão de achar que alguém dando um suposto curso [...] e o cara vai resolver todos os problemas fazendo o curso. [...] cada pessoa, escola, comunidade, aluno, professor vivem contextos diferentes. Eu preciso entender o seu contexto, eu preciso entender quem são as pessoas com quem você vai conversar, eu preciso entender se aquilo que eu faço aqui, e eu já criei um processo de empatia, o processo de identidade, estou dando um exemplo de relações humanas agora, de ação de relações humanas. Então a gente precisa entender qual é a necessidade, o que nós precisamos aprender.
Associado 8	Não, acho que não, ela não tem atuado muito no sentido da formação ou preparação do indivíduo, eu vejo que ela tem muito mais o caráter informativo, onde ela dá instruções sobre alguns pontos que tangem a carreira do diretor e a execução dela, mas não vejo a Adires se preocupando em ver que o diretor tem uma fragilidade, por exemplo, no ponto lá da prestação de contas, ou na condução do gerenciamento de crise, de relacionamentos, gerenciando equipes e aí fazendo ações voltadas para esse tipo de formação, que são necessidades práticas, ali, na execução dos diretores. Nesse sentido, que é o formativo, ela falha [...]

Quadro 7 – Contribuições da Adires para a formação dos diretores escolares (conclusão)

Associado 9	Deveria ser, através dos seminários, mas acho pouco apenas uma vez por ano estas formações, mas a busca por parcerias para mestrado e outros é louvável, mas deveria ser mais intensificada.
--------------------	--

Fonte: Elaboração própria.

Figura 2 - Compilado das principais opiniões do quarto eixo de entrevistas



Fonte: Elaboração própria.

Em relação às contribuições da Adires para a formação dos seus associados, oito entrevistados evidenciaram que a entidade não atinge seus objetivos, que não entendem que as ações da associação, em relação à formação dos diretores, geram resultados efetivos ou que influenciam diretamente na atuação dos gestores escolares da rede estadual. Tais entrevistados compreendem que a entidade até busca contribuir, mas que, com um seminário anual, isso não se torna possível, e que as demandas de trabalho diário dos diretores também inviabilizam a participação e que a associação consiga fornecer, aos seus associados, ações formativas significativas.

Apesar de reconhecer as dificuldades de participação de diretores do estado inteiro, em virtude das distâncias e demandas de trabalho, um dos entrevistados defende que as formações presenciais sejam priorizadas. Porém, na verdade, a única formação presencial da entidade é seu seminário anual.

O Associado 4 nos revelou que participar de formações, com a grande quantidade de demandas, fica bem difícil, e que, em muitos momentos, as formações são usadas para “apagar incêndios” de questões que não são do conhecimento dos diretores. Fica evidente, aqui, mais uma vez, a sobrecarga de trabalho do diretor. Apesar desse profissional ter o desejo de participar de formações que contribuam para sua prática, devido a tal sobrecarga, é praticamente inviável, a não ser que esses momentos sejam obrigatórios e conduzidos pela Sedu. Portanto, como abordado por um dos entrevistados, a entidade até poderia fazer mais formações, mas nem todos os diretores poderiam participar devido às suas demandas.

O Associado 8 nos trouxe à discussão que, se o diretor tem alguma fragilidade, como o gerenciamento de crises e da equipe, ou problemas na prestação de contas, as ações formativas da entidade falham. Portanto, a associação poderia agir preparando o diretor que está chegando no cargo.

Nessa fala, o entrevistado foi bem enfático em relação à atuação da entidade e sua contribuição para a formação do diretor escolar. Ele não vê atividades formativas da associação no que tange ao suporte às necessidades práticas dos diretores na sua atividade de coordenar os trabalhos escolares, mas apenas de informações e técnicas para realização de tarefas como prestação de contas, por exemplo. Acreditamos que essa fala fica como uma orientação para que a entidade se aprofunde mais nas atividades formativas, porque impactam diretamente nas demandas do dia a dia dos diretores associados, assim como para que seja repensada a periodicidade das formações, o que foi questionado por alguns dos entrevistados.

Uma entrevistada elencou que os seminários contribuem bastante. Ela relata, inclusive, que no VIII seminário da entidade, a palestra do professor Eduardo Augusto Moscon Oliveira¹⁴ foi extremamente significativa e que ela adotou o livro indicado pelo professor, o que contribuiu muito com suas ações na gestão.

14 Professor do Departamento de Educação Política e Sociedade, do Centro de Educação da Universidade Federal do Espírito Santo.

O Associado 7 afirmou que, para além das formações, ele trabalha as relações humanas. Acreditamos nos processos de humanização dentro e fora das unidades de ensino e que nós, enquanto seres humanos, enquanto professores, enquanto diretores escolares, somos inacabados, e estamos em constante processo de formação e educação.

É na inconclusão do ser, que se sabe como tal, que se funda a educação como um processo permanente. Mulheres e homens se tornaram educáveis na medida em que se reconheceram inacabados. Não foi a educação que fez mulheres e homens educáveis, mas a consciência de sua inconclusão é que gerou sua educabilidade. É também na inconclusão de que nos tornamos conscientes e que nos insere no movimento permanente de procura que se alicerça a Esperança (Freire, 1996, p. 58).

A partir da análise das entrevistas dessa categoria, concluímos que, para os associados entrevistados, ainda há muito a se avançar quanto aos processos formativos que a associação oferece, quanto à qualidade, presença e periodicidade das atividades formativas, e que, mesmo assim, a Formação Continuada tem extrema relevância para o trabalho do diretor. A formação que se faz permanentemente é a oportunidade não somente de complementação da formação inicial recebida, conforme previsto no artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996, mas para, problematizando a prática, refletindo-a, buscar novas maneiras de fazê-la sempre melhor e adequada às necessidades dos educandos.

3.8 A avaliação dos associados sobre o apoio jurídico da Adires

O presente eixo aborda a visão dos associados sobre a atuação do jurídico da entidade. O jurídico da Adires está presente diretamente na maioria dos aspectos que envolvem o trabalho do diretor escolar da rede estadual, no administrativo, relacional e, principalmente, em relação aos encaminhamentos relativos às prestações de contas dos diretores, além de dar suporte à vida funcional dos associados e seus direitos relacionados à gestão escolar. Segue abaixo extrato das falas dos associados entrevistados sobre o apoio jurídico da Adires.

Quadro 8 – A importância do apoio jurídico da Adires para seus associados

Associado 1	O jurídico, hoje, ele é a vitrine da associação, eu mesmo tive uma situação aqui que eu tive um professor advogado e que ele largava a aula e falava que estava indo para a audiência. Fazia captação de clientes dentro da escola [...] Diante do ocorrido, a Adires me atendeu prontamente e me deu todo o suporte [...]. Nosso advogado faz muita diferença, ele é especialista nas questões ligadas a educação e fornece todo amparo jurídico da associação, é, sem dúvida, o principal serviço que a associação presta.
Associada 2	O jurídico, para mim, é tipo um plano de saúde, que a gente, enquanto pessoa, paga para não usar. Então, eu espero profundamente que o serviço jurídico seja usado minimamente.
Associada 3	[...] o advogado que representa a Associação tem excelência no direito administrativo [...] principalmente em relação à educação, então dificilmente ele vai errar.
Associado 4	[...] eu acho que está muito solto, precisamos entender que tipo de trabalho está sendo feito, falta transparência e informações mais precisas sobre a atuação do jurídico.
Associado 5	Eu acho que é o que de melhor a gente faz. A gente tem as ações muito bem administradas pelo nosso advogado, ele dá o retorno de tudo que acontece [...] é o que chama mais um associado para se filiar, o que chama mais atenção dessas pessoas é a questão do jurídico.
Associado 6	Não se pronunciou.
Associado 7	Acho que a questão jurídica é o nosso plano de saúde basicamente, tem gente que tem plano de saúde porque gosta, não é o meu caso, o jurídico é esse tipo de plano, e eu não espero usar, mas eu sei que se der algum problema eu vou ligar para o meu advogado, vou jogar na mão do jurídico.
Associado 8	[...] é o que mais funciona, quando temos alguma demanda, um questionamento, somos atendidos prontamente e com muita atenção. O trabalho da Adires se reflete no jurídico.
Associado 9	Muito boa, talvez o único viés que sempre funcionou muito bem, várias vitórias.

Fonte: Elaboração própria.

As opiniões dos associados entrevistados, em sua maioria, refletem a importância do setor jurídico da entidade para seus filiados. Alguns compararam

a atuação do jurídico a um plano de saúde, que está acessível aos associados para quando eles necessitarem. Os entrevistados frisaram que, todas as vezes que necessitaram do jurídico, foram atendidos e tiveram suas solicitações resolvidas, e que este serviço é o que mais leva os diretores a se filiarem. Os gestores escolares da rede estadual entendem que, diante da grande quantidade de demandas, necessitam de um amparo jurídico forte caso utilizem esse auxílio.

O diretor escolar assume uma gama de responsabilidades diante das necessidades que se apresentam em seu cotidiano. É esse profissional que, teoricamente, tem amplos poderes e que, ao mesmo tempo, precisa ser o organizador das políticas públicas da rede estadual de ensino.

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridas [...] (Paro, 2005, p. 11).

Essas contradições da função sempre colocam o diretor escolar em uma condição de muita vulnerabilidade e, segundo sete entrevistados, os serviços jurídicos da Adires conferem segurança para os diretores da rede estadual.

Dois associados entrevistados entendem que o serviço ainda precisa melhorar, ser mais presente no cotidiano dos diretores. Esses entrevistados sentem fragilidade no exercício do cargo em relação às chefias da Sedu e, assim,

pensam que o serviço jurídico precisa ser mais “transparente” quanto a sua atuação. Fica-nos parecendo que o desejo é por uma proximidade do setor jurídico com os diretores e, também, que atuem os informando periodicamente. Talvez seja possível investir num boletim da Adires focado nessa questão. Seria um investimento em formação continuada nesse aspecto específico.

Percebemos que o setor jurídico da Adires foi elencado como fundamental para o suporte aos diretores escolares. Como destacamos, as demandas do cargo levam os diretores a possíveis falhas, que, uma hora ou outra, podem tornar-se problemas jurídicos e processos administrativos. Entendemos, também, que esse não é o objetivo finalístico da entidade, que a associação tem por objetivo principal representar seus associados, reunindo-os para defesa de uma educação pública de qualidade, como está evidenciado no artigo primeiro do seu estatuto, bem como lutar por condições adequadas de trabalho, para que a consecução desta finalidade seja possível.

Após a análise das entrevistas, conseguimos concluir que a associação é uma ferramenta de diálogo com o poder público, mas que, nem sempre, é atendida em suas demandas, ou o diálogo é verdadeiro. Embora a Adires busque constantemente aprimorar suas contribuições formativas, um grande objetivo que precisa ser trabalhado com mais ênfase é a preparação, para que as ações futuras dos diretores da rede não gerem complicações jurídicas. Notamos também que o serviço jurídico tem uma natureza mais prática e imediata de atender e socorrer na hora de necessidade, por isso, pensamos, é lembrado com tanta ênfase pelos associados e é considerado primordial.

3.9 Diálogos entre Adires e Sedu

Nesse eixo, abordamos a visão dos associados sobre os diálogos entre Adires e Sedu, como eles ocorrem, se realmente existe um diálogo, se os apontamentos da entidade são levados em consideração e o papel da entidade como mecanismo de interlocução perante a Secretaria Estadual de Educação. Portanto, é “[...] pelo diálogo que implica uma atitude de vida que os homens e mulheres constroem um mundo mais humano, refazendo o que já existe e projetando um futuro que está por realizar-se” (Zitkoski, 2006, p. 22).

Este é um dos principais objetivos da entidade: o diálogo. O diálogo que a Adires busca desenvolver com a Secretaria de Educação visa à transformação das ações da secretaria, propiciando a melhoria e potencialização do trabalho

do diretor nas unidades de ensino. Através dos encontros com o poder público, a associação leva as principais demandas de seus associados, sua base, de forma organizada, e procura demonstrar a escuta sensível, de que as demandas dos diretores da rede são fundamentais para o desenvolvimento pleno da educação capixaba. Por isso, acreditamos que o diálogo verdadeiro, que transforma os sujeitos e o mundo em que estão inseridos, na escuta ativa, sem a pretensão de sermos os donos da verdade, é o que poderá oferecer condições de melhorar constantemente o trabalho de gestão democrática desenvolvido no contexto escolar. Essa visão é extremamente relevante para a mudança das ações dos diretores escolares e da própria Secretaria Estadual de Educação.

[...] quão importante e necessário é saber escutar. Se, na verdade, o sonho que nos anima é democrático e solidário, não é falando aos outros, de cima para baixo, sobretudo, como se fossemos os portadores da verdade a ser transmitida aos demais, que aprendemos a escutar, mas é escutando que aprendemos a falar [...] somente quem escuta paciente e criticamente o outro fala com ele, mesmo que em certas condições precise de falar a ele (grifos do autor) (Freire, 1996, p. 113).

Sobre o diálogo Adires e Sedu, os associados responderam:

Quadro 9 – O diálogo entre Adires e Sedu:
desdobramentos e considerações (continua)

Associado 1	[...] depende muito da gestão da Secretaria de Educação, se a gestão se abre ao diálogo, essa relação fica muito mais fácil.
Associada 2	[...] a gente conquistou um espaço significativo, mas, com a saída de algumas pessoas da Sedu, perdemos espaço de fala.
Associada 3	Minha opinião é de que ele está fragilizado.
Associado 4	Hoje nós temos um diálogo, temos diálogo, porque eu falo isso. No passado não havia diálogo. O diálogo tem que fazer parte, tem que estar dentro das nossas atribuições, a gente precisa de articulação, conversar, então hoje a gente consegue fazer isso, no passado era outro tipo de gestão.

Quadro 9 – O diálogo entre Adires e Sedu:
desdobramentos e considerações (conclusão)

Associado 5	A gente tem um canal de comunicação aberto. Nós esperamos que seja um canal aberto durante o tempo dessa gestão. É claro que nem tudo que a gente solicita, a gente é atendido, mas a gente também tem que se colocar no lugar do outro, a Sedu não atende certas questões por questões legítimas legais.
Associado 6	Eu vejo isso com bons olhos, primeiro, ter essa conexão, essa escuta, é muito importante, agora, até que ponto eles escutam e acolhem, eu não sei.
Associado 7	[...] eu acho que nós tivemos momentos em que realmente o diálogo acontecia de maneira aberta, no sentido de “vamos aproveitar sim o que os caras estão falando porque é legal, isso vai melhorar”, teve momentos que eu acho que a gente foi mais enganado ali, só um bate-papo, mas sem nenhuma relevância, teve momentos que nós fomos recusados para o diálogo [...].
Associado 8	Minha impressão é de que a Adires é usada quando convém, que se quiser ter um momento de conversa com a Sedu, você tem que pedir, aguardar [...] que eles vão conceder [...] o diálogo só existe quando há o interesse da secretaria.
Associado 9	Já foi mais efetivo, sinto que o diálogo reduziu, até mesmo pelas políticas implantadas pela secretaria.

Fonte: Elaboração própria.

Para alguns associados entrevistados, o diálogo existe, e foi a partir do diálogo, construído através do tempo, que a entidade conquistou várias vitórias. No entanto, parte deles entende que este diálogo é relativo, que a Adires é chamada para dialogar somente quando convém à Sedu. Assim, a entidade é usada em alguns aspectos, existem momentos de diálogo, mas a relação depende muito de quem está à frente da Secretaria Estadual de Educação.

Freire (1987, p. 68) afirma que “Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo”. A partir desse pensamento do patrono da educação brasileira, entendemos a importância do diálogo transformador, o diálogo entre sujeitos que não têm verdades absolutas, que podem ter suas opiniões superadas e transformadas pelo outro e pelo mundo no qual estão inseridos.

Percebemos que a Adires esteve presente em muitos momentos decisórios ligados às questões voltadas diretamente ao trabalho do diretor escolar. A associação procura constantemente o diálogo e encaminha as deliberações de seus associados à Sedu, mas nem sempre as opiniões da base da entidade são levadas em consideração pela Sedu.

O que fica evidente para seus associados é que a Adires conquistou esse espaço de diálogo, mesmo que ele não corresponda aos anseios dos diretores que o desejam mais efetivo em resultados de suas propostas. Entretanto, é preciso reconhecer que o diálogo é prática tensa que pressupõe abertura para ser contraditado, convencido, não atendido, e nem por isso deixa de ser diálogo.

Entendemos que os sujeitos da pesquisa acabam por reconhecer a existência de um canal aberto para o diálogo. Esse canal adquire contornos diferentes dependendo das convicções e políticas do “governante do turno”. A experiência da jovem Adires, que acaba de completar seu primeiro decênio de existência, indica para um maior acolhimento ao diálogo quando o governo tem, na democracia, um valor prático, e não apenas teórico.

Assim, o espaço para o diálogo não é constante, mas parece que a entidade entende isso e trabalha para consolidar sua representatividade e importância. Um elemento fundamental é que, nessa quadra histórica, a Adires tem como filiados a quase totalidade dos diretores das escolas da rede estadual capixaba e isso, por si só, torna-a sujeito coletivo a ser considerado no cenário da política educacional capixaba.

Conclusões

Nesse momento, traremos possíveis conclusões, sem a pretensão de que o debate finde aqui ou que traga à luz a verdade. Acreditamos que se aproximar de um determinado objeto de estudo é tarefa exigente e capaz de acolher diversos trabalhos, até se aproximar da apropriação de seus contornos mais precisos. Assim, concebendo com Freire a “inconclusão” como virtude a nos impulsionar para o conhecimento, e não como um limite, sabemos que nossa pesquisa terá continuidade em outras produções, a serem organizadas por nós ou por outros pesquisadores que se sintam motivados, provocados e instigados a produzir pesquisas que possam aprofundar os temas aqui refletidos: a gestão escolar democrática, o trabalho dos diretores escolares e suas associações.

As reflexões que nasceram do objetivo inicial nos fizeram traçar o caminho da pesquisa documental e de entrevistas semiestruturadas, a partir de uma abordagem qualitativa dos dados, utilizando, como fonte de pesquisa, a própria entidade aqui anunciada, sua história, atividades formativas, o sentido e a necessidade da entidade, o suporte jurídico, as suas principais contribuições, limites e avanços que são necessários à associação.

A pesquisa que serviu de base para este livro foi realizada em nível de mestrado. Os movimentos de reflexão e a trajetória da pesquisa se entrelaçam com a prática profissional de um dos autores, que vivencia a direção escolar na rede estadual capixaba, foi um dos fundadores da Adires e seu primeiro coordenador geral.

Procuramos, com as reflexões ora apresentadas, fornecer subsídios para o entendimento da Adires, que, em seus 10 anos de existência, atuou com vistas a contribuir para a qualificação da atuação dos diretores da rede estadual capixaba, trabalhando para o fortalecimento da gestão democrática e tendo como suporte a normatização sobre o assunto: a Constituição Federal de 1988, a LDB nº 9.394/96 e o PNE 2014/2024. Esse último, é importante frisar, estabelece, em sua Meta 19, os parâmetros para a instituição da gestão democrática nas escolas públicas.

Ao analisar os documentos da entidade, percebemos os objetivos e fins para os quais a associação foi criada. Tanto em sua ata de fundação como em seu estatuto, encontra-se consignado que a Adires se propõe a organizar o segmento dos diretores e ex-diretores da rede estadual do Espírito Santo, fornecendo suporte jurídico, administrativo e formativo para seus associados.

Nossa outra fonte de pesquisa, entrevistas semiestruturadas, possibilitou acesso a informações que contribuíram para concluir que a entidade se encontra consolidada no meio educacional capixaba, e até serve de inspiração para outras associações surgirem, como a Adimes. O indicativo mais importante, parece-nos, é o reconhecimento de sua relevância para o trabalho dos diretores escolares. Esses entendem que a Adires representa o segmento no diálogo com a Sedu, apesar de nem sempre os resultados serem os desejados. Parte dos associados entrevistados afirma que a Adires contribui para as práticas de gestão democrática nas escolas e tem como principal serviço o suporte jurídico para seus associados.

Detectamos, na pesquisa, que a entidade vem se consolidando a cada vez que uma demanda cara aos diretores é encaminhada, uma vitória é conquistada. Os sujeitos da pesquisa afirmam que a entidade avançou em várias questões que afetam diretamente o trabalho e a vida funcional dos diretores da rede estadual. Entretanto, consideram que a associação ainda pode contribuir muito e os limites existentes precisam ser superados. Percebem que há muito a se avançar ainda, pois a situação dos diretores é muito frágil em relação às cobranças, relacionadas a resultados, índices e indicadores, realizadas pela Sedu.

A história da Adires tem um grande significado, passou por momentos em que a gestão não era muito simpática a atuação da entidade, mas apesar de tudo a Associação é irrefreável. Faz um belo trabalho no sentido de ouvir

a gente, criar um canal específico de diálogo, enfim está crescendo e tornando-se mais forte (Associado 1).

A partir do nosso objetivo inicial e das reflexões que eles nos trouxeram e que surgiram durante a pesquisa, acreditamos que as finalidades a que se propõem esse livro foram alcançadas, pois conseguimos reconstituir a trajetória histórica da entidade, os objetivos e fundamentos para sua criação e atuação, e, também, pudemos visualizar lacunas e possíveis caminhos para o futuro da Adires. Consideramos, ainda, que foi possível, pois os dados nos forneceram elementos, discutir algumas das mais candentes questões que atravessam a gestão escolar nas unidades da rede.

Finalizando as nossas considerações, destacamos a importância de entidades associativas que buscam contribuir com a gestão escolar e com os diretores escolares, priorizando os princípios da gestão democrática e da garantia do direito à educação pública popular e democrática, que deve ser laica, libertadora e humanizadora.

Ainda, esperamos que outros estudiosos da gestão escolar e do trabalho dos diretores escolares se sintam inspirados, pelo nosso estudo aqui apresentado, a investigar as questões que afetam as políticas que organizam as práticas de gestão de escolas da rede pública, e que essas produções possam contribuir para o trabalho dos diretores de escola na perspectiva da garantia do direito à educação. Pois a emancipação humana, a formação dos estudantes, para que possam assumir-se como sujeitos históricos capazes de transformarem-se a si e ao mundo em que vivem, é e sempre foi nosso sonho e projeto.

Referências

- ADIRES. Associação dos Diretores e Ex-Diretores da Rede Estadual do Espírito Santo. **Estatuto**. Associação dos Diretores e Ex-Diretores da Rede Estadual do Espírito Santo, 2013.
- ADIRES. Associação dos Diretores e Ex-Diretores da Rede Estadual do Espírito Santo. **Relatório da Atuação Jurídica da Adires**. Adires, 2021.
- ALVES, Márcia Galdino. **Gestão escolar: desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública**. 2017. 99 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.
- ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEDBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeeba/issue/view/412>. Acesso em: 15 mai. 2022.
- APPLE, Michael W. **Educação e Poder**. Porto: Porto Editora, LDA, 2001.
- ARENDRT, Hannah. **O que é política?** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- BENEVIDES, Maria Victória de Mesquita. **A Cidadania Ativa**. São Paulo: Ática, 1992.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jan. 2022.

- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Diário Oficial da União, 1996. Seção 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 jan. 2022.
- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 10 jan. 2022.
- CARVALHO, Roberto Francisco de; MACHADO, Solange Aparecida. **Formação Continuada de gestores escolares: uma análise da política e gestão da educação a partir da década de 1990.** 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/8137/4627>. Acesso em: 15 mai. 2022.
- CHAUÍ, Marilena. Democracia e sociedade autoritária. **Comunicação & Informação**, Goiânia, v. 15, n. 2, p. 149–161, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/ci/article/view/24574>. Acesso em: 17 set. 2023.
- CHAUÍ, Marilena *et al.* A Democracia pode ser assim: história, formas e possibilidades. **Democracia em colapso**, 2019. Disponível em: <https://democraciaemcolapso.wordpress.com/curso/>. Acesso em: 20 set. 2023.
- CLEMENTE, Josafá da Conceição. **Gestão Escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismos e gestão democrática.** 2015. 178 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2015.
- ESPÍRITO SANTO. **Lei nº 5.471, de 22 de dezembro de 1997.** Dispõe sobre a gestão democrática do ensino público estadual e dá outras providências. Vitória, ES: Diário Oficial do Estado, 1997. Disponível em: <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEI54711997.html>. Acesso em: 15 mai. 2021.
- ESPÍRITO SANTO. **Lei nº 10.382, de 25 de junho de 2015.** Aprova o Plano Estadual de Educação – PEE/ES, período 2015-2025. Vitória, ES: Diário Oficial dos Poderes do Estado, 2015. Disponível em: https://sedu.es.gov.br/Media/sedu/Portarias%20e%20Editais/LEI%2010382_2015-2025%20plano%20estadual%20de%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf Acesso em: 15 mai. 2021.
- ESPÍRITO SANTO. **Portaria nº 060-R, de 09 de março de 2021.** Estabelece critérios de cálculo e novo perfil tipológico das unidades escolares da rede pública estadual para efeito específico de atribuição de gratificação para a função de diretor escolar. Disponível em: <https://ioes.dio.es.gov.br/porta/edicoes/download/5577>. Acesso em: 15 mai. 2021.

ESPÍRITO SANTO. **Edital Sedu nº 03/2023**. Estabelece instruções para o cadastramento de profissionais EFETIVOS do Quadro do Magistério Público Estadual do Espírito Santo, como etapa prévia ao Processo Seletivo para Função de Diretor Escolar. Vitória, ES: Secretaria Estadual de Educação, 2023. Disponível em: <https://sedu.es.gov.br/Media/sedu/Chamadas/EDITAL%20SEDU%20N%C2%BA%2003%20-%202023%20-%20Cadastramento%20de%20Profissionais%20EFETIVOS%20-%20Etapa%20Pr%C3%A9via%20ao%20Processo%20Seletivo%20para%20Admiss%C3%A3o%20na%20Fun%C3%A7%C3%A3o%20de%20Diretor%20Escolar.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2023.

FREIRE, Paulo. **Conscientização – teoria e prática de libertação**. São Paulo: Cortez e Moraes, 1980.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. **Política e educação**: ensaios. São Paulo: Cortez, 1993.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Educação na cidade**. Prefácio de Moacir Gadotti e Carlos Alberto Torres; notas de Vicente Chel. São Paulo: Cortez, 2006.

FREIRE, Paulo. **Cartas a Cristina**: reflexões sobre minha vida e minha prática. São Paulo: Paz e Terra, 2021.

FREITAS, Luiz Carlos de. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. **Educação & Sociedade** [online], v. 35, n. 129, p. 1085-1114, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302014143817>. Acesso em: 22 nov. 2022.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

GANZELI, Pedro (Org.) **Reinventando a escola pública por nós mesmos**. Campinas: Alínea, 2011.

LANÇA, Héliida. **O jornal sindical e a formação política**: o caso da udemo junto aos diretores de escola da rede estadual paulista. 2013. 103 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Nove de Julho – Uninove, São Paulo, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

- LOURENÇO, Joyce Louback. O que quer dizer democracia? Uma análise dos discursos dos atores do campo popular realizados durante a Assembleia Nacional Constituinte brasileira de 1987. **Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais – UFJF**, [online], v. 14 n. 1, jun. 2019 ISSN 2318-101x. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/TeoriaeCultura/article/view/27894>. Acesso em: 17 set 2023.
- MARANGONI, Ricardo Alexandre. **O nome e seus desafios**: representações sociais do diretor/gestor escolar acerca do seu agir profissional. 2017. 161 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017.
- MAZON, Cátia Cristina Xavier e LEITE, Lucia Pereira. O mal-estar docente em gestores escolares. **Arq. bras. psicol.** [online], v. 65, n. 2, p. 304-318, 2013. ISSN 1809-5267. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issue-toc&pid=1809-526720130002. Acesso em: 17 set. 2021.
- MOREIRA, Helane Araújo de Lima. **Política de formação do diretor escolar**: trabalho pedagógico? 2019. 156 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2019.
- OLIVEIRA, Eduardo Augusto Moscon; MOLINA, Larissa Polyanna. Conselho Escolar: Implicações Sobre o Processo de Democratização da Gestão Escolar. *In*: X Encontro Estadual da ANPAE – ES, IV Reunião da ANFOPE, 2019, Vitória. **Anais [...]** Vitória, 2019. p. 1-5. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/anpae-es/article/view/25137>. Acesso em: 17 set. 2023.
- OLIVEIRA, Gildo Lyone Antunes de. **O Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo e a Gestão Democrática**: do Plano estadual de Educação ao Projeto Político Pedagógico, 2020. 210 f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2020.
- PARO, Vitor Henrique. O custo do ensino público no Estado de São Paulo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 43, p. 3-29, nov. 1982. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/1554>. Acesso em: 17 set. 2023.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.
- PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou Gerente. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: Mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

SANDER, B. A produção do conhecimento em políticas e gestão da educação. **Linhas Críticas**, [S. l.], v. 11, n. 20, p. 41–54, 2005. DOI: 10.26512/lc.v11i20.3215. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/3215>. Acesso em: 5 set. 2023.

SEDU oferta curso de ‘Formação Inicial de Diretores Escolares. **Sedu**, Governo do Estado do Espírito Santo, 01 abr. 2024. *Online*. Disponível em: <https://sedu.es.gov.br/Not%C3%ADcia/sedu-oferta-curso-de-formacao-inicial-de-diretores-escolares>. Acesso em: 15 mai. 2021.

SILVA, Itamar Mendes. Conselhos de Escola na Cidade de São Paulo. São Paulo, Instituto Pólis / PUCSP, 2002. 48 p. (Observatório dos Direitos do Cidadão: acompanhamento e análise das políticas públicas da cidade de São Paulo, 9).

SILVA, Itamar Mendes. Escola Popular e Democrática na Periferia: quando a beleza alcança substantividade. *In*: FREIRE, Ana Maria Araújo (Org.). **A Palavra Boniteza na Leitura de Mundo de Paulo Freire**. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2021. Vol. 1, p. 107-142.

SOUSA, Francisco Lindoval de. **Performatividade e subjetividade na Gestão Escolar**, 2016. 204 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Paulo, Guarulhos, 2016.

UDEMOMO. Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo. **Estatuto**. São Paulo: Udemo, 2020. Disponível em: https://www.udemo.org.br/2020/anexos/EstatutoUDEMOMO_AtualizadoJun2020.PDF. Acesso em: 15 ago. 2022.

ZITKOSKI, Jaime José. **Paulo Freire & a Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

Sobre os autores

Carlos Frederico Jordão Ghidini possui mestrado em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo, especialização em Educação Inclusiva e Diversidade, bacharelado e licenciatura plena em História. Apresenta vasta experiência no âmbito da Gestão Escolar. É professor estatutário MaPB/História da prefeitura municipal de Serra e da rede pública estadual. Atualmente, exerce as funções de diretor escolar na rede pública estadual e de diretor de relações institucionais na Associação dos Diretores e Ex-diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo (Adires); cofundador e ex-coordenador geral da Adires. E-mail: cfredghidini@hotmail.com.

Itamar Mendes da Silva é pós-doutor em Políticas, Educação, Formação e Sociedade pela Universidade Federal Fluminense, doutor em Educação (Currículo) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, mestre em Educação: Supervisão e Currículo e pedagogo. Atualmente, é professor voluntário junto ao Programa de Pós-Graduação Profissional do Centro de Educação da Ufes (PPGMPE) e professor permanente do Programa de Pós Graduação em Educação (PPGE) da Unisantos. Integra o Grupo de Pesquisa Gestão, Trabalho e Avaliação Educacional Getae (CNPq) e o Grupo de Estudos e Pesquisas Paulo Freire GEPPF (CNPq). Foi membro do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo na gestão 2012 a 2015; na pró-reitoria de graduação da Ufes, foi diretor do Departamento de Apoio Acadêmico (2012-2016) e do Departamento de Desenvolvimento Pedagógico (2016-2018); na

Anpae, foi vice-diretor e diretor estadual do Espírito Santo entre 2017-2021; vice-presidente nacional entre os anos de 2021-2023 e, atualmente, é diretor nacional de Educação em Direitos Humanos. Realizou estudos em Filosofia e tem experiência na área de Educação, com ênfase em Políticas, Planejamento e Gestão, Currículo e Avaliação. E-mail: itamarmendes62@gmail.com.

Copyright © 2024 Encontrografia Editora. Todos os direitos reservados.

É proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem a expressa
autorização dos autores e/ou organizadores.

O livro aborda o surgimento e desenvolvimento da Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo — Adires —, com foco na formação e atuação dos gestores escolares numa perspectiva democrática. O associativismo entre os gestores escolares é apresentado como elemento fundamental para promover a cooperação e a troca de experiências que podem ajudar na melhoria das práticas desses profissionais com repercussões na qualidade da educação oferecida na escola pública.

Afirma-se que, optando pela gestão democrática, tanto na Adires quanto na unidade escolar, os profissionais conseguem, associativamente, enfrentar desafios comuns, compartilhar soluções e desenvolver estratégias que visam à melhoria do ensino. Destaca as possibilidades de redes colaborativas, como a criada no contexto espírito-santense, contribuírem para a construção de políticas educacionais efetivas para a garantia do direito à educação. Ao longo do texto, o leitor tem a oportunidade de compreender também o papel político da Adires na busca por melhoria da educação no estado.

Os autores.



encontrografia

encontrografia.com
www.facebook.com/Encontrografia-Editora
www.instagram.com/encontrografiaeditora
www.twitter.com/encontrografia