

RESSALVA

Atendendo solicitação do autor, o texto completo desta tese será disponibilizado somente a partir de 20/02/2026.

THAÍS VARGAS BIZELLI

**A GESTÃO ESCOLAR FORA DO LUGAR: ENTRE O
BUROCRÁTICO E O PEDAGÓGICO, ONDE FICA O
DIRETOR DE ESCOLA?**



THAÍS VARGAS BIZELLI

**A GESTÃO ESCOLAR FORA DO LUGAR: ENTRE O
BUROCRÁTICO E O PEDAGÓGICO, ONDE FICA O
DIRETOR DE ESCOLA?**

Tese de Doutorado apresentada ao Conselho do Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Doutor em Educação Escolar.

Linha de pesquisa: Teorias Pedagógicas, Trabalho Educativo e Sociedade

Orientador: Eliza Maria Barbosa

Araraquara – SP
2024

B625g Bizelli, Thaís Vargas
A gestão escolar fora do lugar: : entre o burocrático e o pedagógico,
onde fica o diretor de escola? / Thaís Vargas Bizelli. -- Araraquara,
2024
72 p. : tabs.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp),
Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara
Orientadora: Eliza Maria Barbosa

1. Gestão escolar. 2. Diretor de escola. 3. Responsabilização. 4.
Escola pública. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de
Ciências e Letras, Araraquara. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

THAÍS VARGAS BIZELLI

A GESTÃO ESCOLAR FORA DO LUGAR: ENTRE O BUROCRÁTICO E O PEDAGÓGICO, ONDE FICA O DIRETOR DE ESCOLA?

Tese de Doutorado apresentada ao Conselho do Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Doutor em Educação Escolar.

Linha de pesquisa: Teorias Pedagógicas, Trabalho Educativo e Sociedade

Orientador: Profa. Dra. Eliza Maria Barbosa

Data da defesa: 20/02/2024

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Profa. Dra. Eliza Maria Barbosa
Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara

Membro Titular: Profa. Dra. Márcia Lopes Reis
Faculdade de Ciências – Unesp/Bauru

Membro Titular: Prof. Dr. Paulo César Cedran
Centro Universitário Moura Lacerda

Membro Titular: Profa. Dra. Luci Regina Muzzeti
Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara

Membro Titular: Profa. Dra. Maria Ângela Barbato Carneiro
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Local: Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
UNESP – Campus de Araraquara

A todos os trabalhadores da Educação nacional, que diária e incansavelmente nadam contra a corrente da ignorância.

“A pessoa que se senta para escrever não se vê diante de uma página em branco, mas de sua própria mente atulhada em excesso. O problema é livrar-se da maior parte do que ela contém, encher imensos sacos plásticos de lixo com a mistura confusa de coisas que lá se acumularam ao longo dos dias, meses e anos de nossas vidas, coisas que fomos recolhendo através dos olhos, dos ouvidos e do coração. A finalidade é abrir um espaço onde algumas ideias, imagens e sensações possam ser arrumadas de tal forma que o leitor queira passar algum tempo entre elas, em vez de fugir correndo [...]”.

(Janet Malcom, 2012, p. 224)

RESUMO

Essa tese reúne os apontamentos encontrados a partir de pesquisa de doutoramento em gestão escolar. Objetivando compreender como gestores escolares municipais enxergam a questão da responsabilidade institucional no que se refere à organização da escola, ao desempenho e frequência dos discentes e ao papel do Estado na oferta do ensino, entrevistamos quatro diretores, dois de Escolas Municipais de Ensino Fundamental, e dois de Centros de Educação e Recreação, que oferecem educação infantil, localizados na cidade de Araraquara, interior do estado de SP. A partir desses depoimentos, intentamos analisar como a educação infantil e fundamental estão configuradas no município, contrapondo os relatos às normativas oficiais que regulamentam a oferta educacional. Nossa referência teórica foi a pedagogia histórico-crítica, que propõe a compreensão da escola no cenário atual com a finalidade de construir ferramental que auxilie na concretização de seu papel fundamental: transmitir aos alunos a síntese máxima dos conhecimentos científicos e culturais produzidos até o momento pela sociedade, o que formará cidadãos aptos a reconhecer com clareza o modelo capitalista excludente em que estamos imersos e trabalhar para sua superação. Em nossos resultados, encontramos gestores conscientes de suas responsabilidades e limitações, com críticas contundentes aos recursos fornecidos pelo Estado para o desempenho de suas funções e o funcionamento que consideram adequado para a instituição escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar; Diretor; Responsabilização; Escola pública.

ABSTRACT

This thesis compiles findings from doctoral research on school management, aiming to comprehend how municipal school administrators perceive institutional responsibility concerning school organization, student performance and attendance, and the role of the State in providing education. Four directors were interviewed, two from Municipal Elementary Schools and two from Centers for Education and Recreation, providing early childhood education, all located in Araraquara, within the state of São Paulo. From these testimonies, the intent was to analyze how early childhood and elementary education are configured in the municipality, contrasting the accounts with official regulations governing educational provision. Our theoretical framework was historical-critical pedagogy, seeking to understand the current educational landscape to construct tools that assist in realizing its fundamental role: imparting to students the maximum synthesis of scientific and cultural knowledge produced by society up to this point. This aims to cultivate citizens capable of clearly recognizing the exclusionary capitalist model we are immersed in and working towards its overcoming. In our findings, we encountered administrators aware of their responsibilities and limitations, with pointed critiques regarding the resources provided by the State for performing their duties and the functioning they consider suitable for the school institution.

Keywords: School management; School principal; Accountability; State school.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resultados do SAEB nas escolas de EF – anos iniciais – de Araraquara.....	30
Figura 2 – Painel Educacional Municipal – anos iniciais do EF.....	31
Figura 3 – Painel Educacional Municipal – anos iniciais do EF (parte II)	31
Figura 4 – Painel Educacional Municipal – anos finais do EF	32
Figura 5 – Painel Educacional Municipal – anos finais do EF (parte II)	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CER	Centro de Educação e Recreação
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMEF	Escola Municipal de Ensino Fundamental
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
SME	Secretaria Municipal de Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 MÉTODO	16
2.1 Instrumentos de pesquisa.....	18
3 CONFIGURAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO NA OFERTA EDUCACIONAL	21
4 A RESPONSABILIZAÇÃO DO ESTADO E DOS AGENTES PÚBLICOS NA OFERTA DA EDUCAÇÃO	29
4.1 A rede municipal e a direção escolar em Araraquara.....	30
4.1.1 Gertrudes	36
4.1.2 Horácio	41
4.1.3 Ofélia	46
4.1.4 Elsinore.....	50
5 ASPECTOS CENTRAIS DO TRABALHO COMO GESTOR: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	57
5.1 A realização do ser humano no trabalho: como os gestores se enxergam na função e a materialização da alienação de acordo com a teoria histórico-cultural	59
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho¹ teve como objetivo investigar como os diretores das escolas municipais de Ensino Fundamental e dos Centros de Educação e Recreação (instituições que oferecem Educação Infantil) de Araraquara compreendem seu trabalho na instituição, a partir da ótica do materialismo histórico-dialético. Considerando que o trabalho, enquanto atividade principal do adulto, é categoria fundamental na teoria marxista, e o trabalho especificamente de gestão escolar, como é o dos diretores, impacta na atividade pedagógica ocorrida nas instituições escolares, a pesquisa se propôs a analisar como esses sujeitos se referem a si e as suas funções, de modo a compreender seu papel na dinâmica escolar atual.

A ideia inicial para a investigação surgiu a partir de trabalho de mestrado realizado no Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar da FCLAr/Unesp, que possuía a finalidade de analisar a discrepância entre o desempenho no IDEB obtido por escolas municipais e estaduais em Araraquara, especialmente no período de alfabetização, ou seja, nos anos iniciais do Ensino Fundamental (Vargas, 2019). Ao final da pesquisa, os resultados obtidos indicaram que havia muitos outros fatores incidindo na relação de ensino-aprendizagem que se produzia nas escolas da cidade, fatores estes desconsiderados nas avaliações externas, como as desigualdades socioeconômicas existentes e as diferentes formas de se aplicar, em cada instituição, as políticas educacionais propostas por instâncias como a Secretaria Municipal de Educação. Nesse sentido, a postura das coordenadoras pedagógicas com as quais tivemos contato no decorrer da pesquisa indicava que a condução das atividades pelo gestor da escola tinha grande influência em como se produzia, efetivamente, os processos de ensino no interior das salas de aula.

Nessa tese, portanto, partimos da ideia de que não é possível medir a qualidade da Educação ofertada em um ambiente escolar desconsiderando seus atores principais: discentes, docentes e gestores administrativos e pedagógicos. Principalmente, nos perguntamos como os diretores de cada escola, responsáveis máximos, na instituição, pelo bom andamento do processo pedagógico que ali ocorre, respondem às questões práticas que se colocam no dia a dia da gestão escolar. Pretendemos identificar como o ideário neoliberal que hoje impera na sociedade se reflete nos discursos desses sujeitos (diretores). Eles avocam para si a responsabilidade pelo fracasso das crianças? Ou a dirigem aos professores? Aos alunos? Às

¹ No texto “As ideias fora do lugar” (publicado na obra “Ao vencedor as batatas...,” 1977), Roberto Schwarz descreve nossa trajetória nacional: entre os ideais europeus, que nossa intelectualidade busca mimetizar, e as

suas famílias? Identificados quem são os “responsáveis” pelo andamento (satisfatório ou não) do processo pedagógico, quais são os argumentos/indicadores usados pelos sujeitos para justificá-lo?

Para tanto, o trabalho está constituído das seguintes partes: Introdução ao tema; Método e Instrumentos de Pesquisa; Revisão bibliográfica; Pesquisa empírica; Análise e Conclusão. Cada uma dessas etapas nos possibilitou investigar a realidade da Educação Infantil e Fundamental ofertado no município e compreender como um elo chave nessa oferta, os diretores escolares, enxergam seu trabalho no sistema como um todo.

Primeiramente, cumpre explicitar o fio condutor dessa pesquisa. Ela foi motivada pela tentativa de analisar como a rede escolar municipal está organizada e como o processo pedagógico ocorre em seu interior a partir da visão dos gestores administrativos da instituição. Será, portanto, um trabalho comparativo entre as normativas oficiais – como a escola deveria ser – e os discursos dos atores educacionais – como eles consideram que a escola seja. Desde o trabalho sobre fracasso escolar realizado por Maria Helena Souza Patto e publicado pela primeira vez em 1990, fica evidente que o desempenho dos alunos na escola pública não pode ser explicado apenas olhando para o contexto socioeconômico no qual esses discentes estão inseridos, muito menos recorrendo a explicações biologizantes e preconceituosas, que culpabilizam os educandos pelo seu insucesso e que ainda são reproduzidas em reuniões escolares, como demonstra a fala de uma diretora entrevistada nessa pesquisa.

Sabemos, portanto, que o sucesso ou o fracasso escolar depende de uma série de fatores, sendo um fenômeno complexo, que não se presta a reducionismos (Patto, 2015). Tampouco pode ser mensurado a partir de avaliações externas padronizadas, que não consideram inúmeros aspectos da realidade escolar e se resumem a classificar cada aluno – e cada escola – em um *ranking* que não diz, efetivamente, como o processo pedagógico se produz naquela instituição, quais particularidades existem em cada contexto, ou em que espectro da ampla desigualdade social brasileira os alunos daquela escola estão alocados. Recentemente, de forma ainda mais injusta, muitos desses índices estão sendo utilizados para promover uma competição entre estabelecimentos de ensino que parece louvar os que “fazem mais com menos”. Isso não é gratuito: faz parte de uma lógica neoliberal que se impregnou na administração estatal e traz nefastas consequências para a escola pública, como veremos mais à frente neste trabalho.

práticas coloniais e escravistas que praticamos cotidianamente. sua definição serve de inspiração para a presente tese.

O IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), particularmente, utilizado para mensurar a *qualidade* das escolas brasileiras, tem sua média composta pelas notas dos alunos em determinado teste e pelo fluxo escolar da instituição em questão. Apesar de ter sido criado para fornecer um retrato da educação nacional e auxiliar na formulação de políticas públicas focalizadas, seu uso tem focado na responsabilização unilateral dos agentes que atuam nas instituições de ensino – e dos próprios alunos –, desconsiderando o papel do Estado na oferta educacional (Mello; Bertagna, 2016):

Esta postura de responsabilização, por sua vez, parece contribuir para que o Estado reconfigure sua obrigação de prover o direito de todos à educação de qualidade (com oferta de mais aporte técnico, pedagógico e financeiro), disseminando uma lógica mercantil de competitividade e meritocracia entre as instituições para a promoção desta qualidade (Mello; Bertagna, 2016, p. 2).

Logo, se a escola, seus docentes, discentes e gestores são os únicos a serem responsabilizados e culpabilizados pelos problemas de reprovação, baixo desempenho, evasão, violências ocorridas dentro da instituição, sem uma visão mais ampla dos problemas que a cercam, da desigualdade social que impera no país e, principalmente, do papel estatal na resolução dessas questões, nos questionamos como esses atores, particularmente os que exercem o cargo de diretor, enxergam sua ação nesse contexto. Obviamente, não se trata de eximi-los de sua tarefa: a escola não deveria deixar de fazer sua função principal – transmitir os conhecimentos considerados necessários a cada aluno matriculado –, mas não oferecer condições para que isso seja feito e deixar as escolas expostas à lógica de mercado que atualmente impera não parece resolver o problema (Freitas, 2007).

Há, ainda, especificamente sobre o IDEB, outra questão. Ao levar em consideração o fluxo escolar, esse índice mascara fracassos educacionais: a progressão continuada aplicada indiscriminadamente não permite visualizar, concretamente, se os alunos de cada escola efetivamente estão frequentando as classes que deveriam, de acordo com seu conhecimento adquirido apropriadamente no ano escolar anterior.

De acordo com Luiz Carlos de Freitas,

Há hoje um grande contingente de alunos procedentes das camadas populares que vivem o seu ocaso no interior das escolas, desacreditados nas salas de aula ou relegados a programas de recuperação, aceleração, progressão continuada e/ou automática, educação de jovens e adultos, pseudo-escolas de tempo integral, cuja eliminação da escola foi suspensa ou adiada e aguardam sua eliminação definitiva na passagem entre ciclos ou conjunto de séries, quando então saem das estatísticas de reprovação, ou em

algum momento de sua vida escolar onde a estatística seja mais confortável (Freitas, 2007, p. 4).

Pretendemos abordar todo esse cenário, complexo e multifatorial, ao longo da execução da pesquisa, sem perder de vista a seguinte afirmação, também de Luiz Carlos de Freitas: “O apropriar-se dos problemas da escola inclui um apropriar-se para demandar do Estado as condições necessárias ao funcionamento da escola” (Freitas, 2007, p. 14).

Compreender como o sistema está estruturado, ainda que em uma pequena amostra – uma realidade municipal – é o primeiro passo para a proposição de ações que objetivam proporcionar às escolas condições efetivas de realizar seu papel, qual seja, transmitir aos alunos que as frequentam os mais significativos conhecimentos produzidos socialmente; caso contrário, dificilmente conseguiremos superar o estado de apatia no qual se encontra grande parte das pessoas atualmente, privadas dos instrumentos que as tornariam capazes de enxergar a lógica que tem regido a sociedade. De acordo com Newton Duarte:

Assim, quando a vida cotidiana e a educação escolar, na contemporaneidade, dificultam o acesso à ciência e à arte, o indivíduo acaba, o mais das vezes, limitado ao senso comum, ao pensamento cotidiano, à visão de mundo fetichista, tornando-se refém da ideologia dominante. Raras são as oportunidades em que a maior parte das pessoas tem de adquirir a necessidade de se apropriar e se objetivar de maneira que ultrapasse o âmbito imediato da vida cotidiana. Não é de se estranhar que as religiões tenham ainda tanto poder nesse processo de alienação das pessoas (Duarte, 2017, p. 230).

Portanto, reafirmamos o objetivo do trabalho: desnudar práticas que ocorrem no interior das instituições educativas com a adoção da teoria marxista. Isso porque a relevância do método dialético, que abordaremos no próximo tópico, repousa justamente em destacar que os fenômenos sociais – educacionais também, por extensão lógica – são reais e não existem fora de determinados contextos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procuramos, nessa pesquisa, compreender como se materializa a ação dos gestores entrevistados no mundo do trabalho educacional contemporâneo. Nas palavras de Oliveira (2005, p. 20), “[...] o singular é tão mais compreendido, quanto mais se tenha captado suas mediações particulares com a universalidade”. Vimos que o diretor escolar, como todo trabalhador na sociedade capitalista, distancia-se do produto de seu trabalho; realiza alienadamente suas funções, cumprindo o papel de um burocrata. Os sujeitos pesquisados, entretanto, possuem consciência desse fato e procuram, ainda que normalmente sem sucesso, significar suas ações no sentido de manifestar seu potencial humano no trabalho realizado.

Entre os resultados encontrados, percebemos que a solidão do cargo de diretor é aspecto pouco estudado pela literatura, mas que interfere, a julgar pelos relatos, enormemente no exercício da função. Enquanto os professores têm seus pares nos demais membros do corpo docente, os funcionários da Secretaria, ainda que em cargos diferentes, trabalham juntos, os supervisores escolares dialogam entre si, os agentes educacionais compartilham seu cotidiano na escola, os diretores são uma figura isolada no organograma da SME.

Nesse sentido, há inúmeros trabalhos que tratam do mal-estar docente (Silveira *et al.*, 2014; Sanches; Gama, 2016; Estev, 1999), mas poucos que abordam como se sentem os sujeitos que desempenham o papel de gestores escolares. No entanto, existem pesquisas que correlacionam a figura do diretor ao desempenho dos alunos realizadas nos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais e Bahia (Oliveira; Waldhelm, 2016; Gobbi *et al.*, 2020; Catunda, 2007; Pena; Soares, 2014). O foco está, nitidamente, no **resultado** do processo educacional medido por avaliações externas que parecerem ser alcançado pelos atos do gestor, e não efetivamente **como** ele desempenha sua função, muito menos sua satisfação ao realizá-la.

Como proposição, a instituição pela SME de um espaço de troca de experiência entre gestores seria iniciativa factível e, ao nosso ver, muito proveitosa. Algumas dificuldades encontradas pelo diretor escolar no dia a dia provêm exclusivamente da escola em que exerce seu trabalho, mas outras são comuns a toda a rede (ou a todas as escolas públicas), e enxergar diferentes estratégias para lidar com problemas conhecidos pode enriquecer o serviço realizado em cada instituição.

Na educação infantil, em Araraquara, a solidão do diretor é ainda maior: nos CERs ele concentra uma grande quantidade de funções: não há secretário de escola ou coordenador pedagógico que o ajude a realizar parte do trabalho que uma escola requer para funcionar. Na

fala de um dos entrevistados, se o porteiro falta no CER, é ele quem abre e fecha o portão. Essa realidade está em desacordo com o PME, que dispõe a obrigatoriedade de coordenador pedagógico nas escolas de EI, no prazo de 2 anos a partir da data de publicação do plano.

Outro ponto apontado nas entrevistas, no mesmo sentido do acúmulo de funções que já ocorre na educação infantil, foi o aumento progressivo nas demandas do cargo de administrador escolar. Todos os diretores entrevistados sentem que suas responsabilidades se ampliaram nos últimos anos, atingindo seu pico no período de pandemia: dois dos quatro gestores com os quais dialogamos ficaram inclusive com o encargo de entregar cestas básicas às famílias dos alunos matriculados em suas escolas. A julgar pelas recentes normativas da área, esse aspecto crítico se tornará ainda mais complexo. O parecer do Conselho Nacional de Educação que busca definir competências nacionais comuns a todos os diretores escolares traz que:

Assim, é essencial que o diretor, no contexto de uma abordagem transformacional da liderança, tenha a capacidade de desenvolver um trabalho colaborativo e comunidades de aprendizagem dentro de sua escola, ao mesmo tempo que mantém o foco nas atividades pedagógicas. O Diretor Escolar que apresenta o estilo de liderança transformacional é capaz de, não só construir uma visão para a unidade escolar, apresentando caminhos, reestruturando e realinhando a escola, como também é capaz de desenvolver a equipe e o currículo com grande envolvimento da comunidade externa na cultura escolar (Brasil, 2021).

Perguntamo-nos, nesse sentido, se os docentes que exercem a função de diretores nas escolas do país possuem condições efetivas de desempenhar esse papel quase messiânico. Para a ANFOPE (Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação), a resposta é não, e pode ser encontrada no documento intitulado “Manifestação contrária à Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar”, do qual reproduzimos o seguinte trecho:

A adoção de qualquer matriz nacional comum desconsidera as diversidades locais e regionais e a disparidade de condições e realidades das escolas brasileiras e de seus profissionais, ao impor, homogeneizar e padronizar – futuramente em uma base nacional comum para a formação dos gestores – segundo uma lógica gerencialista focada em competências. A concepção de gestão democrática não comporta matrizes padronizadas (Anfope, 2021).

Comparada com a Saúde, outro direito social constitucional, a Educação não conta com uma cadeia de responsabilização que permita ao cidadão apontar pessoas ou instituições específicas que deveriam assegurar a correta aprendizagem dos alunos matriculados em

determinada escola, ou seja, não está definido legalmente quem responde pelo fracasso escolar de uma criança. Todos os diretores entrevistados concordam que falta aparato estatal adequado para que consigam exercer com excelência a função para a qual foram contratados. À escola cabe amenizar uma falta generalizada de políticas públicas, com poucos recursos e em um cenário que crescentemente a desprestigia, tarefa corretamente identificada pelos gestores entrevistados.

Esse cenário se torna ainda mais preocupante por estarmos tratando de crianças e jovens, que comporão o futuro da sociedade. Para Jonathan Crary, em livro recém-publicado (2023, p. 65, grifos nossos):

Desde meados da década de 1990, o complexo internético tem se mostrado um meio de longo alcance não apenas para neutralizar as energias insurgentes da juventude, mas também para impedir que os jovens vivenciem e conheçam a si mesmos. Para prevenir todo e qualquer desenvolvimento que se assemelhe aos movimentos de jovens dos anos 1960, foi essencial negar à juventude espaços e tempos necessários até mesmo para formas limitadas de autonomia e de autoconsciência coletiva. *Nas duas últimas décadas, os jovens foram desviados da agência política e se tornaram o setor com relação ao qual as demandas por conformidade tecnológica e consumo se mostraram mais implacáveis.* Dignos de nota são os esforços incessantes para cultivar hábitos e comportamentos previsíveis que durem a vida toda. Milhões e milhões de dólares são gastos com pesquisas sobre “as fundações neuronais da formação de preferências”.

Há, da parte do mercado, muita clareza sobre a importância dos hábitos iniciados na infância, que serão utilizados na definição de produtos e serviços colocados à disposição desse mercado de consumidores. Enredados nessa lógica, bombardeados por propaganda direcionada, sem sólidos conhecimentos sobre o funcionamento da economia e imersos em uma desigualdade social cada vez maior, resta pouca esperança para essa geração se não contarmos com o fortalecimento da escola enquanto anteparo para o domínio do marketing e do consumo.

Apenas enxergando todo esse arcabouço será possível pensar em bases societárias diferentes, que não sejam assentadas na exploração desenfreada do ser humano e do planeta, que cada dia mais demonstra sinais de esgotamento. É nesse sentido que esse trabalho espera contribuir ao focar na figura dos diretores escolares, sujeitos que já iniciaram uma mudança de pensamento, em comparação a pesquisas anteriores, e são fundamentais na construção de uma escola que cumpra sua função social.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. E. D. A. Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 45, p. 66-71, 1983. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/1491/1485>. Acesso em: 15 ago. 2023
- ANFOPE. Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação. **Manifestação contrária à Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. 17 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/faced/wp-content/uploads/2021/02/NOTA-PUBLICA-Matriz-Nacional-Diretor-Escolar-17fev-1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2022.
- ANTUNES, R. L. C. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. 10. reimpr. rev. e ampl. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ARARAQUARA. Concurso público. **Edital n. 002/2010, de 10 de fevereiro de 2010**. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/docs.static.ibamp-concursos.org.br/136/Edital%20de%20Abertura%20-%20CP%2002-2010.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.
- ARARAQUARA. **Lei Municipal n. 8.479, de 17 de junho de 2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação para o decênio 2015/2025 e dá outras providências. Araraquara, SP: Prefeito Municipal, 2015. Disponível em: <https://www.legislacaodigital.com.br/Araraquara-SP/LeisOrdinarias/8479>. Acesso em: 10 set. 2022.
- ARARAQUARA. Concurso público. **Edital n. 001/2019, de 08 de agosto de 2019**. Disponível em: https://www.consulpam.com.br/arquivos/20190809_083902_EDITAL%20001-2019.pdf. Acesso em: 10 set. 2022.
- ARCE, A. Compre o kit neoliberal para a educação infantil e ganhe grátis os dez passos para se tornar um professor reflexivo. **Educação & Sociedade**, v. 22, n. 74, p. 251-283, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/VWpK5QqzkMzX9MrdJNHZRpM/?lang=pt>. Acesso em: 30 ago. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009, 229 p. (Edição revista e atualizada, 2009 – 1. ed. 1977)
- BORGES, K. P. “Eu vejo o futuro repetir o passado”: BNCC, Neoliberalismo e o retorno aos anos 1990. **Revista Pedagógica**, v. 22, p. 1-24, 2020. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/5676>. Acesso em 01 set. 2022
- BOGDAN, C.; BLINKEN, R.E. **Investigação qualitativa em educação**: Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Editora: Coleção Ciências da Educação, 1994.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Representantes do povo brasileiro, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 set. 2022.

BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 10 set. 2022.

BRASIL. **Lei n. 9394, 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 23 set. 2023.

BRASIL. **Referencial Pedagógico-Curricular para a Formação de Professores da Educação Infantil e Séries Iniciais do Ensino fundamental.** Brasília, DF: MEC, 1997.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC).** Educação é a Base. Brasília, DF: MEC, 2018.

BRASIL. **Parecer CNE/CP nº. 4/2021, de 11 de maio de 2021.** Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar). Brasília, DF: MEC, 2021.

Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pecp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 13 out. 2022.

CATUNDA, A. C. **Relação entre competência do diretor escolar e desempenho da escola:** um estudo de dados da Rede Estadual de Ensino da Bahia. 2007. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, 2007.

COLLARES, C. A. L.; MOYSÉS, M. A. A. Diagnóstico da medicalização do processo ensino-aprendizagem na 1ª série do 1º grau no município de Campinas. **Em Aberto**, Brasília, ano 11, n. 53, jan./mar. 1992. Disponível em:

<http://emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2142>. Acesso em: 12 jan. 2023.

COSTA, M.; KOSLINSKI, M. C. Prestígio escolar e composição de turmas: explorando a hierarquia em redes escolares. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 19, n. 40, p. 305-330, 2008. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/eae/v19n40/v19n40a07.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2023.

CRARY, J. **Terra arrasada:** Além da era digital, rumo a um mundo pós-capitalista. São Paulo: Ubu Editora, 2023.

DUARTE, N. Formação do indivíduo, consciência e alienação: o ser humano na psicologia de A. N. Leontiev. **Cadernos CEDES**, v. 24, n. 62, p. 44–63, abr. 2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ccedes/a/BySzfJvy3NLvLrfRtxgBy6w/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 jan. 2023.

DUARTE, N. Lukács e Saviani: a ontologia do ser social e a Pedagogia Histórico-Crítica. *In*: SAVIANI, D.; DUARTE, N. **Pedagogia Histórico-Crítica e luta de classes na educação escolar**. Campinas, SP: Autores Associados, 2012.

DUARTE, N. **A individualidade para si:** Contribuição a uma teoria histórico-crítica da formação do indivíduo. Campinas, SP: Autores Associados, 2017.

ENS, R. T.; PLOHARSKI, N. R.; SALLES, S. T. C. A pesquisa e o fazer pedagógico: gerar e difundir conhecimentos. **Revista Diálogo Educacional**, v. 2, n. 4, p. 67-84, jul./dez. 2001. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/3886/3799>. Acesso em: 23 set. 2022.

ESTEVE, J. M. **O mal estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores**. Bauru, SP: Edusc, 1999.

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. Porto Alegre, RS: Globo, 1958.

FONSECA, C. Quando cada caso NÃO é um caso: pesquisa etnográfica e educação. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 58-78, abr. 1999. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24781999000100005. Acesso em: 12 jan. 2023.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 229–248, jul. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/TsQSX3zBC8wDt99FryT9nnj/?lang=pt>. Acesso em: 12 jan. 2023.

FREITAS, L. C. Eliminação adiada: o ocaso das classes populares no interior da escola e a ocultação da (má) qualidade do ensino. **Educação & Sociedade**, v. 28, n. 100, p. 965-987, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/h8RgCZ6JvYpJNLr8MXxvNMf/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 30 ago. 2022.

FREYRE, G. **Casa-Grande & Senzala**. 51. ed. São Paulo: Global Editora, 2006.

FURTADO, R. P. **O não-lugar do professor de Educação Física em academias de ginástica**. 2007. 187 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2007.

GENTILI, P. O que há de novo nas novas formas de exclusão da educação? Neoliberalismo, trabalho e educação. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 1, p. 191-202, jan./jun. 1995. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/71754/40691>. Acesso em: 30 ago. 2022.

GOBBI, B. C. *et al.* Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 28, n. 106, p. 198–220, jan. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/LdgLCj7VB79KcJB3fk6YN3g/>. Acesso em: 12 jan. 2023.

HAGUETTE, T. M. F. Dialética, Dualismo Epistemológico e Pesquisa Empírica. *In:* HAGUETTE, T. M. F. (org.). **Dialética hoje**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

HELLER, A. **O cotidiano e a história**. 12. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

HOBBSAWM, E. J. **Era dos Extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HYPOLITO, A. M.; VIEIRA, J. S.; PIZZI, L. C. V. Reestruturação curricular e auto intensificação do trabalho docente. **Currículo sem fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 100-112, jul./dez. 2009. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/pt/revista/curriculo-sem-fronteiras/articulo/reestruturacao-curricular-e-auto-intensificacao-do-trabalho-docente>. Acesso em: 12 jan. 2023.

LUKÁCS, G. As Bases Ontológicas do Pensamento e da Atividade do Homem. In: LUKÁCS, G *et al.* **Temas de Ciências Humanas**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1969.

MALAGUTY, S. ROSSLER, J. H. Da essência do trabalho no capitalismo à sua forma histórica contemporânea: contribuições de A. N. Leontiev para o entendimento do sofrimento pelo trabalho. **Revista Eletrônica Arma da Crítica**, Fortaleza, n. 7, p. 53-75, dez. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/23244>. Acesso em: 12 jan. 2023.

MALCOM, J. **A mulher calada: Sylvia Plath, Ted Hughes e os limites da biografia**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

MARTINS, L. M. A natureza histórico-social da personalidade. **Cadernos CEDES**, v. 24, n. 62, p. 82-99, abr. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Xj7t9S4VCrjyHcrw5xmydPc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2022.

MARTINS, L. M. As aparências enganam: divergências entre o materialismo histórico-dialético e as abordagens qualitativas de pesquisa. **Anais... Reunião Anual da ANPED**, 29, p. 1-17, 2006.

MARTINS, L. M.; LAVOURA, T. N. Materialismo histórico-dialético: contributos para a investigação em educação. **Educar em Revista**, v. 34, n. 71, p. 223-239, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/75VNGFj5PH5gy3VsPNp3L6t/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2021.

MELLO, L. R.; BERTAGNA, R. H. Apontamentos iniciais sobre qualidade educacional: resultados do IDEB e fatores socioeconômicos. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 11, n. 3, p. 1132-1148, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/6168>. Acesso em: 30 ago. 2021.

MELO, M. O.; SANTI, R. G. O. Os impactos do neoliberalismo na educação brasileira: uma análise sobre a BNCC. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 6, p. 64422-64430, jun. 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/32106/pdf>. Acesso em: 02 set. 2021.

NEGRINI, T.; FREITAS, S. N. Alunos com altas habilidades/superdotação e seu atendimento em uma escola pública: uma discussão sobre a inclusão e a gestão educacional. **Revista**

Contrapontos, Itajaí, v. 8, n. 3, p. 433-448, set./dez. 2008. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rc/article/view/964>. Acesso em: 12 set. 2022.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, v. 24, n. 93, p.824-844, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TMF3N6pRVcXnjd3Zm9wQBZB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 24 out. 2022.

OLIVEIRA, B. A. A dialética do singular-particular-universal. *In*: ABRANTES, A. A.; SILVA, N. R.; MARTINS, S. T. F. (org.). **Método histórico-social na Psicologia Social**. São Paulo: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, R. L. P.; BARBOSA, L. M. R. O neoliberalismo como um dos fundamentos da educação domiciliar. **Pro-Posições**, v. 28, n. 2, p. 193-212, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/WPfRg7bTNjLyZmddPdGsjZJ/?lang=pt>. Acesso em: 30 ago. 2021.

PARO, V. H. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática. **Revista brasileira de estudos pedagógicos**, Brasília, v. 77, n. 186, p. 376-395, maio/ago. 1996. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/1205>. Acesso em: 12 set. 2022.

PARO, V. H. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez Editora, 2015.

PATTO, M. H. S. **A produção do fracasso escolar: histórias de submissão e rebeldia**. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

PENA, A. C.; SOARES, T. M. Fatores de liderança escolar e sua relação com o desempenho. Um estudo com diretores de escolas da rede pública de Minas Gerais/Brasil. **REICE**, v. 5, n. 12, p. 43-59, 2014. Disponível em: <https://revistas.uam.es/reice/article/view/2827>. Acesso em: 10 jun. 2023.

PERONI, V. M. V.; OLIVEIRA, C. M. B. de. O curso Gestão para Aprendizagem da Fundação Lemann como processo de institucionalização do gerencialismo nas escolas de educação básica alagoanas: implicações para a democratização da educação. **Educar em Revista**, v. 36, p. e77554, 2020.

PERONI, V. M. V.; CAETANO, M. R.; ARELARO, L. R. G. BNCC: disputa pela qualidade ou submissão da educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 35, n. 1, p. 35-56, 2019. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/93094/52791>. Acesso em: 01 set. 2021.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332-345, abr. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/kvLGggJXwsQhgWypXXnpZ9r/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 jan. 2022.

ROSISTOLATO, R.; PRADO, A. P.; MARTINS, L. R. A “realidade” de cada escola e a recepção de políticas educacionais. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**,

2018, v. 26, n. 98, p. 112-132. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/gDdm4rYSLQtQJdgQ8rWxm3t/?lang=pt>. Acesso em: 26 ago. 2021.

ROSSI, P. *et al.* Austeridade Fiscal e o Financiamento da Educação no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 40, e0223456, 2019. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/es/a/kPwjLRdn8xtJwxpt4T8R4NH/?lang=pt>. Acesso em: 22 ago. 2021.

SANCHES, A. P. R.; GAMA, R. P. O mal-estar docente no contexto escolar: um olhar para as produções acadêmicas brasileiras. **Laplage em Revista**, Sorocaba, v. 2, n. 3, p. 149-162, 2016. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/journal/5527/552756517014/552756517014.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SAVIANI, D. **Pedagogia Histórico-crítica: primeiras aproximações**. 10. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2011.

SCHWARZ, R. **Ao Vencedor as Batatas**: Forma literária e processo social nos inícios do romance brasileiro. São Paulo: Duas Cidades, 1977. (5ª ed., revista. São Paulo: Duas Cidades/Ed. 34, 2000.)

SILVA, F. S. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras**: uma análise multivariada em painel. 2020. 169 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – FGV, 2020. Disponível em:
<https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/eficacia-escolar-lideranca-e-aprendizagem-nas-escolas-estaduais-brasileiras-uma-analise-multivariada-em-painel,eeedee5c-9da0-41cc-830e-f084c75b3276>. Acesso em: 12 set. 2022.

SILVEIRA, K. A. *et al.* Estresse e enfrentamento em professores: uma análise da literatura. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 30, n. 4, p. 15-36, 2014. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/edur/a/bPDgWC8X4KbncZ8VNxFdHsn/>. Acesso em: 12 set. 2022.

SILVESTRE, M. J.; FIALHO, I.; SARAGOÇA, J. Da palavra à construção de conhecimento. Meta-avaliação de um Guião de Entrevista semi-estruturada. *In*: COSTA, A. P.; REIS, L. P.; SOUZA, F. N.; LUENGO, R. (ed.). **Libro de Actas de “3º Congreso Ibero-Americano en Investigación Cualitativa”**, v. 3: Artículos de Ciencias Sociales. Badajoz: Ludomedia, 2014.

VARGAS, T. C. **Municipalização da educação**: particularidades da gestão local em Araraquara-SP. 2019. 95 f. Dissertação (Mestrado em Educação Escolar) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências e Letras (Campus Araraquara), 2019.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.