

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO**

**MATHEUS FAGUNDES GONÇALVES**

**ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA REALIDADE  
DOS DIRETORES DE ESCOLAS ESTADUAIS DA 13ª CRE**

**Jaguarão  
2025**

**MATHEUS FAGUNDES GONÇALVES**

**ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA REALIDADE DOS  
DIRETORES DE ESCOLAS ESTADUAIS DA 13ª CRE**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação Stricto Sensu em Mestrado Profissional em Educação da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aniara Ribeiro Machado

**Jaguarão**

**2025**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do  
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

G635a Gonçalves, Matheus

Atribuições do Diretor Escolar: uma análise da realidade  
dos diretores de escolas estaduais da 13º CRE / Matheus  
Gonçalves.

63 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Pampa,  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO, 2025.

"Orientação: Aniara Machado".

1. Diretor. 2. Gestão Escolar. 3. Atribuições do diretor.  
I. Título.

MATHEUS FAGUNDES GONÇALVES

**ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA REALIDADE DOS DIRETORES  
DE ESCOLAS ESTADUAIS DA 13ª CRE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação.

Dissertação defendida e aprovada em: 16 de dezembro de 2025.

Banca examinadora:

---

Profa. Dra. Aníara Ribeiro Machado  
Orientadora  
UNIPAMPA

---

Profa. Dra. Melize Quadros Xavier  
Secretaria Municipal de Educação de Dom Pedrito

---

Prof. Dr. Jefferson Marçal de Rocha  
Unipampa/PPGEdu- UFRGS/FACED

---

SISBU/Folha de Aprovação Folha de aprovação (2037822) SEI 23100.020421/2025-91 / pg. 1



Assinado eletronicamente por **ANIARA RIBEIRO MACHADO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/05/2026, às 10:13, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **MELIZE QUADROS XAVIER, Usuário Externo**, em 13/05/2026, às 10:16, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **JEFFERSON MARCAL DA ROCHA, Professor Permanente do Programa Mestrado Profissional em Educação**, em 13/05/2026, às 10:18, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2037822** e o código CRC **4B360F72**.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora **Aniara Ribeiro Machado**, por ter me acolhido como orientando e por aceitar o desafio de imergir comigo no universo da gestão escolar. Agradeço aos demais professores do **Programa de Pós-Graduação em Educação/Jaguarão**, pelos ensinamentos acadêmicos e humanos compartilhados ao longo desta jornada.

Aos colegas de mestrado, que começaram esta caminhada enfrentando até um ciclone para entrar no programa — depois disso, nada mais poderia nos impedir de chegar até aqui. Aos meus colegas, professores e demais funcionários da rede estadual de ensino, que seguraram as pontas enquanto eu pegava estrada para dar conta dos estudos.

Expresso também meu agradecimento mais especial ao grupo de pessoas que sempre me sustentou: **minha família**.

Agradeço aos meus avós, **Oly, Iara e Maria Emília**, que sempre me incentivaram a seguir pelo caminho dos estudos.

Ao meu pai e ao meu irmão, que me acompanharam em tantas viagens — não apenas por segurança, mas também por parceria e presença.

À minha mãe, a primeira diretora de escola que conheci cuja trajetória me inspirou profundamente a aceitar o desafio da gestão escolar.

E, por fim, agradeço à **Maria**, que estava ao meu lado no dia em que vi o edital aberto. Eu disse: “abriu o edital do mestrado; tentei da outra vez e não entrei”. Ela prontamente respondeu: “tenta de novo”. Dois anos depois, aqui estou prestes a conquistar o título de Mestre — e o de Pai.

E às minhas filhas, **Mariana e Milena**, que em breve chegarão e, assim como o mestrado, certamente me tomarão algumas noites de sono. Que elas me encontrem pronto para o meu próximo grande desafio: o “doutorado” em fraldas e mamadeiras.

## RESUMO

Com base na trajetória profissional do professor-pesquisador na gestão escolar, exercendo alternadamente as funções de diretor e vice-diretor, foi possível constatar a existência de uma discrepância entre as atribuições legais conferidas aos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul e a prática cotidiana desses profissionais. Do mesmo modo, a revisão teórica realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações evidenciou a inexistência de trabalhos que discutam especificamente as atribuições dos gestores escolares. Diante desses elementos, o presente trabalho teve como objetivo analisar as atribuições legais do cargo de diretor escolar nas instituições estaduais vinculadas à 13ª Coordenadoria Regional de Educação do referido estado. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, caracterizando-se como pesquisa-ação, uma vez que foi desenvolvida a partir da inserção do pesquisador no contexto investigado. Os procedimentos metodológicos contemplaram a realização de estudo documental da legislação que fundamenta a gestão democrática no âmbito estadual, bem como a análise dos relatos de diretores pertencentes às escolas sob a jurisdição da 13ª Coordenadoria Regional de Educação, coletados por meio da aplicação de questionário. Os resultados evidenciaram que os diretores participantes acumulam um amplo conjunto de responsabilidades administrativas e financeiras, frequentemente distanciadas do núcleo pedagógico e das atribuições previstas na legislação. Ademais, emergiram relatos de sobrecarga de trabalho, insuficiência de recursos humanos e dificuldades na conciliação entre as determinações legais e as demandas cotidianas da unidade escolar. Com base nesse diagnóstico, foi elaborado o produto educacional intitulado “Diário do Diretor”, consistente em material formativo digital voltado ao fortalecimento da prática gestora e à ampliação da compreensão acerca das atribuições legalmente estabelecidas para o cargo. Conclui-se que, embora a legislação estabeleça diretrizes claras para o exercício da função diretiva, persistem desafios de ordem estrutural que dificultam sua plena efetivação, o que reforça a necessidade de investimentos em formação continuada e no desenvolvimento de instrumentos que promovam maior articulação entre os referenciais normativos e a prática cotidiana dos gestores escolares.

Palavras-Chave: Diretor, Gestão Escolar, Atribuições do Diretor.

## ABSTRACT

Based on the professional trajectory of the teacher-researcher in school management, alternately serving as principal and vice-principal, it was possible to identify a discrepancy between the legal attributions assigned to principals of state schools in Rio Grande do Sul and their daily professional practice. Likewise, the theoretical review conducted in the Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações revealed the absence of studies specifically addressing the attributions of school administrators. In light of these considerations, the present study aimed to analyze the legal attributions of the position of school principal in state institutions linked to the 13th Regional Education Coordination of the aforementioned state. The research adopted a qualitative approach and was characterized as action research, as it was developed through the researcher's direct involvement in the investigated context. The methodological procedures included a documentary analysis of the legislation underpinning democratic school management at the state level, as well as an analysis of reports provided by principals working in schools under the jurisdiction of the 13th Regional Education Coordination, collected through a questionnaire. The findings revealed that participating principals assume a broad set of administrative and financial responsibilities, often distanced from the pedagogical core and from the duties established by legislation. Furthermore, reports of work overload, insufficient human resources, and difficulties in reconciling legal requirements with the daily demands of the school environment emerged. Based on this diagnosis, the educational product entitled "Principal's Diary" was developed, consisting of a digital training resource aimed at strengthening managerial practice and expanding understanding of the legally established attributions of the position. It is concluded that, although legislation establishes clear guidelines for the exercise of the principal's role, structural challenges persist that hinder its full implementation, reinforcing the need for continued professional development and for instruments that promote greater alignment between normative frameworks and the everyday practice of school administrators.

**Keywords:** School Principal, School Management, Principal's Duties.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Mapa das Coordenadorias Regionais de Educação do RS	37
Figura 2:	Mapa dos Municípios que compõem a 13º CRE	37
Figura 3:	Questionário online	38
Figura 4:	Produto Educacional - Diário do Diretor	42
Figura 5:	Página com material do site	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Categoria referente as atividades exercidas	44
Tabela 2:	Categorias referentes às atribuições	47
Tabela 3:	Categorias- atribuições conforme a lei nº 16.088/2024	49

## LISTA DE ABREVIATURAS

AC	Análise de Conteúdo
AD	Análise de Discurso
ATD	Análise Textual Discursiva
BDTD	Biblioteca Brasileira de Teses de Dissertações
CECH	Centro de Educação e Ciências Humanas
CF	Constituição Federal
CIEP	Centro Integrador de Educação Pública
CPM	Círculo de Pais e Mestres
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
IFES	Instituto Federal de Ensino
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério de Educação
NGP	Nova Gestão Pública
PNEGEB	Programa Nacional Escola de Gestores de Educação Básica
PPGE	Programa de Pós- graduação em Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
Prof <sup>a</sup>	Professora
Prof <sup>o</sup>	Professor
RN	Rio Grande do Norte
RS	Rio Grande do Sul
SEDUC	Secretária de Educação
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	12
2. CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA .....	15
2.1 Gestão e Gestão escolar .....	15
2.1.1 Gestão Democrática .....	17
2.1.2 Identidade do diretor escolar e sua relação com a gestão democrática ....	18
2.1.3 A gestão democrática e a legislação .....	19
2.2 Revisão Teórica .....	25
3. METODOLOGIA.....	31
3.1 Diagnóstico .....	31
3.2 Amostra.....	32
3.3 Instrumentos de Pesquisa.....	34
3.4 Análise de Dados .....	36
3.5 Produto Educacional .....	38
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	40
4.1 Acompanhamento Administrativo e Pedagógico.....	41
4.2 Atribuições – administrativas, burocráticas, liderança e desvios de função.....	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE I - Produto Educacional.....	55

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa de mestrado teve como tema as atribuições legais dos diretores das escolas, a qual emerge da realidade do professor-pesquisador, ou seja, se ampara em características da experiência cotidiana que carrega diferentes conhecimentos acerca do tema em estudo (Gil, 2002). Para tanto, a pesquisa se insere na linha de pesquisa 2 “Políticas e Gestão da Educação” do Mestrado Profissional em Educação da Universidade Federal do Pampa/Jaguarão.

Para contextualizar e justificar o tema mencionado realizo um breve resumo da minha trajetória acadêmica e profissional, desde a formação até minha atuação como diretor.

Sou formado em Educação Física - Licenciatura pela Universidade da Região da Campanha no ano de 2011, Especialista em Orientação e Supervisão Educacional pela Faculdade Dom Bosco em 2019 e atualmente Mestrando em Educação pela Universidade Federal do Pampa de Jaguarão-RS.

Natural de Dom Pedrito-RS e professor do quadro efetivo do estado do Rio Grande do Sul desde julho de 2014, onde atuei na regência de classe na área de Educação Física até o ano de 2018, momento em que solicitei transferência de escola e acabei sendo lotado na Escola Estadual de Ensino Médio Getúlio Dornelles Vargas - CIEP de Dom Pedrito, no mês de março de 2019, em que a equipe diretiva desta escola acabou sofrendo com a saída de duas de suas vices diretoras e mesmo com poucos dias de trabalho na escola fui convidado pelo então diretor a compor sua equipe como vice diretor no turno da manhã, terminado o ano de 2019 com algumas situações tensas em função da greve de professores, iniciei o ano de 2020, com um novo desafio, além da vice direção do turno da manhã, assumi uma convocação de 20 horas para supervisão no turno da tarde na mesma escola, uma progressão natural conforme a pós graduação que havia concluído no ano anterior.

No ano de 2021, surge uma nova alteração na minha vida profissional, fui chamado a assumir um contrato temporário para supervisão escolar na Escola Estadual de Ensino Fundamental Dulce da Fonte Abreu, em regime de trabalho de 40 horas, manhã e tarde, no entanto, para tal, deveria abrir mão da vice-direção e convocação na escola CIEP, decisão tomada passei a assumir 60 horas semanais de supervisão educacional, manhã e tarde na escola Dulce e a noite no CIEP, uma jornada tranquila até o mês de agosto enquanto as aulas ainda estavam de forma

remota, mas partir do retorno às aulas presenciais, tornou-se algo desgastante pela distâncias das escolas.

Em 2021 com as eleições para direção, emerge a possibilidade de ser gestor de uma escola e a oportunidade de colocar minha visão de trabalho junto àquela comunidade escolar, a qual me acolheu em momento complexo da minha trajetória profissional.

Assumi o mandato como diretor da escola em 2022, e em fevereiro de 2024, que seria o último ano do mandato para o qual fui eleito, declinei da função de diretor em função de estar cursando mestrado profissional em Jaguarão e estar com dificuldade de conciliar as duas coisas. Naquele momento assumi a função de orientador educacional em outras duas escolas estaduais da cidade, no entanto no início de maio, recebi o convite para assumir a vice direção da Escola Estadual de Educação Profissional de Dom Pedrito-RS, apesar de saber que novamente assumiria várias atribuições, confesso que senti falta de estar mais próximo da gestão administrativa da escola.

No início do mês de junho, fui nomeado supervisor educacional na Prefeitura Municipal de Dom Pedrito, onde fui alocado na Escola Municipal de Ensino Infantil Patrícia Pinto Nunes e Marisa Severo.

Em setembro de 2024, foram lançadas as orientações sobre as eleições de diretores nas escolas estaduais do RS, então naquele momento surge uma nova possibilidade, os professores da rede estadual poderiam se candidatar para a direção de qualquer escola da rede estadual, mesmo sem estar com vínculo a mesma, então abriram se várias possibilidades, e nos dias que se passaram recebi vários convites de colegas para formar chapas nas escolas onde já havia trabalhado, por fim, decidi me candidatar como diretor na Escola Estadual Professora Heloisa Louzada, onde fui eleito e estou atuando no momento.

Essa trajetória profissional com idas e vindas acerca da gestão escolar, o que por vezes pareceu confuso visto a sua complexidade, incentivou-me a pesquisar a problemática acerca das atribuições dos diretores escolares, uma função central na gestão da escola, que por vezes se perde em funções burocráticas e resoluções de problemas cotidianos.

No estado do Rio Grande do Sul, a Lei nº 10.576, de 1995 (atualizada até a Lei n.º 13.990, de 2012), rege a gestão democrática nos estabelecimentos de ensino da rede estadual, esta legislação foi usada como base para as eleições das equipes

diretivas das escolas no ano de 2021, e apesar de uma nova legislação ter sido estabelecida em janeiro de 2024 (Lei nº 16.088, de 2024), as equipes diretivas com mandatos no triênio 22/24, tiveram seus mandatos norteados pela antiga legislação.

Frente ao exposto o objetivo geral do presente trabalho foi analisar as atribuições legais do cargo de diretor escolar e as atividades realizadas pelos profissionais que assumem esta função nas escolas estaduais da 13ª CRE-RS.

O objetivo geral se desdobra em quatro específicos, conforme segue:

- i) Analisar a lei Lei nº 16.088 de janeiro de 2024, que dispõe sobre a gestão democrática nas escolas estaduais do RS.
- ii) Realizar um levantamento sobre as atividades praticadas pelos diretores desses estabelecimentos de ensino;
- iii) Mapear as ações da rotina dos gestores elencando junto a eles quais destas são realmente atividades inerentes à função;
- iv) Produzir um material formativo sobre as reais atribuições dos diretores das escolas estaduais, para servir como um provocador de reflexão sobre a realidade da função.

## **2. CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA**

Antes de iniciar a discussão sobre as atribuições de diretores escolares é necessário conceituar alguns termos importantes que fundamentam esta função, como o conceito de gestão e as especificidades da gestão aplicada aos ambientes escolares, já dentro da gestão escolar precisamos discutir o conceito de gestão democrática e sua aplicação, avançando para tentar compreender a identidade dos diretores e, por fim, elencando as normas legislativas que regem a gestão escolar.

### **2.1 Gestão e Gestão escolar**

O conceito de gestão segundo Andrade (2001) expressa o ato ou ação de administrar, gerir, dirigir, pessoas e recursos, no entanto o autor destaca que uma parcela da população compreende o termo como um sinônimo de funções burocráticas. A gestão pode ser compreendida como o conjunto de ações voltadas para a direção efetiva de uma organização, envolvendo a tomada de decisões que consideram tanto as demandas do ambiente quanto os recursos disponíveis. Seguindo a definição de Fayol em 1916 a gestão está intrinsecamente ligada ao processo administrativo a qual abrange as etapas de planejamento, organização, direção e controle dos recursos empresariais. Em síntese, a abordagem de Fayol destaca a importância da gestão como uma prática abrangente e integrada no contexto organizacional (Garay, 2001).

A denominação gestão escolar surge a partir da segunda metade do século XX para complementar o conceito de administração escolar que até então era vigente nas instituições de ensino, os termos que em primeiro momento podem parecer sinônimos, na verdade se divergem nos seus principais pontos de aplicação (Bussmann, 2010). Enquanto a administração se volta a questões mais administrativas, burocráticas e tem uma abordagem mais hierárquica e operacional, a gestão é mais voltada ao pensamento estratégico, voltada às questões pedagógicas da escola, com um enfoque mais democrático, dando voz e possibilidade de atuação a outros sujeitos da comunidade escolar como podemos

observar na citação.

[...] compreender, situar e realizar, com a devida abrangência e visão integradora, o processo e os processos de planejamento da escola, de sua organização e de seu funcionamento para que alcance seus objetivos e cumpra sua tarefa socioeducativa, como organização de natureza social que é. (Bussmann, 2010, p. 39).

Segundo Oliveira e Menezes (2018), a gestão democrática na escola pública envolve o tensionamento entre o Estado e a sociedade, constituindo-se como um espaço público que exige participação, transparência e corresponsabilidade dos diversos atores da comunidade escolar.

A partir da redemocratização e da constituição de 1988, o Brasil passou a ter uma educação mais livre e com embasamentos legais que incentivam uma gestão mais democrática e autônoma nas instituições de ensino como é o exemplo da lei nº 9394/96 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), além outras legislações estaduais e municipais que também abordam a temática da organização do sistema educacional.

Com esta mudança social e cultural no início dos anos 90, gerou-se uma necessidade de construção de uma base teórica para os novos desafios que a educação brasileira enfrentaria, dentre eles a mudança na condução das instituições de ensino, pois o simples fato de alterar a nomenclatura de administração escolar para gestão escolar, não surtiria efeito na realidade das escolas públicas. a adoção do discurso da gestão democrática nas escolas não garante, por si só, a transformação das práticas autoritárias herdadas do modelo administrativo tradicional; é necessário um esforço real de ressignificação e formação crítica dos gestores.

Oliveira e Menezes (2018) destacam que, com a Constituição de 1988 e a LDB de 1996, a gestão democrática se tornou um princípio legal, o que exige das escolas públicas um novo modo de organização institucional, mais participativo e aberto ao controle social.

No próximo título buscamos a construção de um conceito sobre gestão escolar, para contrapor a definição clássica de administração que está mais engessada em processos burocráticos.

### 2.1.1 Gestão Democrática

Freire (1999) destaca o diálogo como um elemento central para a construção do conhecimento. Nas escolas, a promoção de um diálogo aberto e inclusivo entre todos os membros da comunidade escolar pode ser crucial para a tomada de decisões coletivas e a resolução de desafios. Freire (1996) argumenta que a verdadeira educação só é possível quando há um diálogo autêntico entre educadores, alunos e comunidade, rompendo com modelos autoritários e promovendo a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional.

Nesse contexto, a gestão democrática emerge como um pilar fundamental para a construção de um ambiente educacional que valoriza a diversidade de ideias e experiências. Para tanto, “a escola democrática não trabalha com o autoritarismo da escola tradicional, de caráter centralizador, a democracia visa a descentralização do poder, fazendo com que toda equipe escolar participe do processo de forma ativa” (Jardulio e Vasques, 2016, p.4).

Uma das principais reflexões de Freire que vai ao encontro da ideia de gestão democrática na educação é a seguinte

Não há docência sem discência, as duas se explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto, um do outro. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. (1996, p.25)

A interdependência entre ensinar e aprender é uma construção conjunta entre educadores e educandos. Essa perspectiva dialógica e participativa alinha-se com os princípios da gestão democrática, onde a colaboração e a participação ativa dos diversos membros da comunidade escolar são fundamentais para a tomada de decisões e a construção de um ambiente educacional mais justo.

Segundo Paro (2001) a gestão democrática não se resume apenas à distribuição de responsabilidades, mas implica na criação de espaços reais de participação e deliberação, nos quais todos os membros da comunidade escolar possam contribuir de maneira efetiva para o desenvolvimento e aprimoramento da instituição. O estudo de Paro (2001) buscou, assim, ir além da análise superficial, adentrando nas nuances da implementação prática da gestão democrática em escolas de tempo integral, explorando seus impactos e desafios.

Para Libâneo (2006), a gestão democrática é um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões.

### **2.1.2 Identidade do diretor escolar e sua relação com a gestão democrática**

Dentro de um contexto escolar permeado pelos princípios da gestão democrática é importante investigar de que forma se dá a construção da identidade dos profissionais que assumem a direção das escolas. Mas antes deste debate primeiro é fundamental definir um conceito de identidade.

A questão da identidade está sendo extensamente discutida na teoria social. Em essência, o argumento é o seguinte: as velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado. (Hall, 2006, p. 1)

Hall (2006) aborda a desconstrução das identidades tradicionais que no passado ditavam as estruturas da sociedade, correlacionando este tópico ao meio escolar podemos observar que o cargo diretor no passado era associado a uma posição de autoridade e controle, sendo um centralizador das decisões tomadas nas instituições de ensino, ou aquele que coordenava a execução das decisões tomadas em instâncias superiores. Podemos pensar que essa realidade ficou no passado e nos dias atuais os princípios democráticos estão presentes em todas as esferas da sociedade, mas apesar dos avanços, ainda encontramos muitos desafios para uma plena aplicação da gestão democrática nas escolas.

[...] é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típicos-ideias, ele deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar. (Saviani, 1986, p. 190).

Saviani (1986) reflete neste trecho o fato de que o diretor de escola é um educador no princípio de sua função,

Piolli (2010) realizou um estudo com diretores de escolas estaduais de São

Paulo, e constatou que estes profissionais estavam frustrados e insatisfeitos com seu trabalho, grande parte desta frustração vem da expectativa que tem sobre o papel do diretor na escola, como aquele que deve tomar a frente das situações, resolver os problemas e a lançar a escolas a novos grandiosos feitos, mas quando estes profissionais se deparam com as atividades rotineiras, burocráticas, conflitos institucionais. ficam confusos quanto a própria identidade profissional.

Campos e Ferreira (2022) trazem para a discussão a identidade etnico-racial dos profissionais que assumem a direção de escolas municipais em São Paulo, e o quanto isso contribui para o desempenho de seu papel como gestor, mesmo estes profissionais relatando situações de preconceito que sofreram e ainda sofrem em suas vidas pessoais e profissionais, demonstram grande identificação com a função de diretores de escola.

Hall (2006) em seu capítulo, o nascimento e a morte do sujeito moderno, aborda a questão das descentramento do sujeito moderno através dos movimentos sociais fortalecidos a partir dos anos 60, o entanto ele ele destaca que a maioria destes movimentos era focado na identidade sociocultural de seus sustentadores, por exemplo: feminismo para as mulheres, lutas raciais para os negros e política sexual aos gays e lésbicas.

Amaral (2017) investigou as relações entre a motivação de professores e o modelo de Gestão Escolar, o caso do Curso Técnico em Mecânica do IFES/Vitória, e identificou que os professores do curso técnico em mecânica sentem-se desmotivados em seu ambiente de trabalho, apesar de relatarem que sua relação com seus pares e com os alunos serem agradáveis, a relação com a direção da instituição foi considerada o principal fator de desmotivação para estes profissionais, apontando questões como, falta de participação em decisões administrativas e pedagógicas e sugestões que partes da direção com um tom mais impositivo do que sugestivo. Este é apenas um dos exemplos de que a gestão democrática ainda hoje não foi completamente compreendida dentro das instituições educacionais, e que ainda há gestores que identificam mais o cargo ou função de diretor, como uma posição de autoridade total ao invés de um mediador.

### **2.1.3 A gestão democrática e a legislação**

No âmbito escolar a gestão democrática passa a compor os documentos

oficiais do Brasil, a constituição Federal do Brasil em 1988, promulgada em 5 de outubro de 1988, que estabelece, em seu artigo 206, inciso VI, onde o ensino será ministrado com base na gestão democrática, e pela LDB/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) promulgada em 20 de dezembro de 1996, que reforça essa determinação em seu artigo 3º, inciso VIII.

A LDB/1996 estabelece dois princípios que definem, de forma geral, a gestão democrática no ensino público.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.
- II- Participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes. (Brasil, 2010, p.17).

Para que a escola possa alcançar a condição de espaço propiciador da cidadania, a finalidade do contexto escolar tende para a formação cidadã de toda coletividade, com a participação e a integração comunitária.

Segundo Libâneo (1983, p.14) ao abordar as tendências pedagógicas na prática escolar cita que “a atuação da escola consiste na preparação do aluno para o mundo adulto e suas contradições, fornecendo-lhe um instrumental, por meio da aquisição de conteúdos e da socialização, para uma participação organizada e ativa na democratização da sociedade.”

A LDB (1996) reforça a importância da transparência nas ações das instituições de ensino. As decisões devem ser comunicadas de maneira clara à comunidade escolar, e os gestores escolares devem prestar contas de suas atividades.

A gestão democrática deve considerar a diversidade presente na comunidade escolar, buscando práticas inclusivas que atendam às necessidades de todos os alunos, independentemente de suas características individuais.

O diretor que trabalha com a prática de equipe nos diversos assuntos que diz respeito a seus membros e a escola, em exemplo a ser levado em consideração é a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), que deve ter a colaboração de toda comunidade escolar: pais, professores, funcionários e equipe diretiva. Partindo das peculiaridades da escola, ele define todos os objetivos a serem alcançados ao longo do ano letivo.

Na medida em que se conseguir a participação de todos setores da escola, educadores, alunos, funcionários e pais - nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a adotar a escola de autonomia e de recursos. A esse respeito vejo no conselho de uma escola uma potencialidade a ser explorada. (Paro, 2001, p.12).

Paro (2001) faz algumas considerações sobre o processo de indicação dos diretores de escola e como isso afeta sua maneira de desempenhar tal função, diretores podem ser indicados diretamente por governantes, passar por processos seletivos ou por eleições na própria comunidade escolar. O primeiro caso obviamente traz aspectos negativos para uma gestão democrática nos estabelecimentos de ensino, visto que este diretor fica atrelado de certa maneira à vontade de quem o indicou, mas Paro (2001) ressalta que o fato de haver um processo democrático na eleição dos diretores não garante uma gestão efetivamente democrática.

Embora Paulo Freire não tenha participado diretamente na elaboração da LDB, é possível analisar alguns princípios da legislação sob uma perspectiva freiriana, como a importância do diálogo como meio de construção do conhecimento por exemplo: A LDB, ao trazer a ideia de gestão democrática e conselhos escolares, busca promover a participação ativa de diversos membros da comunidade escolar nas decisões educacionais, compartilhando semelhanças com a ênfase freiriana na participação e diálogo.

No estado do Rio Grande do Sul, em janeiro de 2024, foi estabelecida uma nova lei para gestão democrática nas escolas estaduais, a Lei nº 16.088, de 2024, no entanto o mandato das atuais equipes diretivas foi estabelecido pela Lei nº 10.576, de 1995 (atualizada até a Lei n.º 13.990, de 2012), que também tratava da gestão democrática dos estabelecimentos estaduais de ensino, esta legislação foi utilizada nas eleições das equipes diretivas realizadas no ano de 2021, processo que indicou os diretores para o mandato da gestão 2022 - 2024, e trazia em seu 8º artigo as atribuições do diretor escolar.

Podemos observar que dentro destas quinze atribuições, pelo menos onze são tarefas burocráticas e administrativas, ou mesmo tarefas executivas que estão atreladas as normativas da secretaria da educação. Nas demais atribuições podemos constatar uma autonomia maior em relação a propostas que visem melhorias na escola frente às avaliações estabelecidas.

Já a Lei 16.088 de 10 de janeiro de 2024, traz em seu artigo 38º as atribuições dos diretores das escolas estaduais, agora com 20 atribuições, sendo grande parte delas, iguais ou bem semelhantes à legislação anterior.

No primeiro parágrafo, idêntico ao da lei anterior, “I - representar a unidade escolar, responsabilizando-se pela sua organização e funcionamento; ” reforça a responsabilidade do diretor com a escola.

Os parágrafos II, III e IV e XI também são semelhantes ao da lei anterior, faz apenas algumas alterações, onde o antigo PIE (Plano Integrado de Escola) foi transformado em Plano Anual de Ações e Metas, que vem em modelo padronizado para a elaboração, também são atribuídas aqui as tarefas de coordenar, elaborar, executar e prestar contas dos outros documentos importantes da escola como PPP e planejamento administrativo financeiro.

II - coordenar, em conjunto com o Conselho Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação dos instrumentos de planejamento administrativo-financeiro-pedagógico, por meio do Projeto Político-Pedagógico e do Plano Anual de Ações e Metas, observadas as políticas públicas da Secretaria da Educação;

III - apresentar e submeter à aprovação da Secretaria da Educação, por intermédio das Coordenadorias Regionais de Educação, o Plano Anual de Ações e Metas, fundamentado no Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar;

IV - coordenar a implementação do Projeto Político-Pedagógico e do Plano Anual de Ações e Metas, conforme orientações da Secretaria da Educação, assegurando sua unidade e o cumprimento do currículo e do calendário escolar;

XI - apresentar anualmente à Secretaria da Educação e à comunidade escolar a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Gestão Escolar e do Plano Anual de Ações e Metas e a avaliação interna da unidade escolar, assim como propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas fixadas para o próximo ano;

Parágrafos V, VI, VII e XX tratam da gestão dos recursos humanos da escola, e pontuam a importância de manter atualizado o quadro de pessoal da escola, informando as necessidades e deixando claro os servidores que estão sem atividade, além de ressaltar a importância da isonomia ao tratar os colegas.

V - organizar o quadro de recursos humanos da unidade escolar com as devidas especificações, indicando à Secretaria da Educação, conforme o caso, as carências de recursos humanos e os disponíveis para fins de nova lotação;

VI - manter atualizado, junto ao sistema informatizado utilizado pela Secretaria da Educação, o cadastro dos servidores e membros do

Magistério lotados na respectiva unidade escolar, informando a distribuição da carga horária, turmas de regência, horas-atividade, e outros dados relevantes, na forma de regulamento;

VII - assegurar a realização das devidas anotações de ocorrências na vida funcional de todos os servidores e membros do Magistério, como efetividade, afastamentos, entre outros eventos;

XX - dispensar tratamento isonômico ao quadro de recursos humanos da unidade escolar à qual está vinculado.

Parágrafo VIII ressalta a responsabilidade do gestor em manter os dados dos alunos atualizados no sistema de cadastro, visto que esses dados não são importantes apenas no âmbito educacional, mas também nas políticas públicas de assistência social, saúde e trabalho.

VIII - manter atualizado o cadastro junto ao sistema informatizado utilizado pela Secretaria da Educação dos estudantes matriculados na respectiva unidade escolar;

Parágrafo IX é específico para escolas em que não há conselho escolar e portanto o diretor agrega suas funções na divulgação da prestação de contas IX - divulgar anualmente à comunidade escolar a movimentação financeira da unidade escolar em que não haja Conselho Escolar constituído como unidade executora; No parágrafo X, semelhante ao da lei anterior, nota-se uma busca na melhora da gestão escolar através de processos de autoavaliação institucional: X - coordenar o processo de avaliação das ações pedagógicas e técnico-administrativo-financeiras desenvolvidas na unidade escolar.

Parágrafos XII e XIII tratam da gestão do patrimônio público que está sob responsabilidade do diretor, anualmente é feito um inventário patrimonial.

XII - garantir a gestão econômica dos recursos materiais sob sua responsabilidade;

XIII - gerir e zelar pela preservação do patrimônio, em consonância com o disposto na Lei nº 15.764, de 15 de dezembro de 2021;

No parágrafo XIV, é reforçada a importância da transparência na gestão escolar, através da divulgação das diretrizes que são repassadas às escolas. XIV - dar conhecimento à comunidade escolar das diretrizes e normas emanadas dos órgãos do Sistema de Ensino.

Este grupo específico de parágrafos, XV, XVI, XVII e XVIII é onde se propõe a mudança mais significativa na gestão democrática das escolas, colocando

automaticamente o diretor escolar com presidente do conselho escolar, o diretor sempre fez parte do conselho escolar como membro nato, mas agora terá também a incumbência de presidi-lo. Lembrando que o conselho escolar é descrito nesta mesma lei pelos artigos 26º e 27º.

XV - presidir o Conselho Escolar;

XVI - coordenar, na função de Presidente do Conselho Escolar, os procedimentos referentes ao recebimento, execução, prestação de contas e aplicação dos recursos financeiros transferidos às escolas por órgãos federais, estaduais ou municipais, bem como os recursos oriundos de doações e outras formas de arrecadação, visando à manutenção e ao desenvolvimento do ensino;

XVII - coordenar, na função de Presidente do Conselho Escolar, os procedimentos referentes ao recebimento, execução, prestação de contas e aplicação de qualquer recurso próprio gerado no âmbito da própria instituição de ensino;

XVIII - coordenar os procedimentos referentes ao recebimento, execução, prestação de contas e aplicação dos recursos orçamentários e outros recursos financeiros recebidos nas unidades escolares em que não haja Conselho Escolar constituído como unidade executora;

Art. 26. Os Conselhos Escolares da rede pública estadual, instituídos na forma prevista no inciso II do art. 14 da Lei Federal nº 9.394/96, são órgãos colegiados permanentes de debates e de articulação entre a Equipe Diretiva e as comunidades escolar e local.

Art. 27. Os Conselhos Escolares, observados os princípios constitucionais, as normas legais e as diretrizes da Secretaria da Educação, terão funções consultiva, deliberativa, executiva e fiscalizadora em temas pedagógicos, administrativos e financeiros.

Por fim temos o parágrafo que atribui ao diretor a função de fiscalizar os recursos de outros órgãos ligados à escola, como por exemplo: grêmios estudantis, CPM, associações esportivas e culturais. XIX - fiscalizar a utilização dos recursos gerados ou oriundos de órgãos vinculados à unidade escolar, bem como a sua prestação de contas.

Podemos concluir que os Diretores das escolas estaduais do RS têm uma ampla gama de deveres e responsabilidades legais a cumprir, isto olhando apenas a legislação específica do estado, ainda há atribuições de outras esferas administrativas que recaem sobre esses gestores, como aplicação de recursos federais do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), realizar o censo escolar anual, seguir decreto e regulamentos municipais que se apliquem a sua escola, como questões de calamidade pública.

## 2.2 Revisão Teórica

A revisão teórica foi realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), a qual teve como objetivo compreender se está havendo a disseminação de discussões acerca da Gestão Escolar, especialmente no que diz respeito ao Diretor e ocorrendo, quais temas têm sido o foco. O BDTD, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações dispõem de 877.149 arquivos de teses, dissertações e relatórios dos programas de pós graduação *stricto sensu*, em uma busca simples pelo termo gestão escolar como assunto do trabalho, encontramos 1.310 resultados, já quando o termo pesquisado é diretor escolar, esse número cai para 198 resultados, ao limitarmos a busca por trabalhos publicados entre 2018 e 2023, o termo diretor escolar é assunto de 88 trabalhos, com diversas abordagens.

Alguns deles mais focados na prática do diretor escolar como Serafim (2021), que realizou um estudo de caso sobre a práxis da diretora em uma escola pública do Distrito Federal que entrou no programa de escolas cívico-militares, este estudo de caso trouxe tona a percepção por parte da própria diretora acerca de suas atribuições, como por exemplo, quando ela fala sobre a aplicação de recursos federais com destinação de verbas para fins específicos, mas também admite usar de estratégias não regulamentadas para levantar verbas para atender outras demandas da escolas. em contraponto quando fala sobre o tratamento da questão de recursos humanos, diz seguir os procedimentos padrões, pois já viu em outras escolas gestores terem problemas por flexibilizar a carga horária dos professores. já no que se refere a visão dos professores a respeito da diretora, foi observado uma admiração pelo seu trabalho administrativo, que pelos relatos, foi bem mais desenvolvido em relação a gestões anteriores, mas os professores ressaltam que essas atribuições burocráticas afastam a diretora das questões pedagógicas, que acaba ficando a cargo dos coordenadores e supervisores.

Gomes (2020) diz que o papel do diretor escolar é multifacetado e complexo, abrangendo desde a administração e liderança pedagógica até a interação direta com estudantes, professores e a comunidade educacional mais ampla, com isso ele analisou o contexto das escolas da Rede Municipal de Educação de Manaus, à luz das teorias de Michel Foucault sobre subjetividade, poder e verdade. Isto revelou

que estes profissionais navegam entre múltiplos espaços de poder e enfrentam uma série de desafios que vão além das competências administrativas e pedagógicas esperadas. A subjetividade desses profissionais é continuamente moldada pelas interações com políticas públicas, expectativas institucionais e as dinâmicas de poder presentes na secretaria de educação e na política local.

Cauduro (2018) explora os efeitos da liderança exercida pelo diretor escolar sobre os resultados acadêmicos no contexto do sistema de ensino público brasileiro. Ao investigar o impacto individual dos diretores sobre os desempenhos em matemática e português de alunos do 5º ao 9º ano, utilizando a mobilidade dos diretores entre escolas como variável de identificação, foi identificado que há uma melhoria no desempenho dos alunos em 0,8 desvios padrão em ambas as disciplinas.

Além disso, verificou-se que o tempo de permanência do diretor na escola influencia positivamente o desempenho dos alunos, mas esse efeito diminui marginalmente após sete anos, indicando que a alternância na gestão pode ser um fator positivo para a qualidade do ensino. Em um segundo momento Cauduro (2018) analisou as práticas de gestão escolar e seu efeito no desempenho dos alunos em exames padronizados utilizando como base em dados de pesquisas realizadas com diretores e professores, foi criado um índice de gestão que avalia a qualidade das práticas gerenciais em escolas públicas, Foi utilizada uma base de dados extensa, abrangendo mais de 68.000 escolas e um painel longitudinal de 2007 a 2013, a pesquisa identificou uma relação positiva e significativa entre a qualidade da gestão e o desempenho dos alunos nos exames.

O índice de gestão considera cinco dimensões: pessoas, governança, liderança, liderança colaborativa e processos. Os resultados sugerem que a contratação e o treinamento de diretores para desempenhar funções gerenciais, bem como a adoção de melhores práticas, podem melhorar significativamente o desempenho acadêmico dos alunos.

Apesar do foco deste trabalho ser o diretor, minha vivência profissional que motivou a pesquisar por este tema, iniciou se com um convite para ser vice-diretor e depois de um período como diretor retornei à função de vice em outra escola, compreendo por essas experiências que o papel do vice-diretor é tão importante e complementar ao do diretor, no entanto ao buscar o vice diretor escolar no BDTD, encontramos apenas um trabalho com o assunto focado no Vice diretor escolar.

Delagnese (2023) conduziu uma pesquisa junto aos Vice-diretores da Rede Municipal de Educação de Presidente Prudente/SP, visando explorar questões como: a relevância desses profissionais dentro do contexto escolar; quais são os impactos de sua participação na gestão escolar; qual é o perfil e qual é o papel desempenhado pelo Vice-diretor na escola. Além disso, quem são esses indivíduos em termos de formação e experiência.

No que diz respeito às atribuições do vice-diretor destas escolas a autora destaca:

(...) a gama de atribuições desse profissional, abarca desde aspectos mais voltados para a administração burocrática, como responder ofícios da Secretaria de Educação do município, como também atender a demanda de familiares, a solicitação de relatórios para profissionais como médicos, psicólogos, fonoaudiólogos para os estudantes e outros membros da escola, o acompanhamento do consumo de materiais pedagógicos, assim como solicitação de materiais variados utilizados na escola e o devido controle do estoque de tais materiais. Também aparece como atribuições do vice-diretor, gerenciar a solicitação de alimentos, averiguar a quantidade e validade dos alimentos junto às merendeiras da escola, dentre outras funções mais imediatas e cotidianas que se apresentam na escola tais como mediar conflitos entre alunos, professores, pais e familiares e a equipe de apoio e gestora da escola. (Delagnese 2023, p.103)

Com isso a autora encerra suas considerações expondo primeiramente que a forma de provimento do cargo de vice diretor no seu município, lista tríplice indicada pelo diretor, por vezes dificulta a identificação do vice diretor com a escola e a sensação de pertencimento do mesmo, e mais especificamente sobre o papel deste vice diretor da escola, podemos observar que além de acumular muitas tarefas de diversos campos de atuação, a precarização da escola em recursos de diversas áreas traz a esses profissionais outros tantos desafios diários, por fim a falta de formação específica para os vice diretores, mostra uma negligência por parte da gestão pública em qualificar o quadro de gestores das escolas.

Nas escolas da rede pública estadual de ensino do RS encontramos uma realidade diferente no que se refere principalmente a forma de provimento e formação para os vices diretores. As eleições acontecem nas modalidades de chapas, compostas pelo diretor e vices, e as exigências para concorrer são as mesmas para diretor e vice, como podemos observar no artigo 46 da Lei 16.088.

I - ser ocupante de cargo efetivo do quadro do Magistério Público Estadual e ter, no mínimo, 3 (três) anos de efetivo exercício na rede pública estadual de ensino;

II - ser ocupante de cargo efetivo do Quadro de Servidores de Escola e ter, no mínimo, 3 (três) anos de efetivo exercício na rede pública estadual de ensino;

III - possuir curso superior ou pós-graduação na área da educação;

IV - cumprir as 5 (cinco) etapas de seleção, conforme disposto no art. 48 desta Lei;

V - não ser membro eleito de entidades sindicais ou associativas;

VI - não ser ocupante de outro cargo de chefia em qualquer esfera governamental;

VII - não ocupar cargo eletivo regido pela Justiça Eleitoral, em qualquer nível;

VIII - estar quite com as obrigações eleitorais;

IX - não ter sido condenado em processo administrativo sancionador em órgão integrante da Administração Pública Direta ou Indireta, nos 5 (cinco) anos anteriores à data do registro da candidatura;

X - não ter sido destituído de função diretiva em razão de sindicância ou procedimento simplificado nos 5 (cinco) anos anteriores à data do registro da candidatura;

XI - não ter condenação em processo criminal ou de improbidade administrativa, cuja sentença tenha transitado em julgado.

Um dos fatores mais abordados quando o assunto são diretores de escola é a forma de provimento do cargo, dentre esses estudos podemos observar. Peixoto (2023), que em sua tese de doutorado, analisa as implicações da forma de provimento do cargo de diretor na gestão democrática nas escolas, mais especificamente no município de Guarulhos, São Paulo, onde os diretores de escola, não são eleitos, nem tão pouco indicados pelo poder executivo, mas sim são aprovados em concurso público específico para o cargo.

Paro (2001) comenta sobre esta forma de provimento do cargo de diretor, que difere das demais citadas, mas também gera certos entraves para que a democracia se estabeleça nas instituições de ensino. Peixoto (2023) fez um levantamento junto a esses diretores e constatou que eles enquanto professores ou coordenadores pedagógicos sentiam que não estavam contribuindo o suficiente em suas escolas e viram a oportunidade no cargo de diretor de implantar mais as suas ideias, o que nos remete muito a uma gestão mais empresarial e autoritária, também foi observado neste estudo que muitas escolas passaram a ser conhecida pelo nome dos seus diretores, “escola do diretor Fulano” fato que começa a invisibilizar a identidade das comunidades.

Girardi (2020) aborda a eleição para diretores das unidades escolares da Rede Municipal de Ensino de Natal/RN, processo contínuo desde 1987. Natal destacou-se como um dos primeiros municípios brasileiros a implementar a eleição direta para diretores escolares antes mesmo da Constituição Federal de 1988, aprovando também leis municipais específicas de Gestão Democrática em 2008 e 2015. Girardi (2020) conclui que a continuidade das eleições diretas para diretores escolares é um importante alicerce de resistência para gestão democrática nas escolas, mas pontua que as eleições por si só não sustentam a base para uma gestão democrática nos estabelecimentos de ensino, pois vários fatores interferem na autonomia dessas comunidades. Conclusão essa semelhante às de Gasparelo (2022), que analisou a contribuição das eleições democráticas para direção escolar, nas escolas estaduais do município de Irati-PR, onde buscou-se a abordagem do Ciclo de Políticas, a qual permite que as políticas educacionais sejam investigadas como textos e como discursos, em seus contextos.

Outra questão amplamente discutida refere-se à formação dos diretores escolares, onde Bertochi (2021) investigou o processo de construção da profissionalidade dos diretores escolares na cidade de Araraquara SP, frente à complexificação da escola e ao crescente protagonismo da chamada Nova Gestão Pública (NGP). Essa abordagem despolitiza as ações educacionais, concretiza-se numa intensificação do trabalho (hiperburocratização) e na perda de controle sobre ele, separando planejadores e executores, deslegitimando e desqualificando a atuação dos profissionais da educação, levando a um processo de proletarização.

Bertochi (2021) identifica que a formação inicial dos diretores revela uma fragilidade identitária, além de uma carência de formação continuada. A análise confirmou a hipótese de que a profissionalidade dos diretores assume um substrato composto por elementos advindos da mudança no exercício de sua função, cada vez mais afastada de sua natureza educativa, dificultando que o diretor tenha uma atuação mais intelectualizada e crítica.

Sottani (2018) analisou a política pública de formação de diretores escolares implementada pelo Programa Nacional Escola de Gestores de Educação Básica (PNEGEB) entre 2006 e 2016, utilizando o modelo de ciclo de políticas públicas de Howlett e Ramesh (1995). A técnica de triangulação de dados foi utilizada, através de entrevistas com especialistas do Ministério da Educação (MEC), da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEDUC) e de instituições federais de ensino

que ofereceram o programa no estado do Rio de Janeiro, além de pesquisa documental. Os principais pontos indicam que a criação do PNEGEB destacou a importância da formação de diretores escolares na agenda educacional brasileira.

No entanto, a descontinuidade do programa, sem que tenha sido reformulado ou substituído por outra política, sugere um rebaixamento dessa prioridade no contexto nacional. A complexidade da implementação em nível nacional e as dificuldades de articulação entre os diversos atores envolvidos explicam a elevada taxa de evasão observada no curso, em 2016 apenas 53% dos gestores haviam concluído o curso. Além disso, a ausência de uma avaliação formal do PNEGEB pelo MEC evidencia a dificuldade do país em realizar avaliações consistentes de políticas públicas, essenciais para orientar investimentos futuros.

Caputi (2022) investigou a relação entre diretores escolares e a formação continuada, examinando suas percepções sobre a formação oferecida, a realidade escolar e a contribuição dessa formação na construção de seu papel, através de uma pesquisa qualitativa que abrangeu diretores de escolas da rede municipal de Guarulhos. A hipótese inicial postulava que as múltiplas dimensões da gestão escolar, especialmente a pedagógica, são pouco abordadas na formação continuada dos diretores. A análise dos dados confirmou esta hipótese, pois os resultados indicam que: Os diretores não percebem a relação entre a formação continuada e a realidade escolar, mas desejam que essa conexão seja estabelecida; As ações formativas não contribuíram significativamente para a formação da identidade do diretor; Os diretores necessitam de conhecimento abrangente sobre todas as dimensões da gestão escolar.

Na busca por uma revisão bibliográfica sobre o tema da gestão escolar, encontramos Oliveira e Menezes (2018) que constroem um artigo propondo uma revisão ampla sobre o conceito de gestão escolar, como as próprias autoras citam em sua introdução, este mesmo trabalho já havia sido feito em décadas anteriores por outros autores, mas é um trabalho relevante que deve ser constantemente atualizado.

Este levantamento constatou um grande interesse em pesquisas sobre a temática de gestão escolar, mas não acerca das atribuições do diretor escolar, principalmente nos programas de mestrado e doutorado no Brasil nos últimos anos.

### **3. METODOLOGIA**

Neste item são apresentados os elementos que constituem a pesquisa, desde o diagnóstico a construção do produto educacional, através de uma abordagem qualitativa e documental da legislação que aborda a gestão destes estabelecimentos.

A presente pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa, pois busca compreender a realidade dos diretores escolares a partir de suas vivências, percepções e interpretações acerca das atribuições legais e das atividades efetivamente desempenhadas no cotidiano das escolas estaduais. Optou-se por essa abordagem por entender que as questões que envolvem a gestão escolar não se reduzem a dados numéricos, mas estão permeadas por subjetividades, contextos institucionais e relações humanas. Quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, na medida em que procura analisar as atribuições previstas na legislação vigente — especialmente a Lei nº 16.088/2024 — e confrontá-las com a prática relatada pelos gestores da 13ª Coordenadoria Regional de Educação. No que se refere aos procedimentos, configura-se como pesquisa-ação, uma vez que o pesquisador está inserido no contexto investigado e também vivencia as atribuições que constituem o objeto de estudo, assumindo simultaneamente o papel de pesquisador e participante. Além disso, apresenta caráter documental, ao analisar a legislação que fundamenta a gestão democrática no âmbito estadual, e empírico, ao utilizar questionário como instrumento de coleta de dados junto aos diretores escolares.

#### **3.1 Diagnóstico**

A coleta de dados constituiu etapa fundamental na pesquisa, pois envolve o levantamento de informações essenciais para a compreensão dos problemas presentes nas instituições investigadas, bem como em relação ao objeto de estudo. No contexto educativo, a complexidade do diagnóstico é amplificada devido às subjetividades individuais e coletivas, bem como às particularidades de cada participante. Essas variáveis tornam desafiadora a ruptura de antigos hábitos e a

busca por novas práticas.

Para tanto, no diagnóstico “o pesquisador se aproxima da multidimensionalidade dos sujeitos e objetos de pesquisa e contribui para que os problemas sejam abordados de forma sistêmica” (ANTUNES et al, 2018, p.603).

No contexto da gestão escolar, o diagnóstico envolve o estudo das legislações normativas que permeiam os gestores, além de suas próprias perspectivas sobre estes regramentos em relação a suas práticas como gestores.

Com isso o diagnóstico preliminar desta pesquisa parte da minha própria experiência como gestor em escolas estaduais, onde atuo desde 2019 alternando entre cargo de diretor e vice-diretor, a partir da minha perspectiva, vejo nesse cenário algumas distorções sobre as atribuições legais dos gestores e suas reais funções desempenhadas no dia a dia das escolas. Destaca-se, conforme será descrito no item 3.3, o diagnóstico ainda será aprofundado.

### **3.2 Amostra**

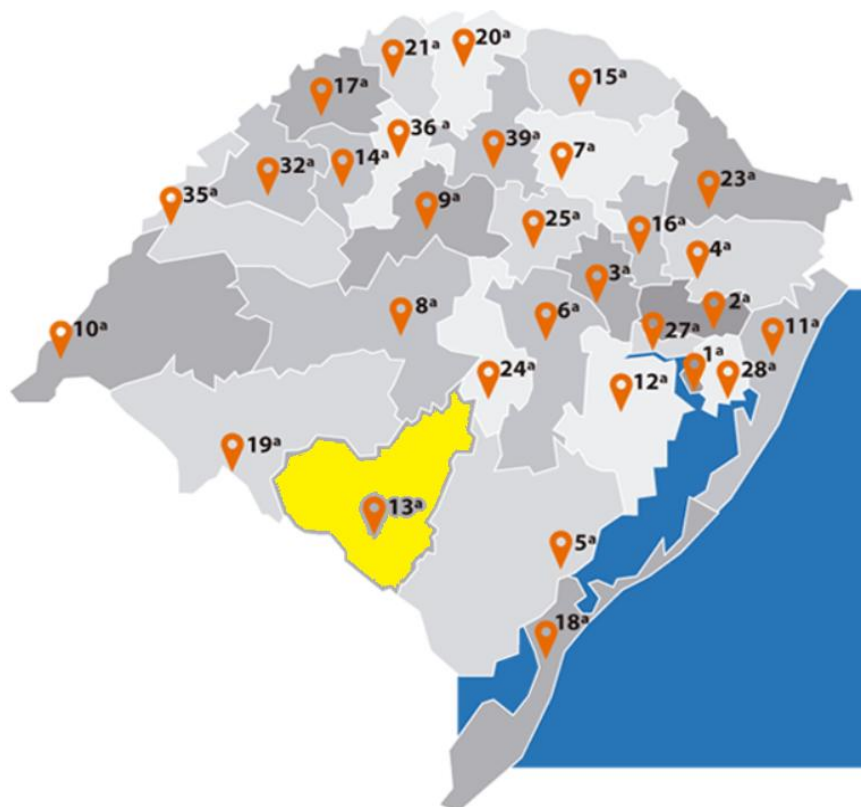
Sendo os sujeitos de pesquisa o diretor de escolas estaduais do Rio Grande do Sul, devido ao prazo de conclusão e impossibilidades logísticas, foi determinado uma amostragem deste grupo, tendo como foco os diretores de escolas estaduais da 13º CRE. Essa delimitação da amostragem se dá em função da Secretaria Estadual da Educação (SEDUC RS), estar nos últimos anos focando mais suas ações no ensino médio, inclusive já tendo dado início a municipalização do ensino fundamental em algumas regiões do estado.

Conforme Garcia (2003) há na pesquisa dois sujeitos, aquele que é objeto da pesquisa, e o próprio pesquisador, pois ao mesmo tempo em que esta realiza seu trabalho, acaba sofrendo influência do mesmo, ao me deparar com este conceito, sei que ele define perfeitamente o intuito desta pesquisa, pois me encaixo no papel destes dois sujeitos, seja por ser um dos diretores que compõem o grupo de amostra, tanto quanto pelo fato de serem os proponentes desta ação.

Para o Diagnóstico inicial foram enviados formulários para as 57 instituições de ensino da rede estadual que são regidos pela 13º CRE, nos municípios de Bagé, Dom Pedrito, Caçapava, Lavras do Sul, Aceguá, Hulha Negra e Candiota. Para melhor visualização da região onde a pesquisa foi realizada, seguem duas figuras do

mapa do Rio Grande do Sul.

**Figura 1: Mapa das Coordenadorias Regionais de Educação do RS**



Fonte: <https://servicos.educacao.rs.gov.br/pse/srv/cre.jsp?ACAO=acao2&>

**Figura 2: Mapa dos municípios que compõe a 13ª CRE**



Fonte: <http://www.alternet.com.br/ntebage13cre/historico.html>

### 3.3 Instrumentos de Pesquisa

Serão utilizados nesta pesquisa, questionários com questões abertas e fechadas, onde serão levantados os dados dos atuais gestores das escolas estaduais da 13<sup>o</sup> CRE, com os resultados destes formulários e da análise documental feita nas legislações que regem o cargo de diretor.

Cabe ressaltar que o questionário é uma

(...) técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 1999, p.128).

O questionário foi construído através da plataforma de formulários do *Google* contendo 3 seções, sendo a primeira composta por 3 questões de múltipla escolha, para identificar o município de atuação, quanto ao tempo é servidor e quanto tempo é diretor, na segunda seção são 3 questões abertas que pedem que o gestor faça uma breve descrição das suas atividades diárias, quais atividades realiza, mas acha que não seriam suas atribuições e quais atividades não realiza, mas acredita que são atribuições de um gestor. Por fim na seção 3 trazemos a questão das atribuições

legais com mais 2 questões abertas que pedem que o gestor reflita sobre qual a sua visão sobre as atribuições do diretor(a) que constam no artigo 38º da Lei nº 16.088 e levando em conta sua experiência como diretor(a) escolar, como vê as atribuições legais do diretor(a) (Lei nº 16.088) e a relação com suas atividades diárias?

**Figura 3: Questionário online**

**Diretores e suas atribuições**

Olá! Me chamo Matheus Fagundes Gonçalves, Mestrando em Educação pelo PPGEdu da UNIPAMPA Campus Jaguarão e estou coletando dados para minha pesquisa de dissertação. Para tanto, o público-alvo da pesquisa são diretores atuantes da 13ª CRE - Coordenadoria Estadual de Educação do RS. Diante do exposto, busco saber qual o papel do diretor(a) escolar nestas instituições, por isso lhe convido a participar do processo de diagnóstico da pesquisa, em que basta preencher o formulário, o qual servirá como base para sequência da pesquisa referente as atribuições dos Diretores de escolas estaduais do RS

matheusfg.aluno@unipampa.edu.br [Mudar de conta](#)

🔒 Não compartilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

---

Município em que atua como diretor(a) ? \*

Aceguá

Caçapava do Sul

Hulha Negra

Dom Pedrito

Lavras do Sul

Bagé

Candiota

---

A quanto tempo é servidor(a) do estado ? \*

Menos de 10 anos

Entre 10 e 20 anos

Mais de 20 anos

---

A quanto tempo atua como Diretor(a) de escola Estadual ? \*

Menos de 3 anos

Entre 3 e 6 anos

Entre 6 e 10 anos

Mais de 10 anos

[Avançar](#) [Limpar formulário](#)

Nunca envie dados pela Formulários Google

---

**Diretores e suas atribuições**

matheusfg.aluno@unipampa.edu.br [Mudar de conta](#)

🔒 Não compartilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

**Vivência como diretor(a) de escola**

Faça aqui uma breve descrição das atividades diárias que realiza enquanto diretor(a) de escola ? \*

Sua resposta

---

Quais atividades você realiza, mas acredita que não são atribuições de um diretor(a) ? \*

Sua resposta

---

Quais atividade você não realiza, mas acredita que sejam atribuições de diretor(a) ? \*

Sua resposta

[Voltar](#) [Avançar](#) [Limpar formulário](#)

---

**Diretores e suas atribuições**

matheusfg.aluno@unipampa.edu.br [Mudar de conta](#)

🔒 Não compartilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

**As atribuições do diretor(a) e a Legislação**

Qual a sua visão sobre as atribuições do diretor(a) que constam no artigo 38º da Lei nº 16.088 de Janeiro de 2024 ? \*

Sua resposta

---

Levando em conta sua experiência como diretor(o) escolar, como vê as atribuições legais do diretor(a) (Lei nº 16.088) e a relação com suas atividades diárias ? \*

Sua resposta

[Voltar](#) [Enviar](#) [Limpar formulário](#)

Fonte: Autor, 2025

Este diagnóstico foi realizado com o propósito de orientar as ações interventivas necessárias e demandadas por este grupo de gestores.

### 3.4 Análise de Dados

Para análise dos dados obtidos foi utilizada a metodologia de Análise Textual Discursiva que segundo Moraes (2003)

A análise textual qualitativa pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de uma sequencia recursiva de três componentes: desconstrução dos textos do corpus, a unitarização; estabelecimento de relações entre os elementos unitários, a categorização; o captar do novo emergente em que a nova compreensão é comunicada e validada. (Moraes 2003, p 192)

Esse método de análise tem como pressuposto movimentos de ir e vir, ou seja, a leitura do corpus que nessa pesquisa é o conjunto de respostas ao questionário passa por uma desconstrução a partir dos objetivos do trabalho. A unitarização é uma recomposição do corpus, em que a empiria dialoga com a teoria e isso implicará na categorização. Por fim, são construídos os metatextos que balizaram o produto educacional.

As duas formas mais comuns de classificar as pesquisas são: quantitativas e qualitativas. A quantitativa é mais usada quando o foco é obter resultados racionais e numéricos, geralmente para compreender fenômenos em larga escala, já as pesquisas qualitativas focam em compreender fenômenos mais subjetivos geralmente com amostragens mais restritas, em estudos de caso ou casos múltiplos. Ainda buscando uma definição sobre a pesquisa qualitativa, Moraes o faz da seguinte forma.

A pesquisa qualitativa pretende aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga a partir de uma análise rigorosa e criteriosa desse tipo de informação, isto é, não pretende testar hipóteses para comprová-las ou refutá-las ao final da pesquisa; a intenção é a compreensão. (2001, p. 191).

Dentre as metodologias de análise qualitativa, as principais são a “Análise de Conteúdo (AC) e Análise de Discurso (AD)”, cada uma destas trás em sua abordagem especificidades, a AD, por exemplo, trabalha com o sentido implícito no material analisado, já a AC trabalha com a materialidade linguística encontrada no material coletado.

No entanto, essas metodologias, apesar de amplamente utilizadas podem não se encaixar nas perspectivas esperadas em algumas pesquisas, uma alternativa é a

Análise Textual Discursiva (ATD), como Moraes (2001) ressalta, a ATD tem se mostrado especialmente útil nos estudos em que as abordagens solicitam encaminhamentos que se localizam entre soluções propostas pela análise de conteúdo e a análise de discurso.

Análise textual qualitativa pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de uma seqüência recursiva de três componentes: desconstrução dos textos do corpus, a unitarização; estabelecimento de relações entre os elementos unitários, a categorização; o captar do novo emergente em que a nova compreensão é comunicada e validada (Moraes, 2001, p.192).

Na prática a ATD começa com o processo de desmontagem ou unitarização dos textos, passando para a categorização onde são estabelecidas relações entre as unidades propostas na etapa anterior e por fim na etapa final traz a emergência de novos significados ao se construir esse metatexto.

As unidades extraídas são codificadas para manter a relação com os documentos de origem, essa codificação ajuda a rastrear cada unidade e sua ligação com o contexto original, facilitando as próximas etapas. Essa etapa enfatiza a importância de uma leitura profunda e cuidadosa dos textos, na qual o pesquisador se impregna do material, preparando-se para novas compreensões que emergirão nos estágios seguintes.

A categorização é a fase onde as unidades de sentido obtidas na unitarização são agrupadas em categorias maiores e mais complexas, esse agrupamento ocorre com base em semelhanças e relações entre as unidades, sendo a categorização o ponto central da ATD.

A categorização visa criar categorias homogêneas, mas sem a rigidez da exclusão mútua, o que permite que uma mesma unidade possa ser classificada em mais de uma categoria, favorecendo uma análise mais rica e complexa.

A última etapa da ATD é a comunicação dos resultados, ou seja, a criação de um metatexto que explicita as compreensões e teorias emergentes a partir da análise. Essa fase envolve a expressão das novas compreensões, estruturando e detalhando as categorias e subcategorias formadas.

O metatexto é uma produção textual que representa o resultado da análise, sintetizando as categorias e suas inter-relações. Ele pode ser mais descritivo, próximo dos dados, ou mais interpretativo, distanciando-se do material original e propondo abstrações teóricas.

Um elemento essencial nesta fase é a construção de argumentos centrais ou teses que explicam e defendem as novas compreensões alcançadas. Cada categoria pode gerar sub-argumentos que se conectam ao argumento principal, garantindo coerência ao texto final. A validade do metatexto depende da clareza com que as novas compreensões são apresentadas, o texto deve ser acessível aos leitores, mesmo que não tenham participado do processo de análise, e validado pela sua relação com o corpus original e por críticas externas.

A fase de comunicação não é apenas a exposição dos resultados, mas sim um processo reiterativo de refinamento e crítica, que transforma as ideias emergentes em um texto claro e coeso.

Esse ciclo de unitarização, categorização e comunicação é descrito por Moraes (2001) como um processo auto-organizado e criativo, no qual novas compreensões emergem a partir da desordem e do caos. A metáfora da "tempestade de luz" ilustra como, no meio desse processo caótico, surgem flashes de compreensão que iluminam o fenômeno investigado.

### 3.5 Produto Educacional

Tem-se como pressuposto que o produto educacional é parte fundamental da construção da pesquisa, o que implica compreender o mestrando como pesquisador, não só da sua prática, mas das ações que concernem a sua realidade. Para tanto, a partir de Brasil aponta-se que

No Mestrado Profissional, distintamente do Mestrado Acadêmico, o mestrando necessita desenvolver um processo ou produto educativo e aplicado em condições reais de sala de aula ou **outros espaços de ensino**, em formato artesanal ou em protótipo. Esse produto pode ser, por exemplo, uma sequência didática, um aplicativo computacional, um jogo, um vídeo, um conjunto de vídeo-aulas, um equipamento, uma exposição, entre outros. A dissertação deve incluir necessariamente o relato fundamentado da aplicação do produto educacional desenvolvido. (2019, p.5, grifos nossos).

No âmbito desta pesquisa o produto se configurou a partir da necessidade de um material orientador à prática dos diretores escolares, visto a complexidade de atribuições previstas em lei. Nesse sentido, busca-se construir um espaço interativo com subsídios à formação de quem atua nas escolas junto à direção.

Diante disto foi criado "O Diário do Diretor", site criado na Plataforma Wix, que

proporciona uma experiência gratuita e simplificada para criação de sites. O site e o produto educacional encontram-se no apêndice I.

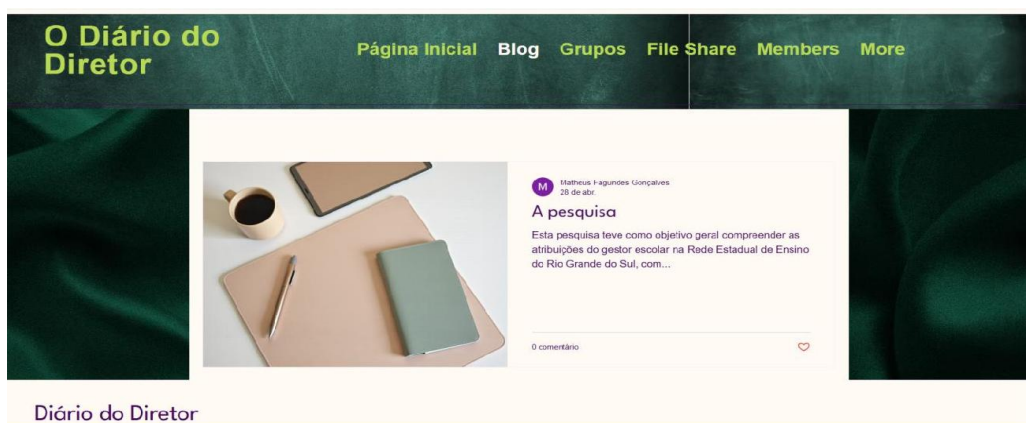
**Figura 4: Página inicial - Diário do Diretor**



Fonte: Autor, 2025

O site tem o propósito de oferecer material de formação simples e dinâmico para os gestores escolares, além de proporcionar uma área de comentários, onde os gestores podem relatar suas vivências diárias na função de direção.

**Figura 5: Página com material do site**



Fonte: Autor, 2025.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esse item foi construído a partir da análise das respostas ao formulário, pois como já mencionado e apontado no item 3.5, o produto educacional está em construção em que se avalia a possibilidade de uma oficina para acerca das atribuições dos diretores e, também, para utilização do produto.

De toda forma, ressalta-se que Este estudo visou, inicialmente, analisar as atribuições legais do cargo de diretor escolar e as atividades realizadas por eles em suas vivências diárias nesta função, partindo inicialmente da minha experiência profissional, enquanto professor da rede estadual, onde já atuei como diretor e vice em escolas de Dom Pedrito-RS.

Para um diagnóstico mais amplo foi elaborado um formulário com questões abertas que foram enviadas aos 57 diretores das escolas estaduais da abrangência da 13<sup>o</sup> CRE, com objetivo de realizar um levantamento sobre as atividades praticadas pelos diretores desses estabelecimentos de ensino e mapear as ações da rotina dos gestores elencando junto a eles quais destas são realmente atividades inerentes à função, dos 57 gestores convidados a responder o questionário, 13 aderiram à pesquisa.

Outro objetivo que visava analisar a Lei nº 16.088 de janeiro de 2024, que trata sobre a gestão democrática nas escolas estaduais do RS, ao consultar o artigo que especifica as atribuições do diretor, observamos muitas semelhanças à lei anterior e novos parágrafos que trazem ainda mais responsabilidades burocráticas e gerenciais aos gestores.

Por fim, após constatar os desafios desses profissionais, foi produzido um material formativo digital sobre as reais atribuições dos diretores das escolas estaduais, para servir como um provocador de reflexão sobre a realidade destes gestores.

Ao provocarmos os diretores a descreverem as atividades diárias exercidas na função de direção, emergiram duas categorias, as quais estão destacadas na tabela 1. Na tabela 2 são apresentadas as categorias que emergiram daquele que foi o foco do trabalho, as atribuições.

**Tabela 1: Categorias referentes às atividades exercidas**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Acompanhamento Administrativo	Gestores relatam suas atividades rotineiras com questões administrativas, sendo a mais evidenciada a parte financeira.
Acompanhamento Pedagógico	Diretores falam sobre suas interações com professores, alunos e pais, onde se esforçam para manter um contato mais próximo com as áreas pedagógicas da escola.

Fonte: o autor, 2025

**Tabela 2: Categorias referentes às atribuições**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Administrativas e	Gestores relatam seu envolvimento em atividades burocráticas e administrativas
Liderança	Nesta categoria os gestores falam de sua função enquanto um líder que deve estar sempre ciente de todos os processos da escola
Desvios de função	Nestes trechos os profissionais relatam atividades que são suas atribuições, mas realizam em função de carências da escola

Fonte: o autor, 2025.

#### **4.1 Acompanhamento Administrativo e Pedagógico**

A primeira categoria, abordada em 11 das 13 respostas, trata das questões administrativas, enquanto a segunda, voltada para questões pedagógicas, é mencionada em 5 respostas. Cabe destacar que os diretores e diretoras estão codificados por D1, D2, D3 e assim sucessivamente a fim de garantir o compromisso ético da pesquisa.

Na primeira categoria, Acompanhamento Administrativo, evidenciada nas respostas dos gestores, podemos notar um foco significativo nas questões administrativas da escola. Alguns diretores fazem referências mais gerais, como:

**D11:** “Cuidar das burocracias administrativas da instituição; Administrar, coordenar e executar os recursos financeiros da escola; Manter a transparência do trabalho desenvolvido na escola, tanto administrativo quanto financeiro.”

Outros tentam detalhar mais os processos administrativos, indicando que esses são os que mais tomam o seu tempo, como:

**D13:** “Muitas atividades, incluindo, financeira... atendimento às compras de alimentação e materiais para a manutenção do funcionamento da escola” e

**D9:** “A parte administrativa é a que toma mais tempo: financeiro e sistema.”

Além disso, podemos observar algumas peculiaridades da rede estadual de ensino no que se refere a recursos humanos.

**D5:** “Principalmente funções burocráticas e prestação de contas, pois a escola não possui assistente financeiro nem vice-diretor”.

O(a) gestor(a) realiza todas as atribuições administrativas sozinho(a). Isso provavelmente indica que se trata de uma escola pequena, funcionando em um único turno, pois essas escolas não têm direito a um auxiliar/assistente financeiro nem a um vice-diretor. Mesmo que a escola tenha menos alunos, professores e funcionários, os processos burocráticos permanecem os mesmos das escolas grandes. Essa diferença de recursos humanos está, provavelmente, relacionada à intenção do governo estadual de transferir a gestão dessas escolas menores para as redes municipais de ensino.

Outro ponto importante a ser destacado é que todos os diretores mencionaram, de alguma forma, as atribuições relacionadas à aplicação de recursos financeiros da escola, seja na prestação de contas, no relacionamento com fornecedores ou na compra de merenda. Isso demonstra que essas são, sem dúvida, uma das principais preocupações administrativas que consomem tempo dos gestores.

Ao considerar que os requisitos para exercer a função de diretor, em termos de formação, exigem uma graduação em licenciatura ou formação pedagógica, podemos presumir que esses gestores não possuem formação nem experiência em funções burocráticas quando assumem essa função.

No entanto, o artigo 38º da Lei 16.088 de 2024, que trata das atribuições do diretor, estabelece nos parágrafos II, X e XVI as seguintes responsabilidades:

**II:** “Coordenar, em conjunto com o Conselho Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação dos instrumentos de planejamento administrativo-financeiro-pedagógico, por meio do Projeto Político- Pedagógico e do Plano Anual de Ações e Metas, observadas as políticas públicas da Secretaria da Educação.”

**X:** “Coordenar o processo de avaliação das ações pedagógicas e técnico-administrativo-financeiras desenvolvidas na unidade escolar.

**XVI:** “Coordenar, na função de Presidente do Conselho Escolar, os procedimentos referentes ao recebimento, execução, prestação de contas e aplicação dos recursos financeiros transferidos às escolas por órgãos federais, estaduais ou municipais, bem como os recursos oriundos de doações e outras formas de arrecadação, visando à manutenção e ao desenvolvimento do ensino.”

Esses dispositivos deixam claro que a responsabilidade do diretor escolar inclui as atividades administrativas e financeiras da escola, sempre em conjunto com o Conselho Escolar, órgão consultivo e deliberativo formado por membros de todos os segmentos da comunidade escolar. No entanto, os membros desse conselho geralmente não têm disponibilidade de tempo para auxiliar no trabalho, sobrecarregando assim o gestor.

Quando abrimos a possibilidade para os gestores responderem sobre quais atividades realizam, mas acreditam não ser suas atribuições, obtivemos algumas respostas que fogem da linha da pergunta. Em vez de relatarmos atividades que realizam, mesmo sem serem suas atribuições, elas expõem a visão sobre o que consideram serem as atribuições do cargo. Dentre essas respostas, o que mais aparece são referências a questões de liderança, administrativas e burocráticas.

#### **4.2 Atribuições – administrativas, burocráticas, liderança e desvios de função**

No entanto, alguns gestores trazem relatos mais específicos sobre atividades que realizam além das suas atribuições, como, por exemplo,

**D2:** “Sempre penso na colUma coisa que não é atribuição do diretor, por exemplo, é limpar determinado setor, mas se eu encontro sujo e como estou com pouca funcionária e alguma está doente, eu ajudo limpando e organizando o espaço! Colaboro com as minhas funcionárias! Foi gratificante, porque hoje outros professores estão fazendo isso para ajudar!”

Tal atitude, que pode parecer nobre e altruísta em um primeiro momento, deve ser analisada mais a fundo, pois demonstra, primeiramente, que há uma carência de recursos humanos para atividades básicas da escola, como limpeza, e que não só a gestora, mas também os professores, acabam assumindo mais

funções que destoam do objetivo principal de suas atividades, causando, assim, uma precarização sistêmica da educação pública.

Outra resposta que corrobora com essa realidade é

**D11:** “Algumas atividades de secretária, mas estou sem secretária, tenho que fazer, atribuições de servente e merendeira.”

Nesta resposta, podemos observar mais um gestor sobrecarregado pela falta de recursos humanos. Mesmo que as atividades administrativas e burocráticas estejam nas atribuições do diretor, assumir as funções de secretário de escola demanda muito tempo e atenção. Isso, somado às atividades de limpeza e alimentação, inviabiliza que o gestor consiga desempenhar suas verdadeiras funções de forma satisfatória.

Outros dois diretores relatam situações em que assumem funções bem diferentes do que se espera de um gestor escolar.

**D3:** “Consertos e pequenos reparos na parte física da escola.”

**D10:** “Estar diretor nos desafia a realizar atividades além de nossas atribuições no dia a dia da escola, como limpeza do pátio escolar: roçar.”

Esses relatos evidenciam outra questão deficitária em termos de recursos humanos na rede estadual de ensino: a manutenção da infraestrutura das escolas. Hoje, há um cargo denominado de Agente Educacional I - Manutenção e Infraestrutura. Esses profissionais são responsáveis pela manutenção e limpeza das escolas. No entanto, grande parte desses profissionais realiza apenas atividades de limpeza e higienização, pois não têm formação ou experiência em outras áreas. Isso faz com que as escolas passem por dificuldades em realizar corte de grama e pequenos reparos elétricos e hidráulicos, por exemplo.

Ao analisar as respostas dos diretores sobre sua percepção em relação às atribuições estabelecidas na Lei 16.088/2024, observamos que as respostas podem ser agrupadas em três categorias principais: Sobrecarga de trabalho; De acordo com as atribuições e desconhecimento da lei.

**Tabela 3: Categorias - atribuições conforme a Lei 16.088/2024**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Sobrecarga	Gestores acreditam que há uma grande quantidade de atribuições para um profissional só

Concorda com as atribuições	Grupo de gestores que concorda com as atribuições estabelecidas em lei, e entende como importante um documento norteador
Desconhece a lei	O outro grupo de diretores admite não conhecer a legislação atualizada

Fonte: Autor, 2025

Um grupo significativo de diretores destaca a quantidade elevada de responsabilidades atribuídas ao cargo evidenciando uma sobrecarga e excesso de atribuições, como observado em:

**D1:** "sempre sobrecarregadas"

**D4:** "cada vez mais gastamos um tempo enorme em coisas burocráticas"

Demonstram a preocupação com o acúmulo de tarefas administrativas e financeiras, que impactam na disponibilidade para atuar em outras esferas da gestão escolar.

Outros diretores reconhecem a importância e pertinência das atribuições descritas na legislação. Alguns apontam que a lei é clara em definir o papel do gestor, como

**D13:** "Acho que o referido artigo explica muito bem todas as atribuições do diretor, que são na verdade o todo de uma escola".

Essa visão sugere que, mesmo com as dificuldades enfrentadas, há um entendimento sobre a necessidade da normatização das atividades.

Por fim, outra categoria é de diretores que indicou desconhecimento sobre lei ou ainda não havia estudado suas implicações, como expressado por

**D5:** "Desconheço a lei"

**D8:** "Ainda não estudei".

Isso evidencia um possível desafio na formação e disseminação das informações sobre as novas diretrizes legais.

Ao serem questionados sobre a relação entre suas atividades diárias e as atribuições previstas na Lei 16.088/2024, os diretores apresentaram três perspectivas principais: sobrecarga e impacto na gestão, respaldo legal e incoerências e dificuldades de implementação.

A sobrecarga continua sendo um tema recorrente nas respostas como em:

**D1:** "Continuo afirmando que ser diretora no Estado é algo muito sobrecarregante", enquanto **D11** reforça: "As responsabilidades são de uma sobrecarga muito grande por conta do processo burocrático e financeiro". Isso indica que, apesar da legislação definir as funções, a falta de recursos humanos e a quantidade de tarefas podem dificultar a execução eficaz da gestão escolar.

Alguns diretores enxergam a legislação como um norteador essencial para suas atividades.

**D2:** "É importante que se tenha as atribuições legais porque dão respaldo ao trabalho do diretor, evitando assim o erro".

Essa perspectiva sugere que, apesar dos desafios, ter um documento legal estruturado é positivo para organizar e legitimar o trabalho da gestão.

Algumas respostas indicam que, apesar da definição das atribuições na lei, a realidade escolar nem sempre permite que sejam cumpridas de maneira eficiente, como podemos observar neste trecho:

**D9:** "as prestações de contas são as que mais me prendem, e a falta de recursos humanos é o que mais me preocupa". Além disso, **D10** aponta "algumas incongruências" entre o que a lei propõe e o que é possível realizar no cotidiano.

Nos relatos dos diretores entrevistados, observa-se uma queixa recorrente sobre a sobrecarga de trabalho e a centralização de responsabilidades. Essa situação pode ser analisada sob a perspectiva da gestão democrática, defendida por autores como Paro (2001) e presente na CF de 1988 e LDB/1996 legislações que determinam a gestão escolar democrática, incentivando a participação da comunidade escolar e dos professores nas decisões administrativas. No entanto, a fala dos diretores sugere que essa descentralização ainda não ocorre de maneira efetiva, sobrecarregando a figura do gestor, além disso a própria lei de gestão democrática no estado do RS atribui muitas atividades exclusivamente ao diretor da escola.

Conforme Spósito (2005, p. 50),

não há democratização possível, ou gestão democrática de educação ao lado de estruturas administrativas burocratizadas e, conseqüentemente, centralizadas e verticalizadas, características rotineiras dos organismos públicos no Brasil, na área da educação.

Para Freire (1996) a democratização da escola pública exige a instauração de uma prática realmente participativa, em que os diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar tenham voz ativa na definição dos rumos da escola.

A teoria sugere que uma participação mais ativa da comunidade reduziria essa sobrecarga no gestor, além disso, suprir as carências de recursos humanos evidenciadas pelos diretores facilitaria um modelo de gestão mais equilibrado, colaborativo e democrático.

Nesse contexto, o gestor escolar assume o papel de mediador, buscando equilibrar as necessidades institucionais com as expectativas e demandas dos diversos grupos que compõem a comunidade escolar. Essa postura requer não apenas competências técnicas, mas também habilidades interpessoais, como comunicação assertiva, escuta ativa e capacidade de negociação. Portanto, a visão ampla do gestor escolar, aliada à participação e à descentralização, é fundamental para a construção de uma escola que promova a equidade, o engajamento e a transformação social. (MESQUITA 2025, p.6).

Segundo Libâneo (2006), o gestor escolar exerce um papel multifacetado, que abrange desde a administração das rotinas institucionais até a articulação pedagógica e o fortalecimento do vínculo com a comunidade. Para desempenhar essas funções com eficácia, é essencial que ele tenha autonomia na tomada de decisões e liberdade para implementar ações planejadas em parceria com a comunidade escolar. No entanto, quando a gestão fica excessivamente dependente de autorizações das secretarias municipais e estaduais de educação, há um comprometimento da capacidade de resposta às necessidades emergentes. Esse cenário resulta em um modelo de gestão engessado, dificultando a implementação de mudanças e prejudicando tanto a administração escolar quanto o alcance dos objetivos pedagógicos.

A pesquisa identificou um distanciamento entre as atribuições legais do diretor escolar e as funções realmente desempenhadas no seu cotidiano. A **Lei nº 16.088** estabelece o papel do gestor, mas os diretores relataram que acabam assumindo tarefas operacionais que desviam do foco pedagógico e administrativo estratégico.

Piolli (2010) discute esse fenômeno, apontando que muitos diretores vivenciam um conflito de identidade profissional, sendo cobrados tanto como líderes pedagógicos quanto como gestores administrativos.

Outro ponto identificado foi a falta de uma formação adequada para os diretores lidarem com a complexidade da gestão escolar. Caputi (2022) destaca que muitos diretores não percebem a relação entre a formação continuada e a realidade da escola, o que compromete sua atuação.

Esse fato reforça a necessidade de repensar a formação de gestores escolares, garantindo que os diretores tenham suporte adequado para enfrentar os desafios do cargo, ou até mesmo a necessidade de formação em gestão para todos os professores e funcionários de escola, pois muitas vezes assumem o cargo sem experiência prévia na gestão como ter passado pelo cargo de vice por exemplo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar as atribuições legais do diretor escolar nas escolas vinculadas à 13ª Coordenadoria Regional de Educação do Rio Grande do Sul e compreender como essas atribuições aparecem, ou não, no cotidiano de quem ocupa essa função. A análise da legislação e os relatos dos diretores evidenciaram que existe uma distância significativa entre o que está previsto nas normas que tratam da gestão democrática e o que efetivamente se materializa no dia a dia das escolas.

Os dados da pesquisa mostraram que os diretores realizam um conjunto muito amplo de tarefas, muitas vezes maior do que aquele descrito na legislação. A rotina de trabalho é marcada pelo acúmulo de demandas administrativas e financeiras, que acabam se sobrepondo às questões pedagógicas e dificultando o exercício de uma gestão mais planejada e participativa. A falta de pessoal de apoio, a sobrecarga diária e a constante necessidade de lidar com situações emergenciais reforçam esse cenário e contribuem para que o trabalho do diretor se concentre, majoritariamente, em tarefas burocráticas.

Embora a gestão democrática esteja assegurada nas legislações educacionais, os resultados desta pesquisa indicam que, na prática, a forma como essas normas são operacionalizadas tende a **burocratizar a gestão escolar**, transferindo para o diretor uma série de responsabilidades administrativas que pouco dialogam com os princípios democráticos que a própria legislação afirma defender. Assim, a gestão democrática acaba sendo vivenciada mais como um conjunto de exigências formais e procedimentos administrativos do que como um processo efetivo de participação, diálogo e construção coletiva.

Nesse sentido, não é a gestão democrática enquanto princípio que se apresenta como problemática, mas sim a maneira como ela é concretizada por meio de dispositivos legais e administrativos que centralizam responsabilidades e reduzem as possibilidades de atuação pedagógica e participativa dos gestores. Essa contradição ajuda a compreender por que, muitas vezes, o diretor se vê distante do núcleo educativo da escola, mesmo estando legalmente respaldado por uma

proposta de gestão democrática.

A partir desse diagnóstico, foi elaborado o produto educacional “**Diário do Diretor**”, com a intenção de oferecer um material que auxilie os gestores a organizar e compreender melhor suas atribuições legais frente às demandas cotidianas da escola. O produto busca aproximar o que está previsto em lei da realidade vivenciada pelos diretores, funcionando como um instrumento de apoio e reflexão sobre a prática gestora.

Conclui-se que o estudo reforça a necessidade de repensar as condições em que a gestão democrática vem sendo implementada nas escolas estaduais, especialmente no que diz respeito à excessiva burocratização do trabalho diretivo. O “**Diário do Diretor**” representa uma iniciativa inicial nesse processo, ao oferecer um apoio concreto à prática dos gestores e contribuir para a aproximação entre teoria e prática. Espera-se que esta pesquisa contribua para ampliar o debate sobre a função diretiva no estado e incentive ações que fortaleçam uma gestão democrática que vá além do cumprimento formal da legislação.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Breno Brício. **A influência da gestão escolar na motivação dos professores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo-Brasil**. RPGE– Revista on line de Política e Gestão Educacional, v.21, n.1, p. 409-431, maio-ago/2017

ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. Elfez, 2001.

**BERTOCHI, Ribeiro Tempesta. A PROFISSIONALIDADE DOS(AS) DIRETORES(AS) ESCOLARES EM TEMPOS DE NOVA GESTÃO PÚBLICA – 2021 - 362f.** Tese (Doutorado) Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE)

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto;

AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília . 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)

BURAK, Dalila Maria Antoneche; FLACK, Simone de Fátima. **Concepções de gestão escolar presentes no trabalho do diretor nas escolas municipais em Ponta Grossa- PR**. In: JORNADA NACIONAL DO HISTEDBR, 10., 2011, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: UEPG, 2011.

BUSSMANN, A.C. **O Projeto político-pedagógico e a gestão da escola**. In: VEIGA, I. P. A. (Org) **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. p.39 28. ed. Campinas: Papyrus, 2010.

CAMPOS, Douglas Aparecido de. FERREIRA, Maria Angélica Chagas. **Percursos e trajetórias: a identidade do diretor de escola negro nas escolas municipais da cidade de São Paulo**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/DX8nPqRHPpJBtqc8PW4zsJR/?format=html&lang=pt#> Acesso em: 02 fev. 2026.

CAPUTI, Débora Rosangela Philomeno. **Formação continuada de diretores de escola: afinal, o que os diretores precisam saber?**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

CARNEIRO, Cristiane. **O estudo de casos múltiplos**: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. Psicologia USP [online]. 2018, v. 29, n. 2 [Acessado 2 Agosto 2024], pp. 314-321. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0103-656420170151>>. ISSN: 1678-5177.

CAUDURO, Marco Antonio Souza. **Ensaio em liderança e gestão**. - 2018. 102 f. Tese (doutorado) FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

CORREA, Bianca C.; GARCIA, Teise O. (Org.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-38

DALAGNESE, Luciana Gomes. **Práxis educativa e gestão escolar**: o perfil e a atuação do vice-diretor na escola - 2023 - 133p. Dissertação (Mestrado) Universidade Estadual Paulista (UNESP) Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente Discurso pedagógico: os diretores no ponto de entroncamento da escola democrática em Guarulhos. - 2023 - 205f. Tese (Doutorado em Educação) - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO ESCOLA DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS  
Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LiXwjknBGPYD> 08 de set de 2023

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 23ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Publicação original 1996

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GARCIA, R. L. **Tentando compreender a complexidade do cotidiano**. In: GARCIA, L. R. (Org.). Método: pesquisa com o cotidiano. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

GASPARELO, Rayane Regina Scheidt, **A eleição de diretores e as possibilidades e os limites de democratização das escolas públicas na rede estadual de ensino do Paraná** - 2022 - 185f. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

Gil, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, Fabíola Fontenele. **Eleição direta para diretor de escola na rede municipal de ensino de Natal/RN**: construções históricas e embates políticos. 2020. 263f. Tese (Doutorado em Educação) - Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

GOMES, Thiago Eugênio. "**Lá vem a diretora!**" - um estudo foucaultiano acerca da subjetividade dos diretores escolares de Manaus. 2020. 102 f. Dissertação (Mestrado em Letras) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2020.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade** Stuart Hall; tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro-11. ed. -Rio de Janeiro: DP&A, 2006. <https://doi.org/10.1590/0103-656420170151>.

KLEIN, S. B., Colla, P. E. B., WALTER, S. A. (2021). **O caso da abordagem de Estudos de Casos: elementos, convergências e divergências entre Yin, Eisenhardt e Stake.** RAD - Revista Administração em Diálogo, 23(1), 122-135. <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.49136>

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola – Teoria e Prática.** Goiânia: Editora Alternativa. 5ª. ed., 2006.

LIBANELO, José Carlos. **Tendências pedagógicas na prática escolar.** Revista da Associação Nacional de Educação–ANDE, v. 3, p. 11-19, 1983.

LIBÂNEO, José Carlos. **Tendências pedagógicas na prática escolar.** Revista da Associação Nacional de Educação–ANDE, v. 3, p. 11-19, 1983.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis: Vozes, 2007.

MESQUITA, Antônia Maria da Costa Mendes. **O papel do gestor escolar na educação pública cearense: desafios e perspectivas para a gestão democrática e efetiva.** D.O.I 10.5281/zenodo.14733328

MORAES, Roque. **Ciência & Educação**, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003  
OLIVEIRA, Ivana Capos. MENEZES, Ione Vasques. **Revisão de Literatura: O Conceito de Gestão Escolar**, <https://doi.org/10.1590/198053145341>

O'REILLY, T. **What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software.** 2005. Disponível em: <https://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>. Acesso em: 26 de abril de 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática na escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.

PEIXOTO, Jociene dos Santos. **Entre veredas e encruzilhadas do**  
PIOLLI, Evaldo. **Identidade e Trabalho do Diretor de Escola: reconhecimento e sofrimento - 2010 - 220f.** Tese (Doutorado em Educação) UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - FACULDADE DE EDUCAÇÃO

RIO GRANDE DO SUL. **Introduz modificações na Lei nº. 10.576 de 14 de novembro de 1995.** Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/rs/lei-ordinaria-n->

[13990-2012-rio-grande-do-sul-introduz-modificacoes-na-lei-n-10576-de-14-de-novembro-de-1995-que-dispoe-sobre-a-gestao-democratica-do-ensino-publico-e-das-outras-providencias](#) Acesso em: 02 fev. 2026.

\_\_\_\_\_. **Lei da Gestão Democrática.** LEI Nº 16.088, DE 10 DE JANEIRO DE 2024. Diário Oficial do Estado, Porto Alegre, 2024. Disponível em : <https://www.diariooficial.rs.gov.br/materia?id=945335>

SANTOS FILHO, José Camilo dos. **Democracia institucional na escola:** discussão teórica. Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

SAVIANI D. **Educação:** do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez editora: autores associados, 1986.

SERAFIM, Guilherme de Oliveira Lomba. **A práxis de uma diretora na gestão de uma escola militarizada.** 2021. 163 f. il. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

SPÓSITO, Marília Pontes. **Educação, gestão democrática e participação popular.** In: BASTOS, João Baptista (org.). Gestão democrática. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005

STOTTANI, Natália Bazoti Brito. **Políticas públicas de formação de diretores de escolas públicas no Brasil:** uma análise do programa nacional escola de gestores da educação básica - 2018 - 153f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal Fluminense (PPGA/MPA/UFF) Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense (PPGA/MPA/UFF)

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico – do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

## **APÊNDICE I - Produto Educacional**

**MATHEUS FAGUNDES GONÇALVES**

### **O DIÁRIO DO DIRETOR**

Produto Educacional de Mestrado apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Aniara Ribeiro Machado

**Jaguarão  
2025**

## RESUMO

O Diário do Diretor é um produto educacional desenvolvido a partir de uma pesquisa acadêmica que investigou as atribuições dos gestores escolares na rede estadual de ensino do Rio Grande do Sul, durante um período de mudanças na legislação relacionada à gestão democrática. Ao final do estudo, foram aplicados formulários junto aos diretores vinculados à 13ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE) de Bagé, cujas respostas subsidiaram a análise dos desafios e práticas cotidianas desses profissionais, apresentadas nos resultados e discussões da dissertação resultante. Com o objetivo de tornar os achados da pesquisa mais acessíveis e dinâmicos para a comunidade escolar e demais interessados, optou-se pela criação de um site. Nesse ambiente virtual, estão disponíveis os principais resultados do estudo, além de um espaço interativo onde os usuários podem contribuir com comentários e reflexões, promovendo o diálogo e a construção coletiva de saberes sobre a gestão escolar.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Diretores de escola; Gestão democrática; Educação pública; Produto educacional; Atribuições do diretor.

## **INTRODUÇÃO**

O Diário do Diretor é um *website* criado na plataforma wix onde é possível criar sites de forma gratuita e com um interface de fácil acesso para novos usuários, que mesmo sem dominar as linguagens de programação, podem criar páginas com diversas funcionalidades.

A ideia foi desenvolver o produto educacional no formato de uma web a qual, surge como uma alternativa mais perene ao invés de um encontro presencial que apesar de enriquecedor pela troca de experiências, tem como ônus a limitação de data, local e limite de pessoas. Para suprir essas dificuldades ferramentas digitais são a melhor alternativa. Portanto, trabalhamos a ideia de levar os resultados desta pesquisa, que foi construída a partir da colaboração de gestores gestoras da 13ª CRE, ao público em um site acessível e com linguagem mais simplificada ao grande público.

Além disso, a experiência de aplicação do formulário para construção do metatexto -, trouxe uma grande riqueza de informações e vivências dos diretores escolares que despertaram o interesse em ouvir mais gestores a fim de responder o principal objetivo desta pesquisa, que foi analisar as atribuições legais do cargo de diretor escolar e as atividades realizadas pelos profissionais que assumem esta função nas escolas estaduais.

Com isso vamos oportunizar um espaço para que mais gestores possam estudar suas atribuições legais e compartilhar suas experiências diárias na função de diretores escolares.

## **CONSTRUÇÃO DE UMA WEB**

Um website é formado por um conjunto de páginas interligadas e acessíveis via internet, que compartilham um domínio comum e têm como finalidade disponibilizar informações, serviços ou interações aos usuários. Com o avanço das tecnologias digitais, esses ambientes passaram a incorporar ferramentas que permitem maior participação do público, deixando de serem apenas espaços estáticos.

Argollo (2010)<sup>1</sup> denomina esse movimento como **Web 2.0**, caracterizado pela ampliação das possibilidades de criação e interação online. A partir de 2001, novas empresas e modelos de negócio surgiram, enquanto outras foram reformuladas após a crise do setor digital dos anos 1990. Nesse contexto, os sites passaram a oferecer mais autonomia aos usuários, permitindo inclusive que se tornassem produtores de parte do conteúdo que consomem. Um exemplo significativo desse processo é o **YouTube**, criado em 2005, que popularizou o compartilhamento de vídeos por usuários comuns. Segundo dados do Google, a plataforma conta com cerca de 122 milhões de usuários ativos diariamente, que assistem a mais de um bilhão de horas de vídeo por dia, com mais de 500 horas de conteúdo enviadas a cada minuto.

A plataforma **Wix.com**, também criada em 2005, insere-se nessa lógica de democratização digital. Foi escolhida para o desenvolvimento do *Diário do Diretor* por oferecer serviços gratuitos e uma experiência simples de criação de páginas, mesmo para quem não domina linguagens de programação.

## **METODOLOGIA**

Nesta seção, está descrito o processo de construção do website *Diário do Diretor*, desde o planejamento do conteúdo até o uso das ferramentas disponíveis na plataforma Wix. A metodologia adotada buscou aliar os princípios de acessibilidade, simplicidade e interatividade, com o intuito de criar um ambiente digital que divulgasse os resultados da pesquisa e, ao mesmo tempo, estimulasse a participação da comunidade escolar por meio de comentários e trocas de experiências.

Ao acessar o site Wix, é solicitado o cadastro de uma conta, por meio do preenchimento de dados básicos e de um e-mail válido. Após essa etapa, o usuário é direcionado aos primeiros passos da criação do site, com a possibilidade de utilizar uma ferramenta de inteligência artificial (IA). Essa IA auxilia na definição do estilo do site com base nas necessidades e propósitos informados pelo usuário.

---

<sup>1</sup> ARGOLLO, R. V.; HALMANN, A. L.; SAMPAIO, J.; ARAGÃO, J. WEB 2.0 como estruturante dos processos de produção e difusão científica em um grupo de pesquisa: o TWIKI e o GEC. In. **Perspectivas da Ciência da Informação**, v. 15, nº 1, p.118-131, jan-abr. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/zwxqKDwDsWXVy57QbB3WYFs/?format=pdf&lang=pt>

Para a criação do *Diário do Diretor*, foram fornecidos à IA os seguintes parâmetros: a intenção de desenvolver um site com facilidade para postagens de conteúdo informativo e que permitisse a interação dos usuários por meio de comentários. A partir dessas informações, a plataforma sugeriu um modelo de site com blog integrado, além de uma página voltada à construção e venda de cursos digitais. Entretanto, para fins deste produto educacional, optou-se por utilizar apenas a página principal e a seção do blog, que se mostraram suficientes para a proposta da pesquisa.

A página inicial foi estruturada para apresentar de forma clara o produto educacional, contextualizando sua origem, objetivos e público-alvo. Já o blog foi escolhido como espaço central de disseminação dos conteúdos da pesquisa, permitindo que visitantes interajam com os textos por meio de comentários, compartilhando relatos e reflexões sobre a gestão escolar. Essa escolha também visa manter a característica participativa da Web 2.0, dialogando com a fundamentação teórica e com os resultados da investigação.

## **APRESENTAÇÃO DO WEBSITE**

A seguir, apresenta-se a estrutura completa do website *Diário do Diretor*, com descrição das páginas e links de acesso.

O website *Diário do Diretor* foi desenvolvido com o objetivo de tornar acessíveis os resultados da pesquisa e criar um espaço digital de diálogo com gestores escolares. Sua estrutura foi organizada de forma simples e intuitiva, permitindo que o usuário navegue facilmente entre as seções e encontre tanto conteúdos informativos quanto espaços de participação.

### **Página Inicial**

A página inicial do site, disponível em:

<https://matheusfgaluno.wixsite.com/diariododiretor>

Apresenta um texto introdutório que contextualiza a origem do produto educacional e sua relação com a pesquisa de mestrado. Nessa página, o visitante encontra as informações essenciais sobre o propósito do projeto, o público-alvo e o

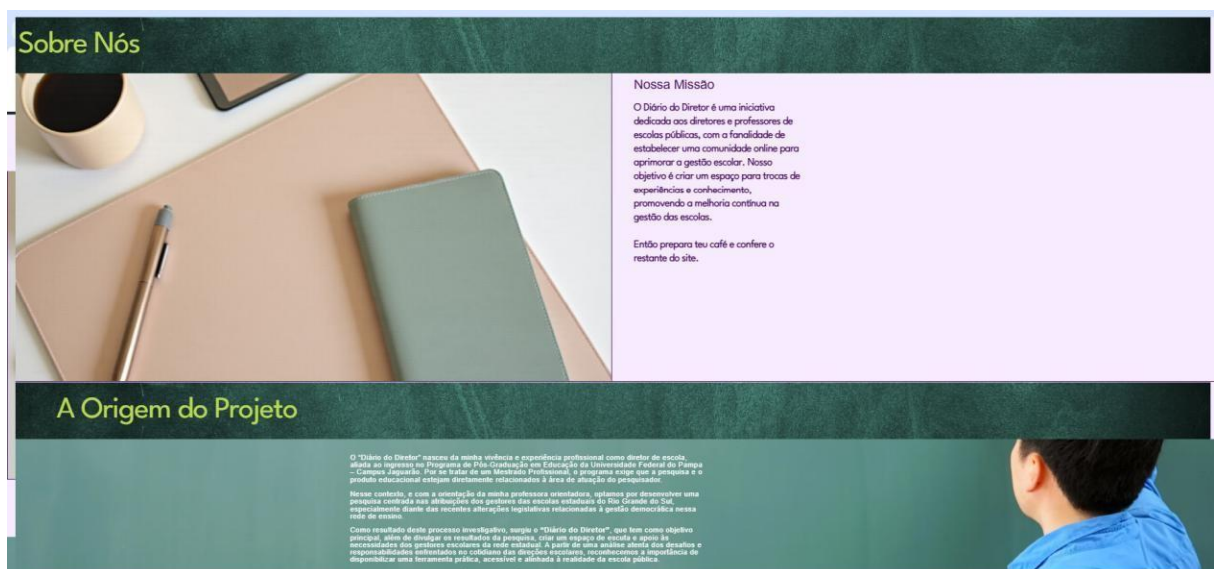
convite para explorar as demais áreas do site. A disposição visual da página destaca o caráter formativo do *Diário do Diretor* e orienta o usuário para os próximos passos dentro da plataforma.

Figura 1: Parte superior da página inicial



Fonte: o autor, 2025

Figura 2: Parte inferior da página inicial

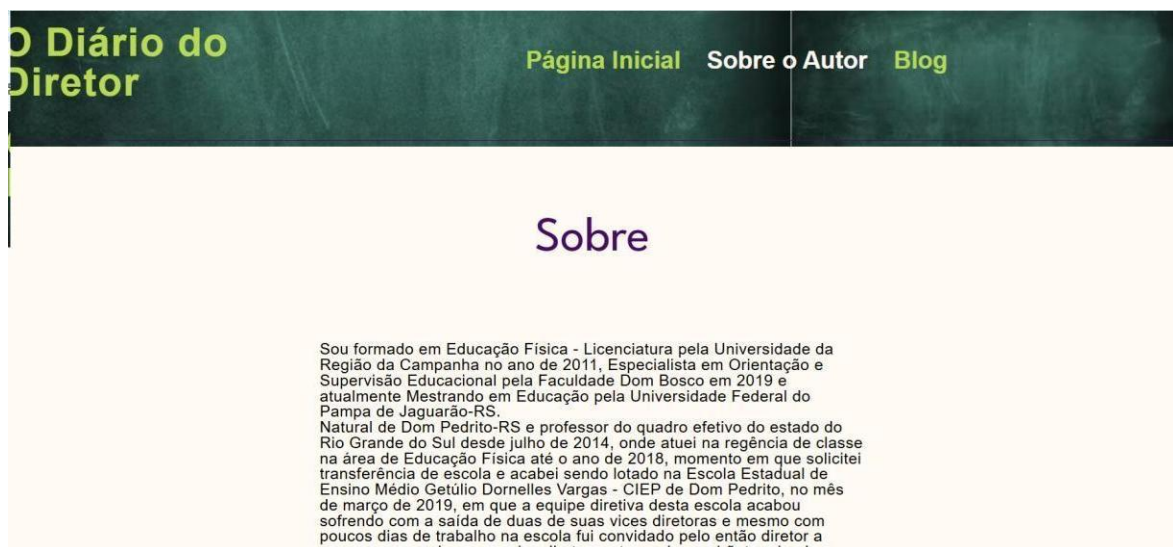


Fonte: o autor, 2025

## Sobre o autor

Outra seção importante é a página “Sobre o Autor”, onde apresento brevemente a minha trajetória profissional e o vínculo entre minha experiência na gestão escolar e a proposta do website. Essa página contribui para estabelecer credibilidade e proximidade com o público que acessará o conteúdo, especialmente gestores escolares.

**Figura 3: Página sobre o autor**



Fonte: o autor, 2025

## O Blog

O blog constitui o núcleo interativo do site. É nesse espaço que são publicadas reflexões, análises e conteúdos derivados da dissertação, apresentados em formato de postagens que podem ser acessadas e comentadas pelos usuários. Para esta fase inicial, o blog conta com duas publicações. A primeira delas, intitulada “A Pesquisa”, apresenta uma versão sintetizada da dissertação, oferecendo ao leitor um panorama geral dos objetivos, da metodologia e dos principais resultados do estudo.

A segunda postagem, de caráter mais participativo, é o texto “Qual é a sua

história ? As atribuições dos diretores x a realidade das escolas.”, disponível em:

<https://matheusfgaluno.wixsite.com/diariododiretor/post/as-atribui%C3%A7%C3%B5es-dos-diretores-x-a-realidade-das-escolas-qual-%C3%A9-a-sua-hist%C3%B3ria>

Nessa publicação, apresenta-se uma síntese dos achados da pesquisa, acompanhada de um convite aos gestores para que relatem, na área de comentários, suas vivências relacionadas às atribuições legais do cargo e aos desafios enfrentados no cotidiano escolar. Essa proposta amplia o caráter dialógico do site e reforça a perspectiva colaborativa associada à Web 2.0, que foi assumida como base conceitual para a construção do *Diário do Diretor*.

**Figura 4: Página do diário**



Fonte: o autor, 2025

## CONSIDERAÇÕES FINAIS DO APÊNDICE

O *Diário do Diretor* foi desenvolvido com o intuito de aproximar os resultados desta pesquisa da realidade cotidiana dos gestores escolares, oferecendo um espaço acessível, dinâmico e interativo para estudo e troca de experiências. Ao organizar o conteúdo em um ambiente digital, buscou-se ampliar o alcance das discussões sobre as atribuições legais do cargo de diretor e sobre os desafios enfrentados na prática, valorizando tanto o conhecimento produzido na academia

quanto as vivências dos profissionais da educação.

A estrutura do site, aliada à possibilidade de interação via blog e comentários, reforça o caráter formativo e colaborativo do produto educacional. A expectativa é de que o *Diário do Diretor* continue a se expandir, servindo de referência para gestores escolares, pesquisadores e demais interessados no tema, e que possa, futuramente, abrigar novos conteúdos, relatos e materiais produzidos pela própria comunidade escolar.

Assim, o produto cumpre seu propósito de transformar os achados da pesquisa em um recurso digital aberto, contribuindo para o fortalecimento da gestão democrática e para a reflexão crítica sobre o papel dos diretores nas escolas públicas do Rio Grande do Sul.