

Gestão escolar no contexto da educação básica: desafios e perspectivas

Arlene Maria Soares de Medeiros* e Thayse Mychelle de Aquino Freitas**

Resumo

Este artigo discute a gestão escolar no contexto da Educação Básica, explicitando o que o Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC), da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), produziu e acumulou no decorrer da conclusão de dez turmas (2011 a 2021) acerca desse tema. Fez-se um levantamento bibliográfico no *site* do POSEDUC. Para selecionar os trabalhos, utilizou-se como descritores: gestão escolar, diretor escolar, conselho escolar, eleição para diretor escolar. Constituiu-se *corpus* de análise vinte e sete dissertações vinculadas à linha de Políticas e Gestão da Educação. Os resultados revelam que as pesquisas, em sua grande maioria, se concentram em Mossoró-RN, no Ensino Fundamental e são desenvolvidas por mulheres. A burocracia e ausência da participação da comunidade são os maiores desafios para a gestão escolar democrática. A formação de conselheiros escolares e as relações que se estabelecem no interior da escola se colocam como suas efetivas possibilidades.

Palavras-chave: gestão escolar; educação básica; dissertações de mestrado.

School management in the context of basic education: challenges and perspectives

Abstract

This article discusses school management in the context of Basic Education, explaining what the Postgraduate Program in Education (POSEDUC), at the State University of Rio Grande do Norte (UERN), produced and accumulated during the completion of ten classes (2011 to 2021) on this topic. A bibliographic survey was carried out on the POSEDUC website. To select the works, the following descriptors were used: school management, school director, school council, election for school director. Twenty-seven dissertations linked to the line of Education Policies and Management were constituted as a corpus of analysis. The results reveal that the vast majority of research is concentrated in Mossoró-RN, in Elementary Education and is carried out by women. The bureaucracy and lack of community participation are the biggest challenges for democratic school management. The training of school counselors and the relationships established within the school are disposed as its effective possibilities.

Keywords: school management; basic education; master's theses.

Gestión escolar en el contexto de la educación básica: desafíos y perspectivas

Resumen

Este artículo discute la gestión escolar en el contexto de la Educación Básica, explicitando que el Programa de Pós-graduação em Educação (POSEDUC) de la Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) produjo y acumuló durante la conclusión de diez promociones (2011-2021) sobre este tema. Realización de una búsqueda bibliográfica en el sitio web de POSEDUC. Los siguientes descriptores para seleccionar los trabajos: gestión,

* Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Professora da Faculdade de Educação e do Programa de Pós-graduação em Educação, da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Vinculada ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Estado, Educação e Sociedade (GEPEES/UERN/CNPq). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8151-4382>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5952418386886733>. E-mail: arlenemedeiros@uern.br.

** Mestre em Educação pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Doutoranda em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Membro do grupo de pesquisa Espaço, Ensino e Geografia (GEPEEG). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6260-6636>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3686766246397438>. E-mail: thayse_freitas2@hotmail.com.

director y consejo escolar, elección de director escolar. Se constituyeron corpus de análisis veintisiete tesis vinculadas a la línea de Políticas y Gestión Educativa. Los resultados revelan que las investigaciones, en su mayor parte, se centran en Mossoró-RN, en la Educación Primaria y son desarrolladas por mujeres. La burocracia y la falta de participación de la comunidad son los mayores desafíos para la gestión democrática. La formación de consejeros y las relaciones que se establecen al interior de la escuela se presentan como posibilidades efectivas.

Palabras clave: gestión escolar; educación básica; tesis de maestría.

INTRODUÇÃO

Este artigo objetiva discutir a gestão escolar no contexto da Educação Básica, explicitando o que o Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC), da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), *Campus Mossoró*, na linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação (PGE)¹, produziu e acumulou no decorrer da conclusão de 10 turmas (2011 a 2021)², no interregno de um pouco mais de uma década formando pesquisadores iniciantes na área da gestão escolar³. Ao olhar para o passado recente, percebe-se uma década bastante aquecida do ponto de vista político e social em nosso país. Primeiro, a destituição da Presidenta Dilma Rousseff em 2015, consolidando-se como um golpe jurídico-midiático (Souza, 2017). Segundo, a ascensão da direita e extrema direita com a posse do Presidente Michel Temer, em 2016, e a eleição do Presidente Jair Messias Bolsonaro, em 2018. Terceiro, a condenação e prisão do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2018. Todos esses fenômenos estão ligados entre si que, inclusive, estabelecem relação com o enfraquecimento da democracia no Brasil, a exemplo do que vinha e vem acontecendo no mundo (Mounk, 2019).

O surgimento do POSEDUC é uma aposta da política educacional brasileira voltada à pós-graduação *stricto sensu* no sentido de sua expansão e interiorização. É um programa, ainda, muito jovem. As primeiras dissertações foram defendidas e depositadas em 2013, com a conclusão da primeira turma. Na última avaliação quadrienal da CAPES, em 2020, permaneceu com nota 3 e está com o desafio de avançar em sua própria avaliação (2021-2024). Está constituído por 20 docentes, sendo 16 permanentes e 04 colaboradores. A história dos 10 anos do POSEDUC foi (re)constituída em uma obra (Medeiros; Nakayama; Barbosa, 2022), na qual docentes, ex-coordenadores, discentes e egressos/as relatam suas experiências e vivências acadêmicas no programa. Essa obra se caracteriza como histórica

¹ Além dessa linha, o POSEDUC comporta duas outras, a saber: Formação, Currículo e Desenvolvimento Profissional Docente (FCDPD); Práticas Educativas, Cultura, Diversidade e Inclusão (PECDI).

² Durante o período, o POSEDUC para deixar a entrada de alunos regulares no início do ano letivo, uma vez que acontecia no mês de agosto, em 2020, não houve a entrada de alunos regulares. Contudo, houve processo seletivo, cuja matrícula inicial aconteceu no primeiro semestre do ano subsequente.

³ Em 2022, esse texto foi apresentado no VII SENACEM. Em 2023, passa por atualizações com a inclusão de dissertações que foram concluídas, principalmente, nos anos de 2022 e 2023 e com a incorporação de novas reflexões teóricas.

e, ao mesmo tempo, comemorativa em virtude do décimo aniversário do POSEDUC.

A área de concentração do programa, intitulada Processos Formativos em Contextos Locais, norteia o constructo das pesquisas desenvolvidas, as quais fornecem subsídios basilares para problematizar e compreender os fenômenos sociais e educacionais, bem como os contextos nos quais estão inseridos. No cenário da Pós-Graduação em Educação no Brasil, o POSEDUC é o único programa a considerar os contextos locais em sua área de concentração, por admitir o “local” como um tema emergente na atualidade. Cabe ressaltar que os contextos locais não significam, *a priori*, a localização geofísica onde a pesquisa foi/é realizada, embora não desconsidere essa dimensão, mas refletem aspectos epistemológicos que marcam as mudanças paradigmáticas contemporâneas (Correia; Caramelo, 2003). Na perspectiva desses autores, o local traduz o polissêmico, porque contribui para a dissolução das distinções (macro-micro, interno-externo, plural-singular, local-global, parte-todo), tornando-as complementares. No mundo globalizado, o local é o espaço da possibilidade dos encaminhamentos dos problemas sociais. Ou seja, ele “se afirma simultaneamente como espaço pertinente de combate à fractura social e afirmação da construção de novas relações sociais mais coesas, emancipatórias e participadas” (Correia; Caramelo, 2008, p. 68).

Sendo assim, o POSEDUC é protagonista, ao propor uma área de concentração que realça a compreensão dos “processos formativos em contextos locais” a partir dos espaços de pertencimento e do reconhecimento da heterogeneidade e pluralidade social. Além disso, o POSEDUC protagoniza como único programa que oferece mestrado acadêmico em educação no oeste potiguar, destacando-se na contribuição social por meio da formação de pesquisadores e pela produção acadêmica que dialoga tanto com o contexto local e os sujeitos que produzem, quanto com a literatura consolidada no campo científico.

A metodologia deste trabalho consiste em um levantamento bibliográfico a partir da visita ao *site* do POSEDUC⁴, realizado inicialmente em novembro de 2022 e atualizado em agosto de 2023, observando todas as turmas de 2011 a 2021. Na primeira visita, ficamos nas turmas de 2011 a 2017. Na segunda, avançamos para as turmas subsequentes de 2018 a 2021. Elegemos como descritores as seguintes expressões: gestão da educação, gestão escolar, diretor escolar, conselho escolar, eleições para diretores. Para identificar e selecionar os trabalhos concernentes ao tema supracitado, realizamos a leitura flutuante dos títulos, dos resumos e das palavras-chaves. Depois da seleção, realizamos a leitura dos trabalhos, principalmente da introdução e considerações finais. Seguindo esse passo-a-passo, constituíu-

⁴ Programa de Pós-graduação em Educação - POSEDUC - Mestrado em Educação (uern.br).

se *corpus* de análise vinte e sete (27) dissertações encontradas, das quais vinte e duas (22) se encontram disponíveis *online* e cinco (5) que, ainda, não foram disponibilizadas na página do programa. O quadro abaixo apresenta os trabalhos numa perspectiva cronológica (ordem crescente), o/a autor/a, título do trabalho e os/as respectivos/as orientadores/as.

Quadro 1 – Dissertações do POSEDUC/UERN sobre a gestão escolar – turmas 2011 a 2020

Turma	Título	Autor(a)	Orientador(a)
2011	O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica: um estudo sobre a organização do trabalho escolar	Elaine Cristina Carlos da Silva	Gilson Ricardo de Medeiros Pereira
2012	Trajetoária autobiográfica de uma gestora escolar	Rosa Maria de Andrade Pontes	Arlene Maria Soares de Medeiros
2013	-	-	-
2014	Gestão democrática escolar: uma imersão nos contextos cotidianos	Benedito José de Queiroz	Arlene Maria Soares de Medeiros
	Gestão na educação infantil: ações de mapeamento educacional no município de Mossoró/RN no período de 2011-2015	Sheila Beatriz da Silva Fernandes	Arlene Maria Soares de Medeiros
	Produção acadêmica sobre o conselho escolar: um estudo sobre a produção do conhecimento (2006-2014)	Mauro Antonio de Oliveira	Maria Edgleuma de Andrade
2015	O discurso de professores da educação básica sobre a participação na gestão escolar	George Eduardo Ferreira de Mesquita	Maria Edgleuma de Andrade
	Atuação do diretor escolar na perspectiva multirreferencial	Maritza Waleska Arruda	Joaquim Gonçalves Barbosa
2016	A inclusão de filhos/as de casais homoparentais em escolas da zona sul de Natal/RN	Gualber pereira silva de oliveira	Arlene Maria Soares de Medeiros
	A gestão democrática nos núcleos de educação rural no município de Mossoró-RN	Maria Nilza Batista Luz	Francisca de Fátima Araújo Oliveira
	Gestão escolar democrática: um estudo a partir do pensamento de Hannah Arendt	Maria da Conceição Fonseca	Arlene Maria Soares de Medeiros
2017	Participação dos conselheiros escolares no CMEI Amor de Mãe após o pleito unificado SME/Natal - (2014-2018)	Rosemeire de Araújo Gomes	Arlene Maria Soares de Medeiros
	Formação de gestores escolares (CREDE 10/CE): recontextualizações do método circuito de gestão do projeto jovem de futuro (2016-2018)	Eridan Rodrigues Maia	Márcia Betânia de Oliveira
	Consenso na gestão escolar: contribuições para o exercício democrático	Adrielly Benigno de Moura	Joaquim Gonçalves Barbosa
	Conselho escolar e empoderamento: articulação entre extensão universitária e sistema municipal de ensino de Mossoró-RN	Antonia Rilzonete de Castro Batista	Arlene Maria Soares de Medeiros

2018	Gestor escolar, diário de pesquisa e olhar plural	Cíntia Gurgel de Medeiros Moraes	Joaquim Gonçalves Barbosa
	Percepções de gestores e professores sobre o SPAECE em duas escolas públicas municipais de Limoeiro do Norte-CE	Maria de Fátima Holanda dos Santos Silva	Maria Edgleuma de Andrade
	Subjetividade e gestão escolar: implicações nos fazeres cotidianos da escola	Maria Elizomar de Almeida e Silva	Arilene Maria Soares de Medeiros
	Relações público-privadas na concepção de gestoras de escolas de ensino médio em tempo integral da 12R DIREC-RN(2017-2019)	Maria Margaret da Silva	Allan Solano Souza
	Política de gestão escolar: limites e perspectivas para a construção de uma gestão democrática e emancipatória em escolas públicas estaduais de Fortaleza-CE	Roberto Carlos de Sousa Gondim Júnior	Francisca de Fátima Araújo Oliveira
	Racionalidade comunicativa e o conselho escolar: um diálogo possível	Thayse Mychelle de Aquino Freitas	Arilene Maria Soares de Medeiros
2019	Programa Dinheiro Direto na Escola: contribuições para a construção de gestão democrática e participativa no contexto de escolas da rede municipal de ensino de Mossoró/RN	Vanúzia Saldanha de Medeiros Lima	Francisca de Fátima Araújo Oliveira
	Representatividade dos pais e responsáveis de alunos em conselhos escolares: um estudo em Mossoró-RN	Geniclébia de Oliveira Augusto	Arilene Maria Soares de Medeiros
2021	Fabricação discursiva sobre os resultados do IDEB na cidade de Paraná-RN: o que encenam os atores estratégicos?	Maria Beatriz Fernandes	Allan Solano Souza
	A difícil democracia nas escolas públicas estaduais da 12R DIREC-RN: avanços e recuos nas eleições para diretores escolares	Mie Nakayama Dantas da Silva	Allan Solano Souza

Fonte: Elaboração própria, agosto de 2023.

O POSEDUC reúne até a turma 2021, com conclusão em 2022 e 2023, em virtude das prorrogações de prazo, duzentas e cinquenta e uma (251) dissertações nas suas três linhas de pesquisa: linha 1 - Formação, Currículo e Desenvolvimento Profissional Docente; linha 2 - Políticas e Gestão da Educação; linha 3 - Práticas Educativas, Cultura, Diversidade e Inclusão; das quais oitenta e sete (87) estão vinculadas à linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação, representando um percentual de 34,6%. Do total de dissertações pertencentes à referida linha, são vinte e sete (27) que discutem a gestão escolar, configurando-se como um dos temas mais discutidos dentro da linha com 31,0%. O que revelam as pesquisas desenvolvidas no POSEDUC acerca da gestão escolar? Que temas são

recorrentes? Quais os procedimentos metodológicos utilizados? Qual a etapa da Educação Básica mais presente? Em quais cidades são desenvolvidas as pesquisas? Quais os desafios e perspectivas apontadas para a concretização da gestão democrática?

A gestão escolar como um campo do conhecimento apresenta avanços gigantescos com a expansão da pós-graduação *stricto sensu* em Educação, no Brasil, principalmente pós Constituição de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/1996), quando a gestão democrática do ensino público se torna um dos princípios da educação brasileira. Consiste também em um dos principais temas dentro da produção acadêmico-científica dos/as egressos/as do POSEDUC. A centralidade da gestão escolar nas dissertações do POSEDUC não é um fenômeno local, pois, há um livro organizado por Martins (2011) que expressa tal centralidade no Brasil a partir das teses e dissertações defendidas nos Programas de Pós-Graduação em Educação (PPGE's), dos anais de eventos publicados pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) e pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), e dos artigos publicados em periódicos.

A gestão escolar vem se consolidando como objeto de estudos no POSEDUC. As pesquisas em torno da gestão escolar não traduzem uma opção teórico-metodológica única. Na grande maioria, encontramos pesquisas qualitativas que envolvem a entrevista semiestruturada presencial ou virtual⁵, análise documental, observações diretas, participantes e não participantes, questionários abertos e fechados, diário de pesquisa, estudo de caso, grupo focal, entrevista livre conversacional, pesquisa-ação, pesquisa autobiográfica e pesquisa bibliográfica situada na esteira do estado do conhecimento. Do ponto de vista teórico, há discussões que envolvem a multirreferencialidade, Jürgen Habermas, Hannah Arendt, Stephen Ball, Michel de Certeau, Michel Foucault, Boaventura de Sousa Santos, Nancy Fraser, dentre outras. Isso, por si, já singulariza a linha de Políticas e Gestão da Educação do POSEDUC, uma vez que a pluralidade teórica é a sua principal característica. Aqui, não teremos condições de esmiuçar essa particularidade da linha, o que ficará para outra ocasião.

Este texto está organizado em duas subseções. Na primeira, procura-se analisar a produção acadêmica (dissertações) vinculada à linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação, informando o *locus* das pesquisas, o gênero dos/as pesquisadores/as iniciantes, etapa e modalidade da Educação Básica. Na segunda, apresenta-se os desafios e as possibilidades da gestão escolar democrática no

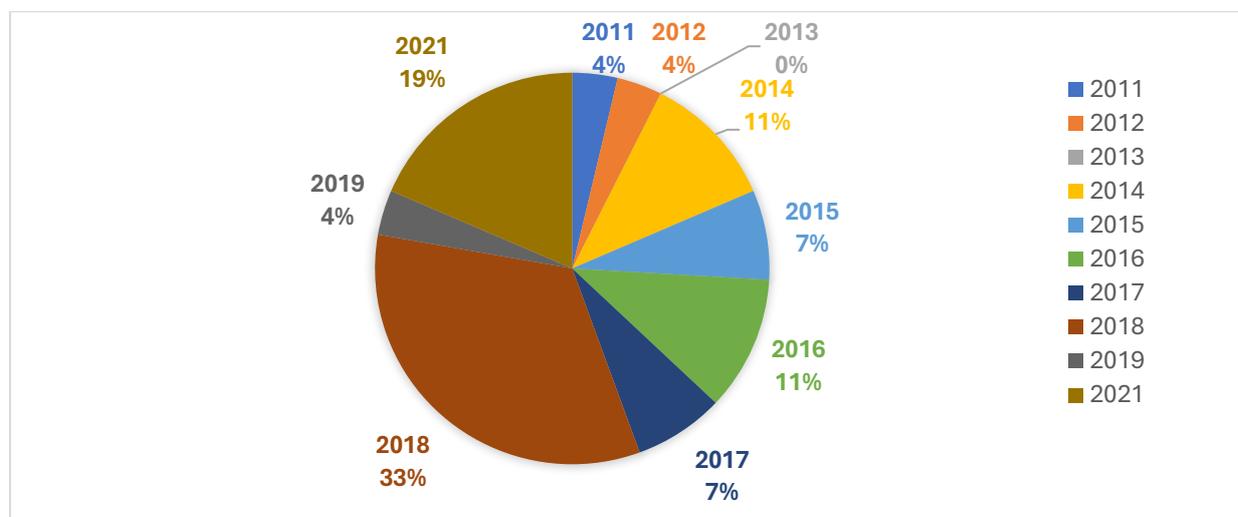
⁵ Durante a pandemia da Covid-19, a virtualidade entrou em cena nas pesquisas do POSEDUC, configurando-se como tendência geral, uma vez que o isolamento e distanciamento passaram a ser recomendados pela própria Organização Mundial de Saúde (OMS) como forma de evitar a disseminação dos sars-cov-2.

conjunto das dissertações apreciadas. Além disso, apresentam-se algumas considerações gerais acerca dos achados da pesquisa.

PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE A GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO POSEDUC

A produção sobre a gestão escolar no POSEDUC também imprime um movimento não uniforme no decorrer do período estudado, inclusive, há grandes oscilações dentro do Programa. Vejamos no gráfico abaixo esse movimento.

Gráfico 1 – Produção das dissertações sobre gestão escolar no POSEDUC/UERN – 2011 a 2021



Fonte: Elaboração própria, com os dados da pesquisa.

Temos uma realidade bastante interessante para ser analisada. De um lado, o ano de 2013 não aparece no gráfico porque é o único ano sem nenhuma dissertação sobre a gestão escolar e, de outro, o ano de 2018 com a concentração de 33% das pesquisas. O que houve em 2013? O que foi pesquisado neste ano pelos/as egressos/as do POSEDUC? No referido ano, foram defendidas dezoito (18) dissertações, das quais seis (06) estavam vinculadas à linha de Políticas e Gestão da Educação. Encontramos duas pesquisas sobre o Ensino Médio Inovador; duas pesquisas sobre a Lei de Responsabilidade Educacional de Mossoró (Lei 2.717/2010) a partir de dois aspectos: os recursos financeiros e a premiação decorrente desta lei; uma pesquisa sobre a participação dos professores nas questões curriculares e nos planejamentos escolares; uma pesquisa sobre Educação Ambiental e o desenvolvimento local.

Destacam-se dois fatores que podem ter influenciado a ausência de pesquisas sobre a temática da gestão escolar no ano de 2013. O primeiro se refere aos interesses de pesquisados/as

orientadores/as e dos/as egressos/as. Os escopos das pesquisas estavam fortemente influenciados pelos movimentos da política curricular no Ensino Médio Inovador e pelas mudanças na conjuntura da política educacional mossoroense, a qual assume, explicitamente, a adesão aos princípios do gerencialismo para conduzir a lógica da gestão da educação no município, alinhando-se à agenda nacional e internacional capitalista, bem como pela problemática da participação e comunidade para o desenvolvimento local. O segundo fator aponta que a linha de pesquisa PGE era a menor em número de vagas ofertadas, ocasionando uma redução nas possibilidades de pesquisa. Conforme evidencia o quadro a seguir, a linha PGE, de 2011 a 2021, tem ofertado o menor número de vagas para ingresso de alunos regulares, o que se explica pelo menor número de professores credenciados à referida linha de pesquisa. É notório, ainda, que os únicos editais de seleção nos quais a linha PGE apresenta maior número de vagas são aqueles homologados em 2014, 2016 e 2018, consequência do credenciamento de docentes junto ao POSEDUC a partir do ano de 2014.

Quadro 2 – Vagas de ingresso para aluno regular ofertadas no POSEDUC 2011 a 2021

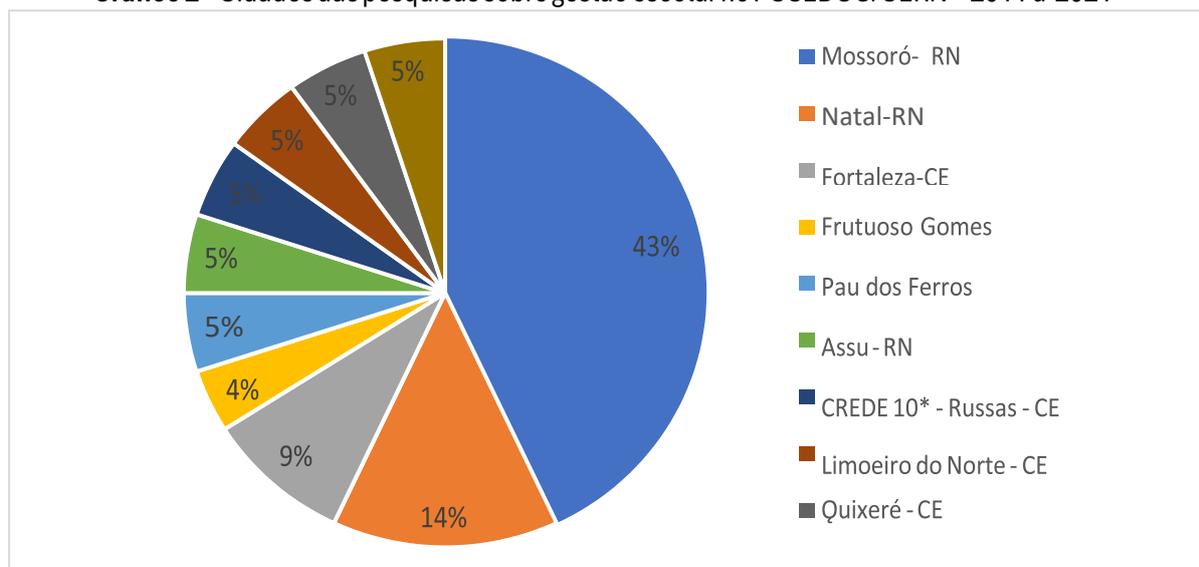
Linha de Pesquisa	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Linha 1 - FCDPD	9	10	9	8	12	5	15	12	12	11	12
Linha 2 - PGE	6	6	6	10	6	10	11	14	8	6	11
Linha 3 - PECDI ⁶	-	-	-	-	-	-	-	12	10	10	17

Fonte: Elaboração própria, com base nos editais do processo seletivo para alunos regulares do POSEDUC.

Com a turma de 2018, a produção de dissertações em torno da gestão escolar concentrou um terço do total das dissertações produzidas no período. Essas produções discutem a prática dos gestores/as; os limites e possibilidades dos conselhos escolares como espaço de exercício democrático nas instituições; as percepções de gestores e professores sobre avaliação em larga escala; as concepções de gestores/as sobre a relação público-privado no Ensino Médio; os condicionantes subjetivos presentes e latentes na gestão escolar. Ou seja, a turma de 2018 consiste, *per si*, em uma grande possibilidade para aprofundamentos posteriores, dado as perspectivas teóricas e metodológicas presentes.

Avançando nas discussões e querendo descortinar outros aspectos, investigamos as cidades nas quais as pesquisas foram realizadas, fato este que demonstra uma concentração em dois estados da região Nordeste: Rio Grande do Norte (RN) e Ceará (CE), cabendo ao RN 75% das pesquisas e 25% ao CE. Vejamos no gráfico abaixo:

Gráfico 2 – Cidades das pesquisas sobre gestão escolar no POSEDUC/UERN – 2011 a 2021



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa

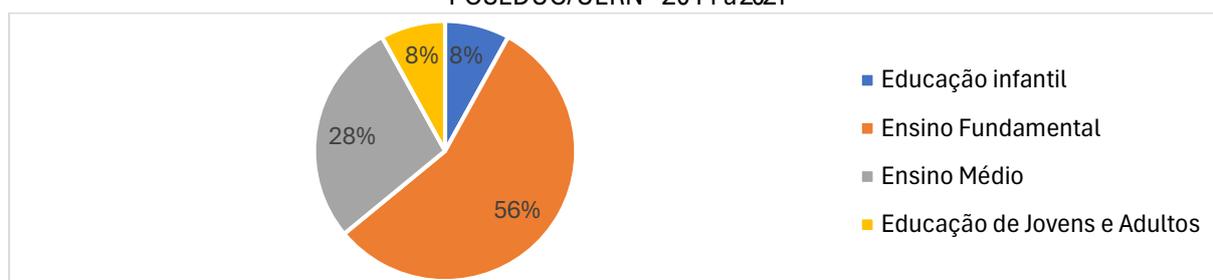
* Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação

** Diretoria Regional de Educação e Cultura

O POSEDUC exerce uma forte influência na formação de mestres/as no Rio Grande do Norte, endossando a tese da interiorização da pós-graduação *stricto sensu* em nosso estado (Medeiros; Barbosa, 2011) e contribuindo para a formação de mestres/as que atuam nas cidades do CE. Dada a aproximação geográfica entre o RN e o CE, estamos entendendo ser esse aspecto crucial à concentração das pesquisas nesses dois estados da região Nordeste.

Sobre a produção da gestão escolar no POSEDUC, ainda, fomos mais adiante, quando procuramos saber quais etapas de ensino (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio) foram atendidas pelas pesquisas. Cabe destacar que as investigações, em sua maioria, foram realizadas em escolas que funcionam com a oferta do Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Finais), mas foram encontradas pesquisas relacionadas ao Ensino Médio, à Educação Infantil e a modalidade da Educação de Jovens e Adultos (EJA). O quadro a seguir busca explicitar essa questão.

Gráfico 3 – Etapas/Modalidades de ensino presentes nas pesquisas sobre a gestão escolar no POSEDUC/UERN – 2011 a 2021



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa.

Expressamente, o Ensino Fundamental tem sido a etapa de ensino que mais concentra pesquisas sobre a gestão escolar, com um pouco mais da metade das pesquisas. Portanto, podemos afirmar que grande parte das pesquisas sobre a gestão escolar é realizada no âmbito das escolas municipais, uma vez que a Educação Infantil e o Ensino Fundamental são responsabilidades dos sistemas públicos municipais, conforme orienta a LDB 9.394/1996. A Educação Infantil e a modalidade da EJA apresentam os menores percentuais na totalidade das pesquisas desenvolvidas no POSEDUC.

No que concerne ao gênero dos/das egressos/as do POSEDUC com pesquisas voltadas à gestão escolar no período de 2011 a 2021, evidencia-se que 84% foram realizados por mulheres e 16% homens, demonstrando o processo de feminização na educação. Esse protagonismo feminino evidenciado no espaço acadêmico-científico do POSEDUC, nas pesquisas sobre a gestão escolar, pode ser reflexo de uma tendência nacional mais ampla. No Brasil, em 2021, as mulheres ocupavam 91,7% das matrículas em curso de nível superior de licenciatura em Pedagogia (Brasil, 2023b). Além disso, de acordo com o Censo Escolar da Educação Básica, em 2022, as mulheres ocupavam maiores percentuais na atuação como professoras em todas as etapas da educação básica: 96,3% na educação infantil; 77,5% no ensino fundamental e 57,5% no ensino médio (Brasil, 2023a). Esse cenário é presente, ainda, na gestão escolar. Em 2022, 80,7% dos gestores escolares brasileiros eram do sexo feminino, apresentando variação nos percentuais referentes às redes federal (22,2%), estadual (66,8%), municipal (83,7%) e privada (84,5%) (Brasil, 2023b). Por conseguinte, a feminização da educação perpassa desde o processo de formação inicial de nível superior (graduação em pedagogia), formação continuada (com as pesquisas sobre gestão escolar no POSEDUC), até o espaço de atuação profissional (atuação na docência e na gestão escolar).

DOS DESAFIOS ÀS POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NO POSEDUC

Tendo feito essa apresentação geral das pesquisas sobre a gestão escolar no âmbito da POSEDUC/UERN, vale destacar os desafios que as escolas públicas (estaduais ou municipais), em diferentes municípios da região Nordeste de nosso país, enfrentam para concretização de uma gestão escolar democrática em uma sociedade neoliberal que respira e bebe nas fontes do Estado avaliador (Afonso, 2005) e, conseqüentemente, do gerencialismo (Abrucio, 1997). O Estado avaliador é constantemente abastecido pela lógica da competição mediante avaliações sistemáticas de larga escala, cujo controle é fruto de processos indutores da concorrência e da comparação entre instituições, bem como da emulação entre os sujeitos da ação educativa (gestores, docentes, estudantes). Laval (2004)

admite que a tendência é pensar e gerir a escola como se fosse uma empresa. Essa ideia se rejuvenesce com o capitalismo global e neoliberal, no qual o mercado constitui o imperativo sistêmico dotado de produtividade, eficiência e competitividade, cabendo à escola assemelhar-se para se tornar pedagógica e administrativamente de qualidade. A escola da qual se fala é aquela em que o valor econômico da sociedade capitalista se sobrepõe a quaisquer outros. Nesse entendimento, a escola se encontra colonizada pela racionalidade instrumental do mercado e Estado na medida em que deixa de lado o princípio da formação como emancipação (Medeiros, 2007). Diante disso, questionamos: há espaço para a gestão democrática na escola pública atual? O que as pesquisas revelam?

No primeiro momento, identificamos no conjunto das vinte e sete dissertações vários desafios que impedem a concretização da gestão democrática no âmbito da Educação Básica. Agrupamos, de maneira sintética, os desafios em seis aspectos, a seguir:

1) Há uma sobreposição dos aspectos burocráticos na prática dos gestores escolares, principalmente, com os programas de financiamento, a exemplo do Programa de Desenvolvimento da Escola (Silva, 2013) e Programa Dinheiro Direto na Escola (Lima, 2020), embora se perceba a premente necessidade de os/as gestores/as se dedicarem aos aspectos pedagógicos (Arruda, 2015).

2) A não participação da comunidade é vista nas pesquisas por duas vias: quando a própria gestão ou equipe gestora não possibilita essa participação, porque associa gestão democrática à burocracia (Queiroz, 2016) e, quando a própria comunidade não participa, principalmente, os docentes (Bezerra, 2023; Almeida, 2023).

3) Participação não é apenas frequência nas reuniões, porque a representação só se materializa efetivamente diante da autêntica representatividade (Augusto, 2021). A participação aparece sob a tutela da gestão escolar, por meio da qual os Conselhos Escolares se fazem “apenas” presentes (Gomes, 2019).

4) As políticas gerenciais reforçam a gestão por resultados, fruto das avaliações internas e externas que geram premiações e *rankings* (Fernandes, 2016; Fernandes, 2022). É a maneira mais “eficiente” de o gerencialismo impedir práticas democrático-participativas porque há o interesse de pensar a gestão escolar a partir dos holofotes da empresa capitalista, com forma de assegurar sua eficiência e produtividade mediante as parcerias público-privadas (Silva, 2020; Fonseca, 2018). Por conseguinte, no contexto da administração escolar, as parcerias entre os setores público e privado (Maia, 2019) são reforçadas, inclusive na formação do gestor, promovendo uma cultura de desempenho e

performatividade na qual o gestor escolar ocupa um papel central no gerenciamento e racionalização dos recursos humanos e materiais da escola. Nesta perspectiva, acentua-se as relações de poder e se consubstancia a redução da participação da comunidade escolar nos processos deliberativos e decisórios.

5) A gestão escolar continua funcionando sob o manto da centralidade e da verticalidade, independentemente de estar localizada na zona urbana ou rural (Oliveira, 2018; Gondim Junior, 2020).

6) A democratização da gestão preconizada pelos dispositivos legais e pelos estudiosos da área precisa avançar para a gestão democrática se consolidar no interior da escola pública. Mesmo no caso das eleições diretas para diretores/as escolares, os sinais de esgotamento desse mecanismo de escolha são bastante visíveis nas escolas públicas estaduais do Rio Grande do Norte (Silva, 2022).

Dois dificuldades do processo da democratização da gestão escolar são a lógica e os pressupostos neoliberais inculcados nas políticas educacionais gerencialistas que cerceiam os potenciais políticos e emancipatórios da escola pública ganham relevo. O gerencialismo “[...] busca estabelecer, para o campo educacional, uma cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e do controle de qualidade com vistas a promover a racionalização, a eficiência e a eficácia dos sistemas de ensino” (Cabral Neto, 2009, p. 197). Dentre as estratégias utilizadas para alcançar o propósito de modernização da gestão, o gerencialismo atribuiu novos significados a conceitos que, em sua gênese, estavam alinhados à democracia e aos ideários sociopolíticos: a autonomia, que passa a servir para a construção de uma cultura empresarial no âmbito público; a descentralização, que se reconfigura como um processo de desconcentração de responsabilidades e funções; e a participação, que passa a servir como instrumento de consensos “arranjados”, porque não são frutos de uma ampla discussão da comunidade escolar e local, conforme prescreve a LDB Nº 9.394/1996, em seu Artigo 14.

Nesta seara, essa nova lógica não favorece a construção da gestão democrática, pois tem como foco a racionalização de recursos e resultados, em detrimento da tessitura da gestão escolar como *lócus* político e democrático. Visualiza-se, portanto, três dimensões principais que sintetizam os desafios evidenciados nas pesquisas: a primeira concerne à democratização da própria instituição envolvendo a cultura organizacional, as racionalidades e subjetividades que embasam as ações e relações cotidianas, sejam elas deliberativas ou pedagógicas; a segunda se refere à colonização sistêmica da legislação e das políticas educacionais que cerceia os potenciais de democracia na escola; e a terceira compreende a função social da escola no cumprimento da formação crítica do cidadão integral e a sua contribuição para a democratização da sociedade.

O objetivo prioritário da luta contra a dominação é o alvorecer de novas relações sociais, baseadas na participação efetiva equânime dos diferentesatores sociais na sua definição, representando, assim, a transformação das relações de poder em relações de autoridade compartilhada, por meio dasquais as regras de integração social seriam democraticamente formuladas (Oliveira, 2009, p. 29).

Nesta perspectiva, a democracia é compreendida como um princípio norteador das práticas cotidianas e das interações sociais que perfazem os fazeres pedagógicos e administrativos da escola. Destarte, o enfrentamento dos mecanismos sistêmicos autoritários e gerenciais é urgente, pois a frágil democracia que ainda resta nos espaços escolares está constantemente em risco e sendo, veementemente, colocada à prova. Assim sendo, apesar da ampla produção acadêmica realizada sobre a gestão escolar da educação básica em contextos locais no POSEDUC, o tema continua atual, pertinente e necessário. As pesquisas pontuam os principais desafios enfrentados pelas escolas públicas no RN e no CE, para a efetivação da gestão democrática. Contudo, há possibilidades e perspectivas que estão arraigadas sobretudo, na participação ativa da comunidade escolar nos processos deliberativos e decisórios da escola pública. Considera-se, ainda, que a democratização da gestão demanda uma ampla transformação nos princípios que norteiam tanto a construção das políticas públicas educacionais, quanto a cultura organizacional da escola, nas quais residem os potenciais para a construção de uma educação pública, gratuita e de qualidade socialmente referenciada.

No segundo momento, há resultados alcançados pelas pesquisas analisadas que indicam perspectivas de esperança, indícios de um processo lento, mas possível de construção da gestão democrática da escola pública. Elencamos, de maneira geral e sintética, o que as pesquisas revelam nesse sentido:

1) A formação de continuada de conselheiros escolares em uma perspectiva crítico-reflexiva consiste na possibilidade de empoderamento que contribui para a gestão escolar democrática. Ou seja, a formação e gestão democrática são indissociáveis no cotidiano escolar. Pois, a gestão democrática é um exercício que se aprende (Batista, 2020).

2) A representatividade dos participantes nos colegiados não se faz por delegação de terceiro, nem por eleições, mas é o próprio representante que a constrói, por isso a formação continuada se coloca como uma condição *sine qua non*. A representação e representatividade são faces de uma mesma moeda, por isso se faz necessário aos representantes dos diferentes segmentos da escola estabelecer diálogos com os representados. Não basta ter representantes dentro dos conselhos escolares, na realidade, eles precisam construir sua representatividade para contribuir com a construção da gestão escolar democrática

(Augusto, 2021).

3) A gestão democrática pode se fazer presente nas relações intersubjetivas baseadas no diálogo, no respeito à participação dos diferentes. A participação não consiste na “mera” presença, mas no processo constitutivo das possibilidades de argumentação e da contra-argumentação dos sujeitos participantes. As relações sociais construídas na/pela escola podem contribuir para a construção da gestão democrática, desde que se reconheça a condição irredutível do diálogo e da construção de consensos racionais (Freitas, 2020; Moura, 2020).

4) As principais possibilidades da gestão democrática residem nas convivências e ações pessoais e profissionais (Gondim Júnior, 2020), destacadamente, quando o/a gestor/a assume sua condição de autor cidadão, que é constituída a partir de sua autoria e autonomia (Morais, 2021). Nessa mesma linha de raciocínio, percebe-se que a gestão escolar a partir do/a profissional que está na condução dos processos escolares continua a exercer um forte poder de influência na escola e na comunidade local, fazendo-nos entender que a democracia na escola é também parte das subjetividades presentes que são reforçadas cotidianamente pelos profissionais, docentes, estudantes e pais (Silva, 2020).

As perspectivas da gestão democrática evidenciadas nas pesquisas demonstram um longo caminho a ser percorrido pelo poder público e pelos sujeitos inerentes aos sistemas de ensino brasileiros. O importante é que elas existem e estão respaldadas no arcabouço jurídico-normativo da legislação educacional. A gestão democrática é uma conquista contínua, sem período para terminar. Ela nos faz refletir o quão é complexa, pois, depende das condições objetivas de funcionamento e das condições subjetivas, conforme sugerem as pesquisas desenvolvidas no POSEDUC. A gestão democrática é sempre processo de construção, cheio de curvas e desafios, porque sempre suscetível aos vendavais autoritários, como os que passamos durante o governo do Presidente Jair Messias Bolsonaro (2019-2022).

As possibilidades destacadas nas pesquisas do POSEDUC trazem à tona a relevância da formação de subjetividades democráticas (Oliveira, 2009) já que a gestão escolar democrática só pode ser efetivada se for a força motriz da intersubjetividade construída entre os sujeitos escolares. Por conseguinte, para além de instituir elementos de democratização da escola como a implementação das eleições como mecanismo de acesso ao cargo de diretor escolar e a criação e funcionamento dos colegiados intraescolares, é necessário que sejam construídos os meios que promovam, de fato, essa participação. A existência dos espaços políticos e democráticos não garantem, por si só, a participação racional dos sujeitos escolares nas tomadas de decisão.

Portanto, diante das possibilidades apontadas pelos resultados das dissertações defendidas no POSEDUC, a gestão escolar democrática é viabilizada e fortalecida mediante ações e relações que tenham como pressuposto norteador a descentralização do poder e a igualdade para exercer a participação política nos espaços deliberativos da escola pública. Paratanto, destacam-se três condições primordiais: a formação da comunidade escolar como indutora do empoderamento necessário à efetiva participação; representação e representatividade como aspectos que movem o posicionamento e ações dos membros dos colegiados intraescolares; consensos construídos intersubjetivamente por meio do diálogo e da argumentação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cabe ressaltar que a relevância deste estudo se ancora em duas contribuições distintas, porém complementares. A primeira diz respeito à contribuição interna ao Programa e, mais particularmente, à linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação, quando rastreia as pesquisas existentes e sinaliza possibilidades de novos estudos, com a definição de prioridades dentro do próprio POSEDUC, que almeja avançar em sua avaliação junto à CAPES na próxima quadriênio. A segunda se refere à socialização de pesquisas que, muitas vezes, não aparecem nas grandes bases de dados, como: Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Ademais, constata-se que o princípio da gestão democrática do ensino público vem ao longo de três décadas sofrendo com os ataques das políticas gerenciais que foram articuladas na década de 1990. As pesquisas realizadas no POSEDUC, na linha de PGE, demonstram as dificuldades/desafios de construir uma gestão democrática diante dos pressupostos do gerencialismo, os quais refletem a racionalidade instrumental das políticas educacionais, reforçando a precarização do trabalho docente e dos gestores escolares, a desvalorização profissional, as péssimas condições físicas e tecnológicas das escolas, a burocratização dos conselhos escolares e a minimização da formação às competências e habilidades requeridas pelo mercado e pelo Estado avaliador.

É verdade que os pressupostos da sociedade capitalista gerencial se sobrepõem aos da sociedade democrática. Laval (2023, p. 28) nos ensina que “se a escola não é independente das formas de dominação que existem na sociedade, tampouco é inteiramente seu reflexo ou prolongamento”. Portanto, são nas perspectivas apresentadas no conjunto das dissertações em apreciação que a escola vai se constituindo como espaço de resistência, de luta social e política em prol do exercício do princípio da

gestão democrática do ensino público, cuja efetivação requer a formação continuada dos conselheiros escolares, capaz de fornecer as condições necessárias à participação; a representatividade dos participantes dos colegiados intraescolares constituída por eles e não por delegação externa; as relações e interações sociais e intersubjetivas assentadas no diálogo e na igualdade comunicativa. Decerto, a democracia é a expressão mais autêntica da convivência e do respeito aos diferentes. Por isso, sua luta é constante que cabe em todos os espaços da sociedade e, de modo particular, nas escolas públicas brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 13 set 2023.
- AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação educacional: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas contemporâneas** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- ALMEIDA, Luzitana Saraiva de Oliveira. **Políticas gerencialistas e atuação de conselhos escolares em Unidades de Educação Infantil no município de Mossoró-RN**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2023.
- ARRUDA, Maritza Waleska. **Atuação do diretor escolar na perspectiva multirreferencial**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2017.
- AUGUSTO, Geniclébia de Oliveira. **Representatividade dos pais e responsáveis de alunos em conselhos escolares: um estudo em Mossoró-RN**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, RN, 2021.
- BATISTA, Antônia Rilzonete de Castro. **Conselho escolar e empoderamento: articulações entre extensão universitária e sistema municipal de ensino de Mossoró-RN**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, RN, 2020.
- BEZERRA, Selma Mendonça. **Atuação dos conselhos escolares na pandemia Covid-19 em escolas públicas municipais de Mossoró-RN**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2023.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo Escolar da Educação Básica 2022: Resumo Técnico**. Brasília: Inep, 2023a.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2021**. Brasília: Inep, 2023b.
- CABRAL NETO, Antônio. Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa. (orgs.). **Política Educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Liberlivro, 2009, p. 169-204.
- CORREIA, José Alberto; CAMELO, João. Da mediação local ao local da mediação: figuras e políticas. **Educação, Sociedade & Educação**, v. 20, 2003. Disponível em:

<https://hdl.handle.net/10216/14496>. Acesso em: 21 ago 2023.

CORREIA, José Alberto; CAMELO, João. Políticas e figuras do local: contributos para a construção de um cosmopolitismo comunitário. **Ideação - Revista do Centro de Educação e Letras da UNIOESTE**, Campus de Foz do Iguaçu, v.10, nº 2, 2008. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10216/101564>. Acesso em: 24 ago 2023.

FERNANDES, Sheila Beatriz da Silva. **Gestão na educação infantil: ações do mapa educacional no município de Mossoró/RN no período de 2011 -2015**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2016.

FERNANDES, Maria Beatriz. **Fabricação discursiva sobre os resultados do IDEB na cidade de Paraná-RN: o que encenam os atores estratégicos?** Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2016.

FONSECA, Maria da Conceição. **Gestão escolar democrática: um estudo a partir do pensamento de Hannah Arendt**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2019.

FREITAS, Thayse Mychelle de Aquino. **Racionalidade comunicativa e o conselho escolar: um diálogo possível**. Orientadora: Arilene Maria Soares de Medeiros. 2020. 182 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, RN, 2020.

GOMES, Rosimeire de Araújo. **Participação dos conselheiros no CMEI Amor de Mãe após pleito unificado SME-NATAL (2014 -2018)**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2019.

GONDIM JÚNIOR, Roberto Carlos de Sousa. **Política de gestão escolar: limites e perspectivas para a construção de uma gestão democrática e emancipatória em escolas públicas estaduais de Fortaleza-CE**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2020.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neo-liberalismo em ataque ao ensino público**. Trad. Maria Luiza M. de Carvalho e Silva. Londrina: Editora Planta, 2004.

LAVAL, Christian.; VERGNE, Francis. **Educação democrática: a revolução escolar iminente**. 1.ed. Trad. Fábio Creder. Petrópolis, RJ: Vozes, 2023.

LIMA, Vanúzia Saldanha de Medeiros. **Programa Dinheiro Direto na Escola: contribuições para a construção da gestão democrática e participativa no contexto de escolas da rede municipal de ensino de Mossoró/RN**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, RN, 2020.

LUZ, Maria Nilza Batista. **A gestão democrática nos núcleos de educação rural no município de Mossoró-RN**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2020.

MAIA, Eridan Rodrigues. **Formação de gestores escolares (CREDE-10-CE): recontextualizações do método Circuito de Gestão do Projeto Jovem de Futuro**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2019.

MARTINS, Ângela Maria. (Org.). **Estado da arte: gestão, autonomia escolar e órgãos colegiados (2000-2008)**. Brasília: LiberLivro, 2011.

- MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. **Administração educacional e racionalidade: o desafio pedagógico**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.
- MEDEIROS, Arilene Maria Soares de; NAKAYAMA, Bárbara Cristina Moreira; BARBOSA, Joaquim Gonçalves Barbosa. **10 Anos de POSEDUC/UERN: Docentes, Estudantes e Egressos/as narrando sua história**. 1. ed. Mossoró: Edições UERN, 2022. v. 1. 478p.
- MEDEIROS, Arilene Maria Soares de; BARBOSA, Joaquim Gonçalves. **Interiorizando a Pós- Graduação Stricto Sensu em Educação no Rio Grande do Norte: Desafios e Perspectivas**. 1. ed. Mossoró: Edições UERN, 2011. v. 1. 206p
- MESQUITA, George Eduardo Ferreira de. **O discurso de professores da educação básica sobre a participação na gestão escolar**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2017.
- MORAIS, Cíntia Gurgel de Medeiros. **Gestor escolar, diário de pesquisa e olhar plural**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2021.
- MOUNK, Yascha. **O povo contra a democracia: por que nossa liberdade corre perigo e como salvá-la**. Tradutores: Cássio de Arantes Leite; Débora Landsberg. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- MOURA, Adrielly Benigno de. **Consenso na gestão escolar: contribuições para o exercício democrático**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2021.
- OLIVEIRA, Gualber Pereira Silva de. **A inclusão de filhos(as) de casais homoparentais em escolas da zona sul de Natal (RN)**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2018.
- OLIVEIRA, Inês Barbosa de. **Democracia no cotidiano da escola**. Brasília, DF: CNPq, 2009. OLIVEIRA, Mauro Antônio de. **Produção acadêmica sobre o conselho escolar: um estudo sobre a produção do conhecimento (2006-2014)**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2016.
- PONTES, Rosa Maria de Andrade. **Trajetória autobiográfica de uma gestora escolar**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2014.
- QUEIROZ, Benedito José de. **Gestão democrática escolar: uma imersão nos contextos cotidianos**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2016.
- SILVA, Elaine Cristina Carlos da. **O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica: um estudo sobre a organização do trabalho escolar**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2013.
- SILVA, Maria de Fátima Holanda dos Santos. **Percepções de gestores e professores sobre o SPAECE em duas escolas públicas de Limoeiro do Norte-CE**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2020.

SILVA, Maria Elizomar de Almeida e. **Subjetividade e gestão escolar: implicações nos fazeres cotidianos da escola**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2020.

SILVA, Maria Margaret da. **Relações público-privadas na concepção de gestoras de escolas de ensino médio em tempo integral da 12 DIREC - RN (2017-2019)**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2020.

SILVA, Mie Nakayama Dantas da. **A difícil democracia nas escolas públicas estaduais da 12ª DIREC-RN: avanços e recuos nas eleições para diretores**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2022.

SILVA, Débora Raquel Araújo. **Perfil dos gestores escolares da rede municipal de Mossoró(RN): estudo dos questionários contextuais do SAEB (2007, 2017 e 2019)**. Mossoró: Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2023.

Recebido em: *Julho/2024*.

Aprovado em: *Fevereiro/2025*.