

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA  
KATRIANE SANTOS TEIXEIRA**

**GESTORES DAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO DE  
MANAUS/AM (2015 – 2022): ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS**

**MANAUS – AM  
2023**

**KATRIANE SANTOS TEIXEIRA**

**GESTORES DAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO DE  
MANAUS/AM (2015 – 2022): ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de graduado(a).

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Edla Cristina Rodrigues Caldas

**MANAUS – AM**

**2023**

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

T266g Teixeira, Katriane Santos  
Gestores das escolas da rede pública municipal de Manaus/AM  
(2015-2022): Atribuições e desafios / Katriane Santos Teixeira .  
2023  
28 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Edla Cristina Rodrigues Caldas  
TCC de Graduação (Pedagogia) - Universidade Federal do  
Amazonas.

1. Educação . 2. Gestão escolar. 3. Escola Pública . 4. Gestão  
democrática. I. Caldas, Edla Cristina Rodrigues. II. Universidade  
Federal do Amazonas III. Título

**KATRIANE SANTOS TEIXEIRA**

**GESTORES DAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO DE  
MANAUS/AM (2015 – 2022): ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de graduado (a).

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 21/06/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Edla Cristina Rodrigues Caldas

**Profa. Dra. Edla Cristina Rodrigues Caldas (Orientadora)**

Nádia Maciel Falcão

**Profa. Dra. Nádia Maciel Falcão (Membro Externo)**

## RESUMO

O artigo fundamenta-se na concepção da gestão democrática e utiliza-se das categorias de análise do método dialético. Busca analisar as atribuições para (as) gestores (as) de escolas nos marcos legais e nos marcos operacionais da Secretaria Municipal de Educação de Manaus no período entre 2015 e 2022. Bem como identificar os marcos legais e operacionais estabelecidos para gestores da rede municipal e delimitar as atribuições dos gestores da Secretaria de Educação de Manaus. Fundamenta-se na concepção da gestão democrática e utiliza-se das categorias de análise do método dialético, em face de convergências e contradições no processo de implantação da gestão democrática definidas pelo sistema municipal de ensino de Manaus, desde 2001, para as escolas públicas de educação básica, principalmente de educação infantil e ensino fundamental. Nessa direção, nossa questão de pesquisa é: quais as atribuições para (as) gestores (as) de escolas, instituídas pelos marcos legais e pelos marcos operacionais da Secretaria Municipal de Educação de Manaus no período entre 2015 e 2022? E como questões norteadoras temos: Quais são os marcos legais e operacionais que estabelecem as atribuições dos (as) gestores (as) de escolas da rede pública municipal de ensino? A metodologia sugere a aplicação da abordagem qualitativa na análise documental, privilegiando o Plano Municipal de Educação de Manaus (2015-2025), o Relatório Final da Conferência Municipal de Educação de 2013 e documentos do Fórum Municipal de Educação de Manaus, dentre outros. A análise dos dados coletados foi feita de acordo com a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), partindo das categorias iniciais: educação, gestão democrática, gerencialismo, gerência, educador. As atribuições apontadas nos documentos da SEMED/MANAUS revelam os aspectos de organização administrativa e de princípios gerenciais destinados aos gestores das unidades de ensino da rede pública municipal, mediante ações planejadas, buscando alcançar e mediar os resultados estipulados por esferas maiores do sistema educacional de Manaus. Podemos notar que há acúmulo de atribuições para os (as) gestores (as), revelando a perspectiva centralizadora dessa função. Em tempos de ataques à democracia em nossa sociedade, é papel fundamental de educadoras e de educadores reforçar o valor social do princípio de gestão democrática do ensino público no Brasil e em todos os entes federados.

**Palavras-chave:** Educação, Gestão Escolar, Escola Pública, Gestão Democrática.

## ABSTRACT

The research project is based on the conception of democratic management and uses the analysis categories of the dialectical method. It seeks to analyze the attributions for school managers in the legal frameworks and operational frameworks of the Municipal Department of Education of Manaus in the period between 2015 and 2022. As well as identifying the legal and operational frameworks established for managers of the municipal network and to delimit the attributions of the managers of the Secretariat of Education of Manaus. It is based on the conception of democratic management and uses the categories of analysis of the dialectical method, in the face of convergences and contradictions in the process of implementing democratic management defined by the municipal teaching system of Manaus, since 2001, for public schools in basic education, mainly early childhood education and elementary education. In this direction, our research question is: what are the attributions for school managers, instituted by the legal frameworks and by the operational frameworks of the Municipal Department of Education of Manaus in the period between 2015 and 2022? And as guiding questions we have: What are the legal and operational frameworks that establish the attributions of school managers in the municipal public education network? The methodology suggests the application of a qualitative approach in document analysis, focusing on the Municipal Education Plan of Manaus (2015-2025), the Final Report of the 2013 Municipal Education Conference and documents from the Municipal Education Forum of Manaus, among others. The analysis of the collected data will be done according to the content analysis technique (BARDIN, 2016), starting from the initial categories: education, democratic management, managerialism, management, educator. In times of attacks on democracy in our society, it is a fundamental role of educators to reinforce the social value of the principle of democratic management of public education in Brazil and in all federal entities.

**Keywords:** Education, School Management, Public School, Democratic Management.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>OBJETIVOS</b> .....	11
<b>GERAL</b> .....	11
<b>ESPECÍFICOS</b> .....	11
<b>METODOLOGIA</b> .....	11
<b>MARCOS LEGAIS E OPERACIONAIS PARA GESTORES (AS) DE ESCOLAS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE MANAUS</b> .....	15
<b>ATRIBUIÇÕES ESTABELECIDAS PELOS DOCUMENTOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE MANAUS PARA OS (AS) GESTORES (AS) DE ESCOLAS DA REDE PÚBLICA: GESTOR OU GERENTE?</b> .....	19
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	24
<b>APÊNDICE A – MODELO DE GRELHA</b> .....	26
<b>APÊNDICE B – METODOLOGIA DE PESQUISA/MAXQDA</b> .....	26
<b>APÊNDICE C – ANÁLISE DE DOCUMENTOS DA SEMED/MAXQDA</b> .....	27
<b>APÊNDICE D – VISÃO GERAL DOS CÓDIGOS/MAXQDA</b> .....	27

## INTRODUÇÃO

O artigo fundamenta-se na concepção da gestão democrática face às convergências e contradições no processo de implantação da gestão democrática definidas pelo sistema municipal de ensino de Manaus para as escolas públicas de educação básica, principalmente de educação infantil e ensino fundamental. Trata-se de pesquisa originada de projeto de Iniciação Científica no âmbito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) da Universidade Federal do Amazonas. O projeto foi desenvolvido por nós como voluntária.

O estudo justifica-se em três campos. No campo pessoal, como estudante do curso de licenciatura plena em Pedagogia, inicialmente almejava a formação profissional escolhendo essa graduação para chegar ao cargo de gestão, pois sempre questionei sobre o papel desses funcionários dentro do espaço escolar, porque eram cargos visíveis, mas não era claro as suas atribuições na unidade de ensino. A partir de disciplinas na temática da Gestão da Educação, que compõem a matriz do curso de licenciatura em pedagogia na Universidade Federal do Amazonas (UFAM) é despertado questionamentos sobre o ensino público e como tem sido estruturado a gestão pública no Brasil, sendo assim a partir das discussões em sala de aula como a escolha dos gestores escolares nos anos atuais instigamo-nos a estudar e pesquisa acerca do papel dos (as) gestores (as) na rede pública de ensino do Município de Manaus, capital do Estado do Amazonas.

No campo social, as políticas de gestão da educação no Brasil estão circunscritas, sobretudo a partir dos anos de 1980, em um contexto de lutas e correlação de forças contra a cultura autoritária entranhada na história da administração pública brasileira. Sobre esta conjuntura, Cury (2013, p. 196) relembra que no início dos anos já citados “contaram com um movimento de contestação ao regime militar contando com ampla participação popular. A mobilização geral, inclusive do professorado, foi capaz de derrubar a ordem autoritária e de suscitar um novo ordenamento jurídico em novas bases”, o que gerou a consagração dos princípios necessários à construção da educação democrática no texto constitucional. Nesse sentido, o papel do gestor ainda é central, contudo, na perspectiva da gestão democrática, ele não é o centralizador do poder, mas o educador mobilizador dos processos decisórios nas escolas.

Em tempos de ataques à democracia em nossa sociedade, é papel fundamental de educadoras e de educadores reforçar o valor social do princípio de gestão democrática do ensino público no Brasil e em todos os entes federados. No campo acadêmico, acredita-se que

a proposta de pesquisa é importante, pois busca-se contribuir para os estudos acerca da gestão escolar democrática e do papel do gestor nesse processo.

Nessa direção, nossa questão de pesquisa é: quais as atribuições para (as) gestores (as) de escolas, instituídas pelos marcos legais e pelos marcos operacionais da Secretaria Municipal de Educação de Manaus no período entre 2015 e 2022? Tendo como norte identificar esses documentos em vigor no período mencionado para que fossem analisadas as respostas para a questão principal.

Apreciando os estudiosos sobre a gestão pública temos as pesquisas de Oliveira, Duarte e Clementino (2017) mostrando que há uma mudança paradigmática nas políticas públicas de educação para a educação básica com a introdução de conceitos como novo gerencialismo e novo institucionalismo, sobretudo a partir dos anos 2000, sendo necessário investigar quais as relações e efeitos dessa gestão pública na gestão escolar no período entre 2015 e 2022.

Para este trabalho, é válido retomar que a Constituição Federal de 1988 institui que ensino público será ministrado com base na gestão democrática, na forma da lei (VI, art. 206). A designação deste princípio constitui-se como avanço no que tange o contexto histórico já comentado, no entanto, pode-se elucidar os limites do instituído diante da não garantia das condições materiais objetivas para a efetivação da gestão democrática da educação pelo estado brasileiro.

Ao tratar da educação na Constituição, Saviani (2013) toma como exemplo o princípio de gestão democrática e mostra que este “[...] expressava os anseios dos professores de participação nas decisões, em contraposição à sua exclusão levada a efeito pelo regime autoritário. No entanto, uma vez incorporada pela legislação, a gestão democrática passou a funcionar como um mecanismo utilizado pelos governantes para responsabilizar os professores pelas mazelas do funcionamento das escolas”. (2013, p. 216). Por sua vez, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96) reafirma o princípio da gestão democrática e no artigo 14 insere os ideais para a sua concretização, baseando-se nas peculiaridades do ensino público, sustentando a essência da autonomia e participação. Sendo assim, o papel dos gestores é redimensionado, haja vista, a participação da comunidade escolar e local na gestão e na atuação do conselho escolar.

Vale trazer o Plano Nacional de Educação, aprovado pela Lei n.13.005/2014, como resultado das reivindicações tanto da sociedade civil, como das instituições privadas e dos interesses do Estado. No que tange à gestão da educação, o Plano traz como diretriz a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (VI, art.2o). Além disso,

estabelece o prazo de dois anos para “a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto” (META 19).

Ao analisarem a Meta 19 do PNE 2014-2024, Peroni e Flores (2014, p. 159) veem o surgimento de espaço para a institucionalização de “um modelo de gestão gerencial, que aponta de forma genérica a participação da comunidade escolar, ao mesmo tempo em que apresenta princípios gerenciais como critérios técnicos de mérito e desempenho”. Pode-se dizer, então, que a gestão educacional avança no corpo da Lei, mas ainda reflete a correlação de forças e a disputa entre projetos diferentes de sociedade.

No caso de Manaus, o Plano Municipal de Educação do município de Manaus foi aprovado pela Lei nº 2.000, de 24 de junho de 2015. Sobre a gestão da educação, o PME – Manaus – 2015/2025 reafirma “a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública (MANAUS/SEMED/PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, 2015). Optamos, portanto, pelo recorte temporal de 2015 para estudar os marcos legais e operacionais publicados pela Secretaria Municipal de Educação de Manaus que determinam atribuições para os (as) gestores (as) das escolas públicas.

Como aporte teórico para esta pesquisa, buscamos o conceito de gestão democrática da educação de acordo com a LDBEN 9.394/96 que estabelece os princípios: “I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (Art. 14). Diante dessa regulamentação Vieira (2007) compreende que a lei “oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem, em sintonia com suas especificidades, formas de operacionalização de tal processo, o qual deve considerar o envolvimento dos profissionais de educação e as comunidades (escolar e local) [...]”, visando o cumprimento desse princípio.

O conceito de gestão democrática da educação contrapõe-se frontalmente ao conceito de gerencialismo na educação. O gerencialismo na educação apresenta-se como “conjunto de ideias, valores e técnicas predominantes no setor privado” (OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017, p. 711), conduzindo a organização do sistema de educação básica no ensino público de modo que o trabalho é guiado por metas, valores e índices que são idealizados por meios de representantes das secretarias de educação, determinando a conduta das instituições de ensino da rede pública, como cita, em umas de suas obras, Paro:

O mais frequente em nossa sociedade é que a direção esteja nas mãos de poucos, que estabeleçam os objetivos e determinam que eles sejam atingidos, restando à grande maioria executar as ações necessárias ao cumprimento dos fins da empresa por meio de seu esforço. (PARO, 2015, p.41)

Do mesmo modo, o pensamento neoliberal tenta submeter a gestão democrática da educação às práticas da concepção da nova gestão pública que “surgiu em contraposição à Administração Pública, buscando influenciar novos modos não só de organizar e gerir a coisa pública, mas também novos modos de governo, já que ela interfere nos objetivos da ação pública.” (OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017, p. 711). Nesse modelo, elementos como autonomia da escola são considerados, porém ela foi atrelada às ferramentas que controlam suas possibilidades. Diante de apontamentos incongruentes com a gestão democrática no ensino público, Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 713) discutem que, a partir da nova gestão pública, as escolas “passaram a conviver com estratégias e ferramentas de controle e regulação por meio da avaliação externa com vistas à maior eficiência nos resultados”. O novo modelo advoga a seguinte organização, segundo Paro:

Em geral, buscam se fundamentar no discurso empresarial e, em virtude do amadorismo pedagógico antes referido, se sentem seduzidos por promessas de medidas milagrosas para tornar efetivo o desenvolvimento administrativo da escola, aderindo à “qualidade total”, ao "empreendedorismo" ou a outra moda qualquer que acabe de sair do forno conceitual e ideológico dos gerentes e idealizadores do controle do trabalho alheio. (PARO, 2015, p.89)

Nesses termos, o papel do gestor escolar seria representar o Estado na escola, coordenando as atividades administrativas e pedagógicas, respondendo por feitos satisfatórios ou não na instituição de ensino e assegurando o cumprimento dos objetivos educacionais determinados pelos órgãos executores como as secretarias estaduais e municipais de educação. Ao tratar do papel do gestor, mais uma vez ancoramo-nos em Paro (2015), que prefere utilizar o termo diretor: “No que concerne à figura do diretor, trata-se de se questionar a atual situação em que este acaba se constituindo mero preposto do Estado na escola, cuidando para o cumprimento da lei e da ordem ou da vontade do governo no poder”.

Articulando as ideias quanto ao papel do gestor Oliveira, Duarte e Clementino indicam atribuições de funções do gestor na perspectiva do novo gerencialismo, sob a ótica dos diversos atores que atuam para a implementação da lógica empresarial no interior das escolas públicas:

Para eles, o (a) diretor (a) escolar se coloca como verdadeiro “articulador” e “mediador de conflitos”. Ao mesmo tempo que é responsável pela gestão dos recursos financeiros e materiais da instituição, tem que gerir as relações sociais da escola. Torna-se, de um lado, a voz dos atores presentes no chão da escola e, de outro, a personificação do Estado. (OLIVEIRA, DUARTE, CLEMENTINO, 2017, p.717)

Diante das perspectivas da sociedade quanto a gestão e as relações com o processo de inserção da gestão democrática nas instituições de ensino público, constatou-se que há contraposições e paradigmas no que diz respeito ao gestor e suas atribuições diante da direção escolar, sendo analisados e delimitados esses atributos em conformidade com os documentos da Secretaria Municipal de Educação de Manaus/AM (SEMED/MANAUS). Tendo em vista os aspectos mencionados, essa pesquisa traz uma análise documental, refletindo sobre as atribuições do(a) gestor escolar a partir da literatura de referência sobre o tema, identificando os marcos legais e operacionais da Secretaria de Educação do Município de Manaus e a partir das documentações delimitamos as atribuições dos gestores nas escolas da rede pública de ensino, considerando o período de 2015 a 2022, utilizando uma abordagem qualitativa explorando os conteúdos coletados para obter os resultados desenvolvidos nessa pesquisa.

O artigo divide-se duas seções, na primeira apresentamos os documentos os quais foram estudados no percurso da pesquisa que norteiam as atribuições dos (as) gestores (as) de escolas da rede pública municipal de Manaus. Em seguida analisamos as atribuições estabelecidas pelos documentos da Secretaria Municipal de Educação de Manaus para os (as) gestores (as) de escolas da rede pública.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa utilizou abordagem qualitativa para a pesquisa bibliográfica. A abordagem qualitativa, segundo Minayo (2002) busca compreensão social, histórica e cultural no processo de pesquisa, por isso, mesmo que seja uma pesquisa com documentos, optou-se pela abordagem qualitativa na análise dos documentos encontrados e estudados. Segundo Chizzotti (1991, p. 79), “[...] a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

Como técnica de coleta de dados, utilizamos análise documental. Para Lüdke e André (2013, p. 45), a análise documental constitui-se “numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja

desvelando aspectos novos de um tema ou problema”. Para as autoras são documentos: leis, regulamentos e pareceres dentre outros. A análise dos dados coletados foi feita de acordo com a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), partindo das categorias iniciais: educação, gestão democrática, gerencialismo, gerência, educador.

Assim, a pesquisa foi desenvolvida em três fases. A primeira caracterizou-se pela revisão da literatura e pela consulta bibliográfica acerca do tema proposto. Na segunda fase ocorreu a construção de instrumentos de coleta de dados, a pesquisa em documentos e a coleta de dados. A terceira fase foi a análise dos resultados para elaboração do relatório final de pesquisa.

Para a análise de dados utilizamos a técnica análise dos conteúdos, para compreender, confirmar ou não e ampliar os conteúdos identificados ao decorrer da pesquisa, tendo os levantamentos de hipóteses e questões aplicamos a função de verificação, elencando tais conteúdos a fim de organizá-los para que sejam feitas as descobertas por trás de documentos existentes, observando os elementos, como tendências, princípios, ideologias e características que constituem cada documentação pesquisada a fim de obter resultados relevantes (MINAYO, 2002).

A aplicação da técnica utilizada envolveu fases, sendo elas: pré-análise, momento em que é preciso organizar o material coletado, ajustando as documentações por período, formato, situação ou outras maneiras ideais conforme conteúdo adquirido, feita a organização seguimos para a segunda fase, onde ocorreu a exploração do material, sendo aplicado de fato a técnica por meio da verificação e descobertas dos conteúdos manifestos, e por fim, na última fase trata-se do tratamento dos resultados obtidos, interpretando-os para articular com as teorias propostas (MINAYO, 2002).

Os procedimentos metodológicos iniciaram-se a partir do modelo de grelha demonstrado conforme Apêndice A, que tem como objetivo organizar e estabelecer o norte teórico para o estudo da documentação, construída em 5 colunas, numerando 12 categorias iniciais: gestão democrática nas escolas públicas, gestão participativa na rede, diretor escolar, gestores escolares, o papel do diretor, nova gestão pública, gerencialismo, institucionalismo, gerência, educador, gestão escolar e gestão educacional, foram apresentados os conceitos norteadores desses conceitos baseando-se nas leituras e fichamentos realizados, na coluna seguinte inserimos aqueles trechos dos documentos que se articulavam com o item anterior. A partir das associações teóricas e documental surgiram as categorias intermediárias definidas em frases.

Após a criação da grelha de análise até o item de categoria intermediária, elaborou-se o destaque dos termos em comum retirados nas buscas de fundamentação teórica e documentais, ainda com o item de categoria final indefinido deu-se continuidade da análise de conteúdo utilizando o programa computacional *Maxqda* para a codificação de dados que serviram para análise referente aos objetivos estabelecidos no projeto de pesquisa.

A codificação contou com as categorias iniciais elencadas na grelha, esmiuçando os cinco documentos coletados, inicialmente, para pesquisa, sendo eles: o Plano Municipal de Educação de 2015, Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Educação (Publicado no Diário Oficial do Município de Manaus em 2016), Manual de Gestão Escolar da Secretaria Municipal de Educação, o Plano de governo e Plano setorial da SEMED/MANAUS, disponibilizados no site público da prefeitura de Manaus, diante da documentação movida para o programa foram especificados palavras-chave e cores gerando uma lista de códigos conforme Figura 1 e 2 para estudo dos objetos de pesquisa, incluindo as anotações necessárias para então analisar e indicar às categorias finais: gestão democrática, participação, diretor escolar, direção escolar, gerência, gestão escolar e gestão educacional, completando a lacuna indefinida na grelha.

Figura 1 - Lista de códigos

**Lista de Códigos**

1 Gestão educacional	3
1.1 Sistema educacional	1
2 Gerencialismo	0
2.1 Gerenciadas	1
2.2 Gerencial	1
2.3 Gerência	3
3 Gestão escolar	9
3.1 Direção escolar	1
4 Diretor escolar	6
4.1 Diretor da unidade de ensino	1
5 Gestão participativa	2
5.1 Participação	28
6 Gestão democrática	19

Fonte: MAXQDA - Katriane (2023).

Figura 2 - Segmentos codificados

Cor	Código de origem	Código	Seg. codificados (todos os documentos)
●	Gerencialismo	Gerência	3
●	Gerencialismo	Gerenciadas	1
●		Gestão escolar	9
●	Gestão participativa	Participação	28
●	Gestão escolar	Direção escolar	1
●	Gestão educacional	Sistema educacional	1
●		Gerencialismo	0
●		Gestão participativa	2
●		Diretor escolar	6
●	Gerencialismo	Gerencial	1
●		Gestão educacional	3
●		Gestão democrática	19
●	Diretor escolar	Diretor da unidade de ensino	1

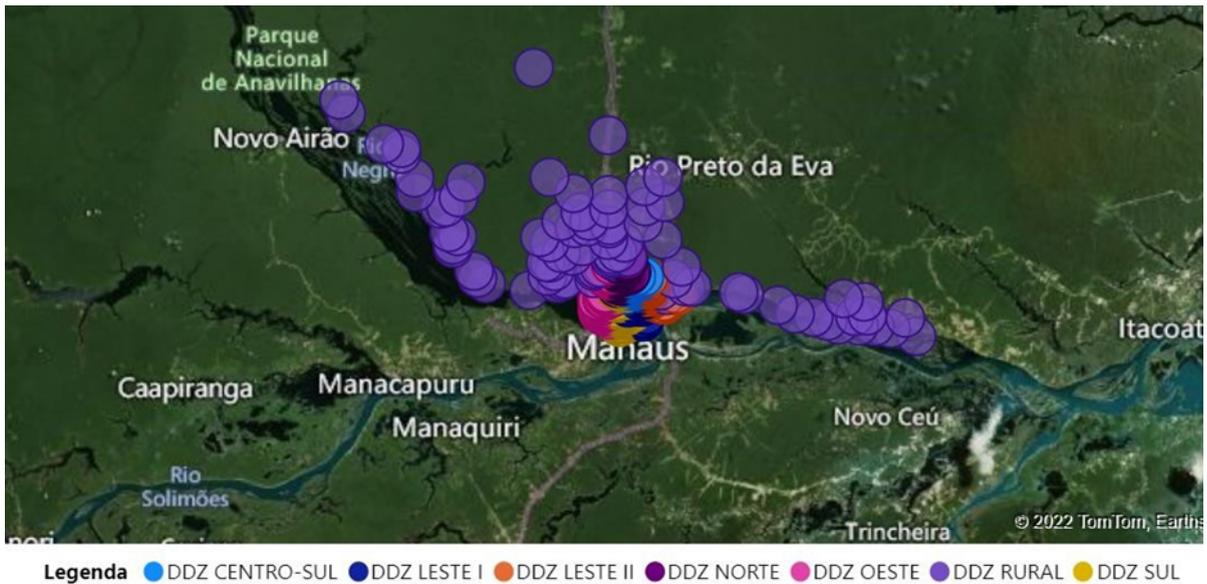
Fonte: MAXQDA - Katriane (2023).

Dessa maneira, com ajuda das ferramentas de pesquisa utilizadas no processo metodológico que auxiliaram no estudo dos documentos bases, os quais contribuíram imensamente na exploração do conteúdo coletado, obtemos as categorias finais definidas para análise junto ao aporte teórico sendo desenvolvidos nessa pesquisa, assim apresentamos a seguir os resultados alcançados.

A pesquisa foi realizada na cidade de Manaus, capital do estado do Amazonas - Região Norte (Cf. FIGURA 3), principal centro administrativo e econômico do Estado, onde concentra a maior parte dos amazonenses e os nascidos na cidade são chamados de manauaras.

De acordo com a estimativa do IBGE 2020 a cidade de Manaus possui um pouco mais de 2,2 milhões de habitantes. A cidade também é conhecida por abrigar a Zona Franca de Manaus, principal fonte econômica da cidade e receber grande influência da Floresta Amazônica, dividida em 63 bairros, dispostos dentro de sete zonas: Zona Norte, Zona Oeste, Zona Centro-Oeste, Zona Centro-Sul, Zona Leste, Zona Sul e Zona Rural (ÁTILA MATIAS, PREPARAENEM, 2023).

Figura 3 – Localização do município de Manaus e Divisões Distritais por Zona (DDZ)



Fonte: Secretaria Municipal de Educação (2022). Nota: Dashboard de localização disponível em: [http://servicossemed.manaus.am.gov.br/semedweb/index.php?r=uNIDADEADMINISTRATIVA/admin\\_Escola](http://servicossemed.manaus.am.gov.br/semedweb/index.php?r=uNIDADEADMINISTRATIVA/admin_Escola)

Com relação a educação escolar, Manaus tem sistema de educação próprio tendo como órgão executivo Secretaria Municipal de Educação (SEMED), que teve sua origem nos anos de 1970, passando por reestruturação até os dias atuais. O decreto nº 2.682, de 26 de dezembro de 2013 estabelece a seguinte estrutura operacional: órgãos colegiados, órgãos de assistência e assessoramento, órgãos de apoio à gestão e órgãos de atividades finalísticas, possuindo as subsecretarias, departamentos, divisões distritais zonais, diretor, pedagogo, professores, administrativos e os estudantes. E propõe a seguinte estrutura organizacional da unidade de ensino conforme Figura 4 (SEMED, 2023):

Figura 4 - Estrutura Organizacional da Unidade de Ensino



Fonte: Manual de Gestão Escolar (2014).

## MARCOS LEGAIS E OPERACIONAIS PARA GESTORES (AS) DE ESCOLAS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE MANAUS

Nesta seção, apresentamos os marcos legais e os marcos operacionais para gestores (as) de escolas da rede pública municipal de Manaus, com foco na concepção de gestão de educação e escolar evidenciadas neles, tendo em vista o referencial teórico já apresentado neste trabalho. Como afirma Lück (2006, p. 25):

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Para responder à questão norteadora: “Quais são os marcos legais e operacionais que estabelecem as atribuições dos (as) gestores (as) de escolas da rede pública municipal de ensino?” Buscamos os documentos elaborados pela Secretaria de Educação do município, (Quadro 01), referentes à gestão educacional da rede pública que estabelecem marcos legais e operacionais para os gestores da rede pública municipal de Manaus.

Quadro 01

<b>Documento</b>	<b>Ano</b>
Manual de Gestão Escolar	2014
Plano Municipal de Educação	2015 - 2025
Plano de Governo	2021 - 2024
Plano Setorial	2021 - 2024
Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Manaus	2016

Fonte: MAXQDA – Katriane, (2023).

Dessa maneira, a partir do princípio de gestão democrática para o ensino público, instituído na Constituição Federal de 1988 e na LDBEN 9.394/96, a Secretaria Municipal de Educação elaborou o documento que estudamos inicialmente, o Manual de Gestão Escolar. A estrutura do documento conta com cinco dimensões de gestão: gestão pedagógica, gestão de resultados educacionais, gestão participativa, gestão de pessoas e lideranças, gestão de infraestrutura e serviços. O Manual destina-se à organização e ao funcionamento das unidades

de ensino mais dinâmicas, democráticas e focadas na aprendizagem e foi criado em 2014 pela Divisão de Avaliação e Monitoramento - Departamento de Gestão Educacional. O objetivo geral do documento é contribuir para os processos de gestão das unidades de ensino, constituindo-se em um instrumento de auxílio, orientação e consulta, visando ajudar o diretor a fazer a sua caminhada com sucesso (MANAUS/SEMED/MANUAL DE GESTÃO ESCOLAR, 2014, p.14).

Outro documento importante analisado foi o Plano Municipal de Educação 2015-2025 (PME 2015-2025), relevante para traçar um planejamento conforme cenário atual da cidade e que deve estar articulado ao Plano Estadual de Educação e o Plano Nacional de Educação, instrumento que possibilita na gestão da educação levantar discussões para projetar ações coerentes com as demandas educacionais e pensar o modo de ser e fazer o ensino na rede pública conforme as diretrizes determinadas, em Manaus.

O PME 2015-2025 foi estabelecido e aprovado pela Lei Nº 2.000, de 24 de junho de 2015, definindo metas e estratégias para a educação a serem implementadas no município de Manaus, importante para ação do gestor na unidade de ensino, pois como cita Luck (2006, p.85) “Por outro lado, quando nada é regulado e normatizado, cria-se um espaço de ativação desorientada, corporativista e individualista, a partir do que a escola passa a viçar presa a seus vícios”.

As atribuições dos gestores (as) das escolas da rede pública municipal de ensino também estão registradas no Plano de Governo (2021-2024) e no Plano Setorial (2021-2024) da Prefeitura de Manaus, elaborado para definir as metas de governo e para planejamento de ações, inclusive, na SEMED. Buscamos as atribuições também no Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Manaus - estabelecido pela Resolução Nº 038/CME/2015, aprovada em 03 de dezembro de 2015, entrando em vigor no dia 18 de março de 2016, como documento que estabelece normas reguladoras de organização administrativa e pedagógica, servindo de parâmetro para a elaboração dos Regimentos Escolares das Unidades de Ensino da SEMED. Diante dos documentos estudados, observamos os seguintes termos, conforme Figura 5:

Figura 5 – Nuvem de Palavras: Análise de documentos municipais



Desse modo, lembrar que a gestão democrática é um princípio conforme a LDBEN 9.394/96, porém inúmeros outros termos estão à sua frente nos documentos analisados. Nos dados obtidos seja uma palavra com 19 ocorrências, é possível presenciar o termo gerência 3 vezes, na média de 5 documentos, em detrimento de gestão democrática. Não queremos afirmar que a utilização de termos pode definir os processos nas escolas, porém, é possível perceber o descaso com a conquista cara do termo gestão democrática na Constituição Federal de 1988 e na LDBEN.

Podemos afirmar que mais de 30 anos após conquistas de políticas públicas importantes, os sistemas educacionais ainda vivem uma tensão entre as demandas sociais pela construção da gestão democrática da educação e as exigências do mercado com as quais muitos governos estaduais e municipais estão comprometidos. Dessa maneira, as políticas educacionais por esses elaboradas sofrem a influência do modelo de nova gestão pública fortemente visível a partir dos anos 2000. Como analisam Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 713): “as escolas passaram a conviver com estratégias e ferramentas de controle e regulação por meio da avaliação externa com vistas à maior eficiência nos resultados”, em divisões e gerências. Portanto, para tratar da concepção de gestão democrática são essenciais práticas de autonomia e participação, porém como afirma Lück (2006, p. 40):

Encontramos certos sistemas de ensino que buscam o desenvolvimento da democratização da escola, sem pensar na autonomia da sua gestão e sem descentralizar poder de decisão para a mesma; ou que pensam em construir a autonomia da escola, sem agir no sentido de criar mecanismos sólidos para a sua democratização e desenvolvimento da consciência de responsabilidade social e competência para exercê-la, em vista do que se cria o entendimento inadequado da autonomia e sua prática.

Diante desses achados da pesquisa e do estudo dos documentos pelos quais se orientam as unidades de ensino da rede pública municipal de Manaus, analisamos as atribuições do gestor escolar segundo os marcos legais e operacionais da Secretaria Municipal de Educação de Manaus/AM.

## **ATRIBUIÇÕES ESTABELECIDAS PELOS DOCUMENTOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE MANAUS PARA OS (AS) GESTORES (AS) DE ESCOLAS DA REDE PÚBLICA: GESTOR OU GERENTE?**

Esta seção trata do objetivo da delimitação quanto às atribuições estabelecidas pelos documentos da SEMED para os (as) gestores (as) de escolas da rede pública, elas orientam os (as) gestores (as) em relação aos “[...] processos e práticas que respondem ao princípio da gestão democrática do ensino público.” (MANAUS/SEMED/MANUAL DE GESTÃO ESCOLAR 2014, p. 55), em conformidade com o que está posto na diretriz VI, no Art. 2º do Plano Municipal de Educação tratando da “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”.

A partir do Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Manaus percebemos o (a) gestor (a) como parte da direção na unidade de ensino, sendo o articulador no processo de integração da sociedade com a comunidade escolar, tendo que mobilizar a comunidade para agregar aos projetos e ações da escola. Ele é encarregado de cumprir a premissa que trata de “Aproximar as famílias às escolas, ao desenvolvimento do ensino e à aprendizagem” (MANAUS/SEMED/PLANO DE GOVERNO, 2022). O objetivo é que o gestor seja o principal agente no alcance da meta de alcançar 85% de participação da comunidade escolar na gestão da escola até dezembro de 2024.

No Regimento Geral as atribuições do (a) gestor (a) perpassam pela responsabilidade de “assegurar o cumprimento do Calendário Escolar, da legislação educacional vigente, e das diretrizes e normas emanadas da Rede Pública Municipal de ensino” (REGIMENTO GERAL, 2016 p. 10). A esse (a) profissional cabe o desenvolvimento de um plano de ação por meio da gestão participativa para “que as metas determinadas pela SEMED sejam alcançadas e os indicadores escolares sejam melhorados” (MANAUS/SEMED/REGIMENTO GERAL, 2016 p. 10). O art. 110 indica as características desejáveis desse (a) gestor (a): assegurador, responsável, coordenador, viabilizador, elaborador, zelador, supervisor e instrutor.

Além de ser o administrador da escola, deve ser o coordenador do processo de gestão democrática, elaborar coletivamente os documentos oficiais, executando, avaliando também o Plano de Trabalho Anual (PTA) da unidade de ensino, cumprindo os princípios de gestão vigente na LDBEN 9.394/96.

Vemos nos documentos normativos que a centralidade da gestão na pessoa do (a) gestor (a) ainda é muito presente nos regulamentos norteadores da SEMED/MANAUS. Esse fato vai ao encontro da análise de Paro que analisa que os membros da comunidade “atribuem ao diretor a responsabilidade quase total pelos destinos da escola” (2015, p.20). Essa centralidade na figura do gestor deve abrir espaço para a transparência na gestão e participação efetiva da comunidade escolar, não somente nos resultados, mas nos seus

processos de elaboração, trazendo-os para o cotidiano da gestão escolar a fim de firmar a democracia para o ensino público.

O (a) gestor (a) escolar nos anos entre 2015 e 2022 ainda tem sido “No imaginário de uma sociedade onde domina o mando e a submissão, a questão da direção é entendida como o exercício do poder de uns sobre outros.” (PARO, 2015, p. 105), porém ele/ela também é aquele (a) que viabiliza funcionamento da unidade de ensino, de forma atenta as instalações físicas, ao bom relacionamento entre a equipe, à efetividade do processo ensino-aprendizagem, a participação da comunidade, o planejamento e a implementação de avaliação institucional, as avaliações dos servidores em Estágio Probatório e de Desempenho, seguindo as orientações emanadas da SEMED.

E como refere-se Paro (2015, p.42) “Mas quem responde, em última instância, pelo cumprimento das leis do ensino e pela ordem no âmbito da escola (ou seja, pelo funcionamento da empresa escolar) é o diretor.”, assim, em acordo com os marcos legais e operacionais o(a) gestor(a) responde pela unidade de ensino durante seu período de gestão na organização, sendo ele/ela o(a) (a) responsável também pelos resultados do processo ensino-aprendizagem, por garantir o uso adequado dos espaços de aprendizagem e dos recursos tecnológicos disponíveis, pela gestão dos profissionais lotados e designados na unidade de ensino zelando pela segurança e bem-estar dos profissionais da educação e corpo discente, pela organização dos processos e registros escolares relativos ao estudante, dos documentos referentes aos professores e demais funcionários, pelas soluções de todos os problemas apresentados e documentações pendentes da mesma, pela legitimidade dos resultados dos estudantes e enquanto diretor da unidade de ensino, pela aprovação da prestação de contas dos recursos repassados pelo Governo Federal. Percebemos nesse encargo a presença do discurso empresarial:

Em geral, buscam se fundamentar no discurso empresarial e, em virtude do amadorismo pedagógico antes referido, se sentem seduzidos por promessas de medidas milagrosas para tornar efetivo o desenvolvimento administrativo da escola, aderindo à “qualidade total”, ao "empreendedorismo" ou a outra moda qualquer que acabe de sair do forno conceitual e ideológico dos gerentes e idealizadores do controle do trabalho alheio. (PARO, 2015, p.89)

Como diz Saviani “A escola é determinada socialmente; a sociedade em que vivemos, fundada no modo de produção capitalista, é dividida em classes com interesses opostos; portanto, a escola sofre a determinação do conflito de interesses que caracteriza a sociedade.” (2006, p.30). Nas sociedades capitalistas prevalece a desigualdade social, refletida nos

processos educativos. Refletindo esses pontos e com o acirramento do neoliberalismo, do conservadorismo político nos últimos anos, Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 713) demonstram que as escolas “passaram a conviver com estratégias e ferramentas de controle e regulação por meio da avaliação externa com vistas à maior eficiência nos resultados”.

No que diz respeito ao trabalho do diretor e às atribuições ele (a) designadas, é preciso considerar as contradições que envolvem o exercício do cargo de diretor em uma escola que ainda caminha na construção da gestão escolar democrática. “A explicitação e a crítica das atuais funções do diretor devem ter presente a contradição de que consiste em se ter um diretor cuja formação, atribuições e atuação prática foram concebidas para um papel de simples gerente” (PARO, 2015, p.110).

Nesses processos de gestão que apresentam as diretrizes para o(a) gestor(a) das escolas municipais de Manaus deve-se cumprir o princípio democrático nas seguintes práticas, de desenvolver o Plano de Ação da Unidade de Ensino com a participação dos professores e demais membros da comunidade, elaborar de modo participativo o plano de aplicação de recursos financeiros da unidade de ensino, que deverá ser apreciado e aprovado pelo Conselho Escolar e pela SEMED, criar condições para a viabilização da formação continuada em serviço da equipe escolar, mobilizar a comunidade escolar para a avaliação, a adesão e a implementação de projetos e ações socioeducativas e culturais de iniciativa interna e de órgãos externos, interagindo com a família do estudante, comunidade, lideranças, instituições públicas e privadas para a promoção de parcerias que possibilitem a consecução das ações da unidade de ensino.

Outras atribuições, conforme esses preceitos são: manter atualizado o cadastramento dos bens móveis e imóveis (inventário), zelando, em conjunto com a comunidade escolar, pela sua conservação, mas todos esses deveres devem ser feitos de acordo com a lógica capitalista, que trata-os como:

Colocarem-se tão somente como “gestores”, “especialistas”, ou “técnicos” para administrarem o sistema educacional local nos limites de um determinado contexto político e econômico (com as políticas educacionais vigentes), objetivando obter o “mesmo do mesmo” ou, na melhor das hipóteses, obter o “possível”, embora não necessariamente “o melhor” para a educação de seu município. (GENTILINI, 2009, p.25)

Algumas das atribuições dos (as) gestores (as) nas unidades escolares é a execução do plano de ação que é designado pelo instrumento Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social - IFC/RS e os Relatórios de Implementação e Acompanhamento dos

Planos - RIAP, sendo checados por meio de evidência de que as ações de fato foram realizadas, isso porque “todas escolas passaram por processos constantes de padronização e intensificação de trabalho burocrático, o que tornou os profissionais da educação multitarefeiros” (PEREIRA, OLIVEIRA, 2021, p. 7 e 8).

Em sintonia com o seguinte pensamento “No que concerne à figura do diretor, trata-se de se questionar a atual situação em que este acaba se constituindo mero preposto do Estado na escola, cuidando para o cumprimento da lei e da ordem ou da vontade do governo no poder” (PARO, 2015, p.115), ponderando esse pensamento temos ainda o acréscimo das seguintes funções impostas para o gestor, o monitoramento sistemático dos serviços de alimentação quanto às exigências sanitárias e padrões nutricionais oriundos do Programa Nacional de Alimentação Escolar, participar de reuniões, cursos, seminários e encontros realizados pela SEMED, pautados na gestão técnico-científica:

Também chamada de científico racional – onde prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para abaixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. (BRASIL, LIMA, SIQUEIRA, PASSOS, 2009, p.104)

Sinalizando outras incumbências que reafirmam essa visão do (a) gestor (a) na rede pública municipal de ensino de Manaus, ele (a) também deve instruir e emitir pareceres quando e solicitado, implementar programas, projetos e ações oriundos da Secretaria Municipal de Educação, zelar pelo crescimento contínuo dos resultados das avaliações externas (Prova e Provinha Brasil, ANA e outras), adotar decisões de emergência, em casos não previstos no Regimento Geral. O (a) gestor (a) é responsável por dar ciência às esferas superiores às quais se subordina (REGIMENTO GERAL, 2016, p.10).

As atribuições apontadas nos documentos da SEMED/MANAUS revelam os aspectos de organização administrativa e de princípios gerenciais destinados aos gestores das unidades de ensino da rede pública municipal, mediante ações planejadas, buscando alcançar e mediar os resultados estipulados por esferas maiores do sistema educacional de Manaus. Podemos notar que há acúmulo de atribuições para os (as) gestores (as) no ensino público, revelando a perspectiva centralizadora dessa função. Tal perspectiva pode caminhar na direção contrária do processo de gestão democrática da escola, em que muitas atribuições devem contar com a participação ativa e direta da comunidade escolar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Partindo da questão: “Quais as atribuições para (as) gestores (as) de escolas, instituídas pelos marcos legais e pelos marcos operacionais da Secretaria Municipal de Educação de Manaus no período entre 2015 e 2022?”, pudemos evidenciar aspectos da política pública de educação do Município de Manaus como foco na gestão da educação, especialmente no cargo de gestor das escolas da rede pública municipal de ensino.

No contexto social brasileiro, ainda são muitos os desafios para a efetivação da gestão democrática nas escolas. Nos últimos anos, sobretudo a partir de 2016, vemos ataques à democracia e o crescimento de políticas públicas unilaterais, verticalizadas e não promotoras da participação da população nos processos de decisão.

Essa tendência também se manifesta em documentos elaborados no âmbito municipal que muitas vezes reverberam grande parte da política nacional. Os documentos encontrados e estudados neste trabalho mostram a correlação de forças entre o que está posto enquanto princípio de gestão democrática e as tentativas de contemplar as exigências da lógica gerencialista e produtivista, próprias das sociedades capitalistas.

Aos gestores é atribuída uma gama de atribuições, dentre elas a promoção da gestão participativa, que não se traduz como sinônimo de gestão democrática, mas se coloca como suficiente nos marcos legais e operativos da SEMED/MANAUS. Faz-se necessária a reflexão acerca da eficácia dessas atribuições para as escolas. São atribuições que fomentam a gestão democrática ou são dizeres burocráticos para atender exigências burocráticas?

A centralidade da gestão da escola ainda na pessoa do gestor é evidente. Por esse motivo, urge a retomada de estudos pautados nos princípios, nas abordagens de gestão democrática das escolas e a rejeição da manutenção do gerencialismo na gestão escolar nas redes públicas de ensino.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil – 1988**. Brasília: Senado Federal, 1998. Disponível em <[www.planalto.gov.br/legislação](http://www.planalto.gov.br/legislação)>. Acesso em 07 de mar. 2022.

BRASIL. **Lei Federal de no 9.394. LBD - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em <[www.planalto.gov.br/legislação](http://www.planalto.gov.br/legislação)>. Acesso em 07 de mar. 2022.

BRASIL. **Lei no 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em: 19 out. 2021.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5ª Ed. São Paulo:Cortez Editora, 1991.

CURY, Carlos. R. J. **Sentidos da educação na Constituição Federal.** RBPAAE, São Paulo: v.29, n.2, mai./ago. 2013.

PEREIRA, Luciana. de L.; BAÇAL DE OLIVEIRA, S. **A pseudoqualidade da gestão integrada da escola (GIDE) na SEMED/Manaus.** Revista Amazônida: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas, [S. l.], v. 6, n. 01, p. 01–14, 2021. DOI: 10.29280/rappge.v6i01.10668.Disponível em: [//periodicos.ufam.edu.br/index.php/amazonida/article/view/10668](http://periodicos.ufam.edu.br/index.php/amazonida/article/view/10668). Acesso em: 6 abr. 2023.

LÜCK, Heloisa et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 2a edição. Petrópolis, RJ; Editora Vozes 2006.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** 2 a Ed. Rio de Janeiro: EPU, 2013.

MANAUS. **Secretaria Municipal de Educação.** Disponível em: <https://semed.manaus.am.gov.br/>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2023.

MANAUS. **Secretaria Municipal de Educação - Estrutura Organizacional.** Disponível em: <https://semed.manaus.am.gov.br/decreto-no-2-682-de-26-de-dezembro-de-2013/>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2023.

MANAUS. **Plano Municipal de Educação: Documento Base.** Manaus: SEMED, 2015.

MANAUS/SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Diário Oficial do Município de Manaus.** Ano XVII, Edição 3852. 2016.

MANAUS/SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Manual de Gestão Escolar - Secretaria Municipal de Educação.** Manaus: SEMED, 2014.

MANAUS/SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Passos do Plano de Governo 2022 – Gestão Estratégica da SEMED.** Disponível em: <https://semed.manaus.am.gov.br/plano-de-governo/>. 2022.

MATIAS, Átila. **Manaus.** PreparaEnem. Disponível em: <https://www.preparaenem.com/geografia/manaus.htm>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2023.

MINAYO, Maria Cecília de S. **Hermenêutica-Dialética como caminho do pensamento social.** MINAYO, Maria Cecília de S. e DESLANDES, Suely Ferreira (orgs.). Caminhos do pensamento: epistemologia e método. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2002.

OLIVEIRA, Dalila. A., Duarte, A. W. B., & Clementino, A. M. (2017). **A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as)**. Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação, 33(3), 707–726.  
<https://doi.org/10.21573/vol33n32017.79303>

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente**. São Paulo: Cortez, 2015.

PERONI, Vera. M. V.; FLORES, M. L. R. **Sistema nacional, plano nacional e gestão democrática da educação no Brasil: articulações e tensões**. Educação (Porto Alegre, impresso), v. 37, n. 2, p. 180-189, maio-ago. 2014.

SAVIANI, Dermeval. **A Educação na Constituição Federal de 1988: avanços no texto e sua neutralização no contexto dos 25 anos de vigência**. RBPAAE, v.29, n.2, mai./ago. 2013

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política/ Dermeval Saviani – 38. Ed. – Campinas, SP: Autores Associados, 2006 (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo; vol. 5).**

VIEIRA, Sofia Lerche. **Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação- Periódico científico editado pela ANPAE, v. 23, n. 1, 2007.

## APÊNDICES

### A – MODELO DE GRELHA

Categoria inicial	Conceitos norteadores	Techos dos documentos	Categoria intermediária	Categoria Final
1. Gestão democrática nas escolas públicas				
2. Gestão participativa na rede				
3. Diretor escolar				
4. Gestores escolares				
5. O papel do diretor				
6. Nova gestão pública				
7. Gerencialismo				
8. Institucionalismo				
9. Gerência				
10. Educador				
11. Gestão escolar				
12. Gestão educacional				

### B – METODOLOGIA DE PESQUISA/MAXQDA

The screenshot displays the MAXQDA software interface. The top menu bar includes options like 'Iniciar', 'Importar', 'Códigos', 'Anotações', 'Variáveis', 'Análise', 'Métodos Mistos', 'Ferramentas Visuais', 'Relatórios', 'MAXDictionário', and 'Stats'. Below the menu is a toolbar with various analysis tools such as 'MAXMaps', 'Visualizador da matriz de códigos', 'Visualizador das conexões entre códigos', 'Mapa de códigos', 'Mapa de documentos', 'Gráfico de comparação de documentos', 'Diagrama para comparação de perfil', 'Retrato do documento', 'Linha de código', 'Nuvem de palavras', and 'Tendências de palavras'.

The main workspace is divided into several panes:

- Lista de Documentos:** A list of documents with counts, including 'PLANO SETORIAL - SEMED' (5), 'PLANO DE GOVERNO - SEMED' (5), 'Manual de Gestão Escolar' (25), 'Regimento-Geral-das-Unidades-de-Ensino-da-Red...' (18), and 'Lei PME 2015' (22).
- Lista de Códigos:** A list of codes with counts, including 'Gestão educacional' (3), 'Sistema educacional' (1), 'Gerencialismo' (0), 'Gerenciadas' (1), 'Gerencial' (1), 'Gerência' (3), 'Gestão escolar' (9), 'Direção escolar' (1), 'Diretor escolar' (6), 'Diretor da unidade de ensino' (1), 'Gestão participativa' (2), 'Participação' (28), and 'Gestão democrática' (19).
- Visualizador de Documentos:** A document viewer showing a page from the 'DIÁRIO OFICIAL do MUNICÍPIO de MANAUS'. The document is titled 'Lei Nº 2.000, DE 24 DE JUNHO DE 2015' and discusses the approval of the Municipal Education Plan. It includes sections for 'Poder Executivo', 'APROVA' (Approves), 'O PREFEITO DE MANAUS' (The Mayor of Manaus), and 'FAÇA SABER' (Let it be known).

The bottom status bar shows 'Consulta simples de codificação (OU combinação de códigos)' and a page count of 5.

## C – ANÁLISE DE DOCUMENTOS DA SEMED/MAXQDA

Lista de Códigos	Anotação	Frequência
Lista de Códigos		75
Gestão educacional		3
Gestão educacional > Sistema educacional		1
Gerencialismo	Inicialmente escolhi a palavra gerencialismo como categoria, mas não houve ocorrências no documento. Mudando para a palavra gerência encontrei ocorrências.	0
Gerencialismo > Gerenciadas		1
Gerencialismo > Gerencial		1
Gerencialismo > Gerência	O plano setorial da Secretaria de Educação é composto por divisões e gerências.	3
Gestão escolar		9
Gestão escolar > Direção escolar		1
Diretor escolar		6
Diretor escolar > Diretor da unidade de ensino		1
Gestão participativa		2
Gestão participativa > Participação		28
Gestão democrática		19

## D – VISÃO GERAL DOS CÓDIGOS/MAXQDA

Cor	Código de origem	Código	Seg. codificados (todos os documentos)
●	Gerencialismo	Gerência	3
●	Gerencialismo	Gerenciadas	1
●		Gestão escolar	9
●	Gestão participativa	Participação	28
●	Gestão escolar	Direção escolar	1
●	Gestão educacional	Sistema educacional	1
●		Gerencialismo	0
●		Gestão participativa	2
●		Diretor escolar	6
●	Gerencialismo	Gerencial	1
●		Gestão educacional	3
●		Gestão democrática	19
●	Diretor escolar	Diretor da unidade de ensino	1