



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DO ESPÍRITO SANTO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO**

CARLOS FREDERICO JORDÃO GHIDINI

**ASSOCIAÇÃO DOS DIRETORES E EX-DIRETORES DAS ESCOLAS DA REDE
PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO DO ESPÍRITO SANTO: FORMAÇÃO E
ATUAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES EM QUESTÃO**

**VITÓRIA-ES
2023**



mestrado profissional
ppgmpe/ufes



UNIVERSIDADE FEDERAL
DO ESPÍRITO SANTO

CARLOS FREDERICO JORDÃO GHIDINI

**ASSOCIAÇÃO DOS DIRETORES E EX-DIRETORES DAS ESCOLAS
DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO DO ESPÍRITO SANTO:
FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES EM
QUESTÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Educação, do Centro de Educação, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação na linha de pesquisa Docência e Gestão de processos educativos.

Orientador: Prof. Dr. Itamar Mendes da Silva

VITÓRIA-ES

2023



mestrado profissional
ppgmpe/ufes

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

G423a Ghidini, Carlos Frederico Jordão, 1978-
Associação dos diretores e ex-diretores das escolas da rede pública estadual de ensino do Espírito Santo : Formação e atuação de gestores escolares em questão / Carlos Frederico Jordão Ghidini. - 2023.
207 f. : il.

Orientador: Itamar Mendes da Silva.
Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Educação.

1. Diretores escolares. 2. Associações educacionais. 3. Democracia. 4. Direito à educação. I. Silva, Itamar Mendes da. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Educação. III. Título.

CDU: 37



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

Ata da sessão da centésima quadragésima sétima defesa de dissertação do Programa de Pós-graduação de Mestrado Profissional em Educação (PPGMPE), do Centro de Educação da Universidade Federal do Espírito Santo, do discente **CARLOS FREDERICO JORDÃO GHIDINI**, candidato ao título de Mestre em Educação, realizada às **14h00min** do dia **vinte e oito de setembro de dois mil e vinte e três**. O presidente da Banca, Itamar Mendes da Silva, apresentou os demais membros da comissão examinadora, constituída pelos Doutores Eduardo Augusto Moscon Oliveira e Pedro Ganzeli. Em seguida, cedeu a palavra ao candidato que em trinta minutos apresentou sua dissertação intitulada **“ASSOCIAÇÃO DOS DIRETORES E EX-DIRETORES DAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO DO ESPÍRITO SANTO: FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES EM QUESTÃO”**. Terminada a apresentação do aluno, o presidente retomou a palavra e a cedeu aos membros da Comissão Examinadora, um a um, para procederem à arguição. O presidente convidou a Comissão Examinadora a se reunir em separado para deliberação. Ao final, a Comissão Examinadora retornou e o presidente informou aos presentes que a dissertação havia sido APROVADA. O presidente, então, deu por encerrada a sessão da qual se lavra presente ata, que vai assinada pelos membros da banca examinadora.

Vitória, 28 de setembro de 2023.

Prof. Dr. Itamar Mendes da Silva

Orientador

Prof. Dr. Eduardo Augusto Moscon Oliveira

Membro Interno (PPGMPE/Ufes)

Prof. Dr. Pedro Ganzeli

Membro Externo (UNICAMP)

Universidade Federal do Espírito Santo – Centro de Educação – Programa de Pós-graduação de Mestrado Profissional em Educação. Avenida Fernando Ferrari, nº 514, Goiabeiras, Vitória/ES.
CEP: 29075-910. Telefone: (27) 4009-7779. E-mail: ppgmpe.ufes@gmail.com



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
ITAMAR MENDES DA SILVA - PROFESSOR VOLUNTÁRIO
Centro de Educação - CE
Em 23/11/2023 às 18:17

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/842523?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
EDUARDO AUGUSTO MOSCON OLIVEIRA - SIAPE 1797435
Departamento de Educação, Política e Sociedade - DEPS/CE
Em 23/11/2023 às 18:28

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/842535?tipoArquivo=O>

Num país como o Brasil, manter a esperança viva é em si um ato revolucionário.

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

A meu orientador, Prof. Dr. Itamar Mendes da Silva, que acreditou em mim desde o início, me guiou e orientou com maestria até aqui. Obrigado, professor. Seus ensinamentos carregarei comigo por toda minha vida e farei deles um norte na minha vida profissional e pessoal. Sinto-me honrado por todas as suas contribuições.

Ao Prof. Dr. Eduardo Augusto Olivera Moscon, pelos seus ensinamentos, companheirismo e por confiar no meu potencial, ao Prof. Dr. Pedro Ganzelli, por toda sua contribuição, carinho e atenção para com nossa pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Educação, que me proporcionou mais essa conquista enquanto profissional da educação.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Educação, que impulsionaram meus horizontes intelectuais para além do que eu poderia imaginar.

Ao Coordenador do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Educação Prof. Dr. Alexandro Braga Vieira, pela sua luta constante pelo programa e suas aulas inspiradoras que, com certeza, contribuíram para meu crescimento intelectual.

Aos meus queridos colegas da Turma Esperança Garcia, vocês me proporcionaram “baldes de saber” através de suas reflexões nas aulas e trabalhos em grupo. Com vocês, aprendi a ser um ser humano melhor.

A todos os professores, professoras, diretores, diretoras, pedagogas, estagiários, cuidadores, cozinheiras, vigilantes, profissionais da secretaria, alunos, familiares e demais profissionais das escolas em que trabalhei até hoje, obrigado por tudo que aprendi com vocês. Um agradecimento mais que especial a todos os profissionais da EEEFM “Saturnino Rangel Mauro”, que sonharam esse sonho comigo.

A Associação dos Diretores e ex-diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo, por me inspirar e fazer parte da minha vida profissional e pessoal e por fornecer os dados necessários para que a pesquisa se realizasse.

Aos meus colegas diretores e ex-diretores que se disponibilizaram a participar das entrevistas durante a pesquisa. Sem vocês, eu não teria conseguido.

Obrigado à Educação, a razão do meu existir profissional e que continua transformando e humanizando educandos e educadores pelo mundo inteiro.

Obrigado a todos de coração!

DEDICATÓRIA

A Deus, em primeiro lugar, que me guiou e me sustentou até aqui. Sem sua graça e amor incomparável, não seria nada. Obrigado, Senhor!

Aos meus pais, Zenilda e Ruy. Obrigado pelo amor, incentivo e cuidado constante, vocês me ensinaram a ser o homem que sou, me mostraram o caminho, proporcionaram a mim a melhor educação possível.

A minha esposa Sabrina. Sem ela esse sonho não seria possível. Minha principal incentivadora, minha amiga e meu amor. Obrigado por acreditar em mim e estar comigo nesse momento.

Aos meus filhos, Arthur e Enzo, minha alegria de todos os dias, esses seres humanos incríveis que Deus colocou em minha vida e ressignificou o sentido do amor para mim.

Ao meu irmão Alfredo, pelo carinho, incentivo e amizade.

RESUMO

O estudo tem por objetivo compreender o processo de constituição da Associação dos Diretores e Ex-diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual do Espírito Santo (Adires) e sua atuação junto aos gestores das escolas públicas da Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo. A Associação foi criada em 2013 para dar suporte administrativo e jurídico a profissionais da Educação que atuam/atuaram como diretores escolares na Rede Estadual Pública do Espírito Santo, sendo composta por mais de 450 filiados. Para tanto, adota como referencial teórico as produções de Freire (1987, 1993, 1996, 2000, 2006, 2015), Chaui (2009, 2012, 2019), Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) e Paro (2003, 2005, 2015, 2016) na busca por discutir temáticas como democracia, gestão escolar, a gestão democrática e direito à Educação. Metodologicamente, pauta-se na pesquisa qualitativa e nos pressupostos do estudo de caso, assumindo como procedimentos: a) apresentação do estudo à Adires e a associados e solicitação para a coleta de dados; b) análise de documentos da entidade; c) aplicação de um questionário pelo formulário google à diretoria e associados; d) realização de entrevistas semiestruturadas. Elege como participantes, a diretoria da Adires, associados (diretores e ex-diretores). Os dados foram armazenados em diário de campo, no próprio questionário google e no celular que será utilizado como gravador de voz e imagem. Como resultados, a pesquisa busca contribuir com a criação/atuação de associações direcionadas a apoiar o trabalho de diretores escolares; refletir sobre novas contribuições quanto a formação dos diretores escolares; estreitar as relações dialógicas entre escolas e Secretarias de Educação e analisar quais os avanços necessários para a entidade, além de produzir um portfólio sobre a Adires no que se refere à sua constituição, atuação e investimento na formação do segmento diretor escolar.

Palavras-chave: Adires; gestão escolar; gestão democrática; formação continuada de diretores escolares.

ABSTRACT

The study aims to understand the constitution process of the Association of Directors and Former Directors of Public Schools of the State Network of Espírito Santo (Adires) and its performance with the managers of public schools of the State Network of Education of Espírito Santo. The Association was created in 2013 to provide administrative and legal support to Education professionals who act/acted as school principals in the Public State Network of Espírito Santo, comprising more than 450 affiliates. Therefore, it adopts as a theoretical reference the works of Freire (1987, 1993, 1996, 2000, 2006, 2015), Chauí (2009, 2012, 2019), Libâneo, Oliveira and Toschi (2012) and Paro (2003, 2005, 2015, 2016) in the quest to discuss topics such as democracy, school management and democratic management and direct education. Methodologically, it is based on qualitative research and on the assumptions of the case study, assuming the following procedures: a) presentation of the study to Adires and associates and request for data collection; b) analysis of the entity's documents; c) application of a questionnaire by the google form to the directors and associates; d) conducting semi-structured interviews. It elects as participants, the board of directors of Adires, associates (directors and former directors). The data were stored in a field diary, in the google questionnaire itself and in the cell phone that will be used as a voice and image recorder. As a result, the research seeks to contribute to the creation/action of associations aimed at supporting the work of school principals; reflect on new contributions regarding the training of school principals; to strengthen dialogic relations between schools and Departments of Education and to analyze which advances are necessary for the entity, in addition to producing a portfolio on Adires with regard to its constitution, performance and investment in the training of the school director segment.

Keywords: Adires; school management; Democratic management; continuing education of school principals.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Eixos de análise.	141
Figura 2. Compilado das principais opiniões do primeiro eixo de entrevistas	144
Figura 3. Compilado das principais opiniões do segundo eixo de entrevistas.....	150
Figura 4. Compilado das principais opiniões do terceiro eixo de entrevistas	157
Figura 5. Compilado das principais opiniões do quarto eixo de entrevistas.	163
Figura 6. Compilado das principais opiniões do quinto eixo de entrevistas.....	168
Figura 7. Compilado das principais opiniões do sexto eixo de entrevistas.....	173

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pesquisa realizada durante a pandemia sobre a saúde do diretor.	136
Gráfico 2. Pesquisa realizada durante a pandemia sobre a vivência da gestão escolar no período.	137
Gráfico 3. Pesquisa realizada durante a pandemia me relação a perda de algum familiar ou amigo próximo.	138
Gráfico 4. Pesquisa realizada durante a pandemia sobre a nota que o associado atribui a entidade.	138

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1. Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos	39
Imagem 2. Foto do Primeiro Seminário da Adires — “Gestão Escolar: desafios e caminhos a trilhar”	46
Imagem 3. Foto da Primeira reunião da recém-criada Adires, em 23 de julho de 2014 com a Sedu.	47
Imagem 4. Foto da Reunião sobre tipologia das escolas da rede estadual.....	52
Imagem 5. Foto da Reunião com novo Secretário de Educação, 24 de janeiro de 2019.	55
Imagem 6. Foto da Reunião com a Sedu para o retorno das aulas presenciais em 20/07/2020.	56
Imagem 7. Pesquisa realizada pela Adires sobre o nível de estresse dos diretores em agosto de 2022.....	57
Imagem 8. Pesquisa realizada pela Adires sobre o perfil tipológico das escolas em agosto de 2022.....	57
Imagem 10. Folder da Live realizada durante a Pandemia da Covid 19.	59
Imagem 11. Foto do III Seminário da entidade em 2016.	62
Imagem 12. Folder do V Seminário da entidade em 2018.....	63
Imagem 13. Folder do IV Seminário da entidade em 2017.....	64
Imagem 14. Fotos do VI Seminário da entidade em 2019.....	65
Imagem 15. Folder do Sétimo Seminário da entidade em 2021.....	66
Imagem 16. Participação da Adires na Comissão de Educação da Assembléia Legislativa	68
Imagem 17. Participação da Adires na Comissão de Educação em março de 2021.	133
Imagem 18. Reunião com a Sedu, Sindiupes e Undime para discutir o calendário de 2020.	146
Imagem 19. Adires no Seminário de Gestão Escolar para a Equidade, 29 de junho de 2022.	158
Imagem 20. Folder do VIII seminário da associação.	164
Imagem 21. Diretor de Relações Institucionais da Adires participando do VIII Seminário.	166
Imagem 22. Reunião para tratar das demandas dos diretores da rede em 2022...	174

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Subsecretarias de educação vinculadas à Sedu.	44
Quadro 2. Governadores e Secretários de Educação que dialogam com a Adires...58	58
Quadro 3. Associações de Diretores trazidas na Revisão de Literatura.....	70
Quadro 4. Estudos que dialogam com nossa pesquisa.....	74
Quadro 5. Nova composição da diretoria da Adires.	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Integrantes do Colegiado da Adires envolvidos na pesquisa..... 122

Tabela 2. Diretores e ex-diretores filiados que participarão da pesquisa..... 122

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

Adires — Associação dos Diretores e ex-diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo.

AMAGES — Associação dos Magistrados do Estado do Espírito Santo

Amunes — Associação dos Municípios do Espírito Santo

ADEPEP — Associação dos Diretores das Escolas Públicas do Estado do Paraná

ADERJ — Associação dos Diretores de Escolas Públicas do Estado do Rio de Janeiro

ADIMES — Associação dos Gestores e Ex-gestores Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino da Região Metropolitana da Grande Vitória

APADE — Associação Paraense de Administradores Escolares

BDTD — Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

CE — Centro de Educação

CEE — Conselho Estadual de Educação

CPF — Cadastro de Pessoas Físicas

COVID-19 — "doença do coronavírus", com os primeiros casos em 2019

EEEFM — Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio

EJA — Educação de Jovens e Adultos

ESESP — Escola de Serviço Público do Espírito Santo

GEGEP — Gerência de Gestão de Pessoas

GT — Grupo de Trabalho

Findes — Federação das Indústrias do Espírito Santo

FORDIR — Curso de Formação Inicial de Diretores

IDE — Índice de Desenvolvimento das Escolas

Ideb — Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

Ifes — Instituto Federal do Espírito Santo

IMU — Índice de Merecimento da Unidade

IBICT — Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

LDB — Lei de Diretrizes e Bases

MEPES — Movimento de Educação Promocional do Espírito Santo

MPES — Ministério Público do Estado do Espírito Santo

OBS — Open Broadcaster Software

PAEBES — Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo

PEE — Plano Estadual de Educação

PEDDE — Programa Estadual Dinheiro Direto na Escola

PGE — Procuradoria-Geral do Estado

PROGEFE — Programa Estadual de Gestão Financeira Escolar

PNE — Plano Nacional de Educação

SEAE — Subsecretária de Estado de Articulação Educacional

SEAF — Subsecretaria de Estado da Administração e Finanças

SEE — Secretaria Estadual de Educação

Secti — Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional

Sedu — Secretaria de Educação

SEEB — Subsecretaria de Estado da Educação Básica e Profissional

SEPLA — Subsecretaria de Estado de Planejamento e Avaliação

Sesa — Secretaria de Estado da Saúde

SESE — Subsecretaria de Estado de Suporte à Educação

Sindipúblicos — Sindicato dos Servidores Públicos do Espírito Santo

Sinepe — Sindicato das Empresas Particulares de Ensino

SINDIUPES — Sindicato dos Trabalhadores em Educação Pública do Espírito Santo

SRE — Superintendência Regional de Educação de Carapina

SUPET — Subgerência de Pessoal Transitório

TCLE — Termo de Consentimento Livre Esclarecido

TPE — Todos Pela Educação

UDEMOM — União dos Diretores do Ensino Médio Oficial

Ufes — Universidade Federal do Espírito Santo

Undime-ES — União dos Dirigentes Municipais da Educação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	23
A FORMAÇÃO ACADÊMICA E A HISTÓRIA PROFISSIONAL DO PESQUISADOR: DA SALA DE AULA A COORDENAÇÃO GERAL DA ADIRES.....	34
CAPÍTULO 1 — A CRIAÇÃO DA ADIRES: GESTORES BUSCANDO MELHORAR SUAS PRÁTICAS E LUTANDO PELA DEMOCRATIZAÇÃO DA REDE ESTADUAL DO ESPÍRITO SANTO	42
CAPÍTULO 2 — DIÁLOGO COM ESTUDOS DEDICADOS À PRODUÇÃO DE CONHECIMENTOS SOBRE O TRABALHO DOS DIRETORES ESCOLARES	70
CAPÍTULO 3 — DIÁLOGO TEÓRICO	95
CAPÍTULO 4 — A PRODUÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA: PRESSUPOSTOS QUALITATIVOS, ESTUDO DE CASO E PROCEDIMENTOS	114
4.1 OS PRESSUPOSTOS DA PESQUISA QUALITATIVA	114
4.2 OS PRESSUPOSTOS DO ESTUDO DE CASO	116
4.3 O CAMPO DE PESQUISA: A ADIRES.....	117
4.4 OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA A PRODUÇÃO DOS DADOS	118
4.4.1 Solicitação à Associação dos Diretores e Ex-diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual do Espírito Santo para realização do estudo	119
4.4.2 Consulta Documental	119
4.4.3 Entrevistas semiestruturadas	120
4.5 OS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	121
4.5.1 Colegiado executivo da Adires	122
4.5.2 Diretores e ex-diretores filiados	122
4.6 O PERÍODO DE PRODUÇÃO DOS DADOS	123
4.7 OS INSTRUMENTOS DE REGISTRO	123
4.8 A ORGANIZAÇÃO, CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	124
CAPÍTULO 5 — ANÁLISE DOCUMENTAL E DIÁLOGOS COM DIRETORES E EX- DIRETORES: RESGATANDO A HISTÓRIA DOCUMENTAL DA ADIRES E AS IMPRESSÕES DOS ASSOCIADOS SOBRE A ENTIDADE E SUA ATUAÇÃO	125
5.1 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E NORMATIVOS QUE FUNDAMENTAM A CRIAÇÃO E A ATUAÇÃO DA ADIRES.....	125
5.2 A ATUAÇÃO DA ADIRES DURANTE A PANDEMIA A PARTIR DA ANÁLISE DOCUMENTAL	134
5.3 DEMANDAS QUE ATRAVESSAM A GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DO ESPÍRITO SANTO NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA E AS CONTRIBUIÇÕES DA ADIRES.....	140
5.3.1 O sentido da Adires para os associados	141
5.3.3 Conquistas, limites, autonomia e avanços necessários para entidade ..	153
5.3.4 As contribuições da Adires na formação dos diretores escolares da rede estadual	160

5.3.5 A avaliação dos associados sobre o apoio jurídico da Adires	166
5.3.6 Diálogos entre Adires e Sedu.....	170
CONCLUSÕES	176
REFERÊNCIAS.....	180
ANEXOS	184
ANEXO 1.....	184
ANEXO 2.....	185
ANEXO 3.....	188
ANEXO 4.....	198

INTRODUÇÃO

Nenhum educador faz sua caminhada indiferente ou apesar das ideias pedagógicas de seu tempo ou de seu espaço. Pelo contrário, faz sua caminhada desafiado por essas ideias que combate ou defende (Freire, 2006, p. 72-73).

O presente estudo tem por objetivo analisar o processo de constituição e o percurso da Adires — Associação dos Diretores¹ e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo: suas propostas, ações, limites e possíveis contribuições para a práxis de gestores escolares. A Adires é uma associação que tem como premissa a organização, o suporte e a formação do segmento dos gestores escolares da Rede Estadual do Espírito Santo, buscando estabelecer diálogos com a Sedu — Secretaria Estadual de Educação — e outras entidades, tendo como foco as questões que permeiam a gestão escolar.

A proposta é investigar o processo de organização dessa instituição associativa pertencente ao campo da educação, prática implementada a partir da criação de dispositivos normativos para a gestão democrática da educação, enquanto política do Estado brasileiro como a Constituição Federal do Brasil de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional da Educação (PNE 2014-2024), e, também, normativas estaduais que caminham na mesma direção.

A investigação de iniciativas associativistas se coloca no bojo das lutas pela democratização da sociedade brasileira e, especificamente, da educação, tendo em vista a importância de instituições dessa natureza para o fortalecimento dos pressupostos democráticos, da ação dialógica entre os segmentos escolares e da implementação de políticas comprometidas com o fortalecimento do direito social à Educação, pois, como afirma Sander (2011):

A tendência democrática no pensar as políticas educacionais e no exercer a gestão da educação não surgiu do nada, nem é uma herança da divisão de poder feita pelo Estado ou governo de turno ou, ainda, uma dívida das mantenedoras de instituições privadas de ensino. Ao contrário, o exame dos recentes desenvolvimentos revela que a gestão democrática é uma conquista, uma construção histórica que se insere nos movimentos sociais

¹ Os conceitos diretores, diretoras, coordenadores, coordenadoras, professores, professoras, gestor(es), gestora(s) e outras dedicadas aos profissionais da educação serão escritas no gênero masculino, referindo-se aos dois gêneros. Não ignoramos e nem desconsideramos as discussões de gênero e as lutas em torno de sua afirmação, entretanto, nesse texto, optamos por fazer a redação tanto mais direta quanto nos for possível.

de reconstrução de nossas instituições democráticas desde a ruptura institucional de 1964, incluindo os movimentos políticos das Diretas Já e da Constituinte, que culminou com a adoção da nova Carta Constitucional em 1988 [...] (Sander, 2011, p. 50).

A Constituição Federal de 1988 define a “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1998, art. 206, Inciso VI), como um dos princípios de organização da educação. Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 vem reforçar e explicitar esse princípio, definindo parâmetros para sua efetivação, enquanto o Plano Nacional de Educação, elaborado para o decênio 2014/2024, em sua meta 19, traz o seguinte texto:

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

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

III – superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;
V – formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;
VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública (Espírito Santo, 2015, p. 01).

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

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

Além dos encaminhamentos explicitados, podemos também identificar, no artigo segundo, diretriz VI e na meta 19 do PEE/ES, a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, corroborando a meta 19 do Plano Nacional da Educação. Nesses documentos, evidencia-se a importância do fortalecimento de processos de gestão que privilegiem a participação de todos, o diálogo entre pares e os princípios democráticos nas práticas organizativas das unidades de ensino. É

importante elencar que a comunidade escolar tem o direito à participação em todas as esferas de poder, ou seja, nos sistemas, nas redes e nas unidades e nos processos de criação e implementação do Projeto Político Pedagógico — PPP. Diante disso, entendemos que a gestão escolar precisa fortalecer o conceito de escola pública popular, tendo em vista:

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

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

O princípio da gestão democrática está consagrado no artigo 206 da Constituição Federal, no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em numerosos estatutos legais dos sistemas estaduais de ensino. As leis de ensino asseguram a autonomia da escola pública, a participação dos educadores na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e da comunidade local em conselhos escolares. Essas disposições dão aos educadores e à comunidade a base legal para exercer o controle democrático sobre os serviços educacionais prestados pelo Estado. Também confere à comunidade o direito de participar no fazer pedagógico como extensão do fazer educacional da família e da sociedade (Sander, 2011, p. 50-51).

Em nossa história recente, rumo à *democracia*², pós-ditadura civil-militar de 1964, a Constituição Federal de 1998 conduziu a Educação para um novo patamar: de direito universal; de desenvolvimento de liberdades individuais e da gestão democrática, defesa também realizada em outros documentos nacionais como a LDB nº 9.394/96 e o PNE (2014-2024), em sua meta 19. A expressão do “poder do povo” que cria direitos e cuida de sua manutenção é o ponto central da democracia. As lutas pelo

² O conceito e a prática da democracia têm origem na Grécia Antiga, como explicado por Chauí (2013, p. 150): “[...] *demos* é o povo politicamente organizado e *kratós*, o poder; portanto, poder do povo”.

direito à educação e pela democracia caminham juntas e se o direito à Educação não é garantido, temos o dever de lutar por ele, como afirma Chauí (2013, p. 150): “[...] os cidadãos são sujeitos de direitos e [...] onde tais direitos não existam nem estejam garantidos, tem-se o direito de lutar por eles e exigi-los. É esse o cerne da democracia: a criação de direitos [...]”.

Diante das lutas e defesas pelo direito social à Educação como público e subjetivo, a gestão democrática das unidades de ensino, tanto no contexto nacional, como estadual e municipal, tem se colocado como pauta importante, pois:

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

É justamente no contexto do fortalecimento do direito à Educação, na política educacional da Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo e no fortalecimento da democracia na gestão escolar que surge a Adires em 11 de novembro de 2013, com o objetivo de se constituir em espaço de organização, análise/debate/formação/elaboração e lutas em torno de políticas que envolvam o trabalho de gestores escolares na citada rede de ensino. Nesse contexto, a Adires prevê em seu estatuto, a defesa de ações que garantam educação pública de qualidade (Apêndice 3).

A Adires se caracteriza como associação criada para explicitar a necessidade de espaços democráticos de participação dos gestores/as das escolas públicas estaduais juntamente à estrutura da Sedu, como exposto na ata de fundação da entidade (Apêndice 2)

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

Assim, se constitui como um espaço de luta política e de poder, tendo em vista, como

afirma Paulo Freire (1993), que sem luta política, que é luta pelo poder, essas condições necessárias não se criam.

Cabe destacar que a criação da Adires, além de se colocar com as tarefas aqui explicitadas, também levou em consideração o relato dos gestores escolares da Rede Estadual de que, durante muito tempo, se sentiram sem espaços de escuta e de trocas, devido a relações verticalizadas de poder permeadas por pouco ou nenhum diálogo com a Secretaria de Educação. Como exemplificado por um dos associados que foi entrevistado para compor o capítulo de dados dessa pesquisa

O espaço da Adires é estratégico, essa ideia de associação permite que a gente tenha uma interlocução um pouco maior e mais tranquila, mesmo sabendo que temos uma certa limitação porque temos que dosar a crítica, em tese estamos do lado do governo, mas a medida que a gente problematiza as condições de trabalho do diretor, que dá condições para o diretor trabalhar, que mexe nas questões estruturais da carreira como a Adires vem pautando ao longo do tempo, a gente tem sim a possibilidade do diretor contribuir para uma melhoria do direito à educação de uma maneira geral, para mim a Adires é isso (Associado 1)

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

O surgimento da Adires representa a luta pela democratização dos espaços de decisão, ou seja, de poder. Michael Apple (2001), em seu livro “Educação e Poder”, busca elucidar as questões culturais e estruturais que permeiam as escolas para entender as relações de poder no campo da educação, situação que o leva a defender posicionamentos mais críticos que favoreçam a participação e o diálogo entre escola e comunidade escolar, visando novos modos de participação popular nos cotidianos escolares, cenário que nos faz recordar o envolvimento desse segmento em

dispositivos que fortalecem a gestão democrática como os conselhos de escola, a elaboração do projeto político pedagógico, a criação de associação de pais, os grêmios estudantis, dentre outros.

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

Considerando tal premissa, a Adires, procura romper com uma relação vertical de domínio e controle daqueles que coordenam as ações nas escolas, os diretores, buscando por direcionamentos mais horizontais construídos por meio da participação, diálogo e avaliação coletiva das ações das escolas e das políticas educacionais. Em seu nascedouro, agiu no sentido de reduzir e enfrentar práticas verticais e nada dialógicas impostas aos gestores escolares e às escolas que dirigem.

Os gestores colocam em debate a própria organização das práticas que realizam na escola e buscam valorizar estruturas participativas como o Conselho Escolar. Assim, a gestão democrática está colocada para todo o processo educacional no sentido de que a prática dos sujeitos escolares e dos pertencentes à estrutura do sistema escolar pode e deve se voltar para viver e ensinar democracia

Em todas as instâncias da Secretaria, a começar pela escola, enfatiza-se a necessidade de que as decisões sejam tomadas coletivamente. Assim, a Secretaria não apenas indica à escola o funcionamento colegiado, como o institui em seu interior. A estrutura colegiada foi montada também para servir como indicativo às escolas de que é possível construir formas democráticas de gestão. Significou o exemplo de que na Secretaria da Educação a democratização era para valer e não haveria hipocrisia de indicar à escola a gestão democrática e a estrutura de poder acima da escola continuar inalterada. É o rompimento com a política do faça o que eu mando, mas não faça o que eu faço (Silva, 2002, p. 25).

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

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

A força da instituição se encontra no diálogo e em seus filiados. Com isso, busca se opor a uma estrutura opressora e gerencialista, baseada em práticas autoritárias, tecnocráticas, que levam apenas em consideração os resultados quantitativos e os índices obtidos em avaliações de larga escala. Nesse sentido, as afirmações de Apple (2001) dialogam de modo mais explícito com o trabalho desempenhado pela Adires, enquanto associação de gestores/administradores/diretores, ao afirmar que:

[...] administradores e professores progressistas, activistas da comunidade e outros têm sido capazes de construir importantes coligações para desafiar as políticas e práticas educativas dominantes (Apple, 2001, p. 27).

Para compreender as razões da criação da entidade e como ela se organiza é necessário conhecer o trabalho do gestor escolar. Esse profissional tem uma função muito importante, pois atua no sentido de coordenar os trabalhos no ambiente escolar, buscando significar a gestão como trabalho em equipe, potencializando o direito de todos à apropriação do conhecimento. Como afirma Paro (2020, p. 20): “[...] quer como aquele que coordena (e controla) o trabalho de todos, quer como líder que estimula subordinados e comanda a proposição e o alcance de metas, o diretor é considerado por todos o elemento mais importante na administração da escola”. Entendemos que as metas a serem alcançadas devem ser essencialmente qualitativas, distanciando-se da perspectiva gerencialista que leva apenas em consideração os números frios. Sabemos que os resultados fazem parte do dia a dia escolar, mas com a união entre indicadores qualitativos e quantitativos, sendo os primeiros muito mais importantes, teremos o equilíbrio para a construção de escolas mais populares, dialógicas e democráticas.

Segundo o referido autor, a gestão deve ter como preceito básico, em uma perspectiva de gestão democrática, o acolhimento de toda a comunidade, ratificando a organização e o funcionamento do Conselho Escolar e buscando fortalecer a perspectiva de uma educação pública popular e democrática. A questão não é construir uma escola para poucos, mas, para muitos e, ao mesmo tempo, não basta que ela seja só bela na estética, mas também nas relações e em tudo o que envolve os processos de ensino-aprendizagem.

O objetivo principal é afirmar a substantividade do conceito de boniteza que, em Freire, supera o aspecto estético para se constituir também compromisso ético a favor da educação do povo. A substantividade referida alcança materialidade nas práticas diárias de construção da escola pública popular e

democrática que é inclusiva, laica, estatal e de qualidade socialmente referenciada (Silva, 2021, p. 1).

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

Diante das questões expostas que atravessam o dia a dia e o trabalho do diretor escolar em relação aos preceitos da gestão democrática, defendemos, na perspectiva freireana, que todos precisam participar da gestão da escola, desde o vigilante até o secretário/a de educação, pois cada segmento (pais, estudantes, profissionais da escola, líderes comunitários e aqueles que organizam direta ou indiretamente a gestão das escolas) podem contribuir na transformação da escola, transformação que não deve ser apenas estrutural, mas também humana. Uma união entre a ética e estética para que se possa alcançar a “boniteza” da escola pública popular e democrática, conforme ensina Freire (1996), no livro *Pedagogia da Autonomia*.

Outra experiência que podemos trazer na defesa da gestão escolar comprometida com mudanças na escola, a partir do diálogo, da participação e da gestão democrática é a relatada pelo Professor Itamar Mendes da Silva³, quando diretor em uma escola pública localizada na periferia do município de São Bernardo do Campo, no Estado de São Paulo. Por oito anos, o autor esteve na gestão da escola, deparando-se com uma realidade bem adversa: a estrutura necessitava de reparos e a comunidade escolar não tinha participação nas decisões escolares. Para tanto, iniciou o trabalho de gestão, buscando pelo diálogo constante e reflexões/ações com os docentes, a equipe técnico-pedagógica, os demais funcionários, as famílias e a comunidade. Enquanto gestor, percebeu que poderia contribuir com a transformação da realidade

³ Doutor em Educação (Currículo) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e pós-doutor em Políticas, Educação, Formação e Sociedade pela Universidade Federal Fluminense. Professor aposentado da Universidade Federal do Espírito Santo, atuando no Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação da referida Universidade. Vinculado ao Grupo de pesquisa Gestão, Trabalho e Avaliação Educacional – Getae (CNPq) e Grupo de Estudos e Pesquisas Paulo Freire – Geppf (CNPq).

dos educandos, ao trabalhar para o desenvolvimento de uma escola pública popular, democrática, dialógica e libertadora.

Por meio de tal perspectiva, aos poucos, foi conquistando a comunidade escolar com ações assertivas, sempre partindo do diálogo em equipe e integrando as famílias nas reuniões, contribuindo com a transformação estrutural da escola. Nas palavras do autor:

[...] minha opção se vinculava ao desejo de empreender esforços para colocar em prática o acúmulo teórico e prático amalhado na participação da experiência liderada por Freire, que havia falecido no ano anterior. Talvez, presunçosamente, recriar suas ideias e práticas como nos orientou a fazer em tantas oportunidades (Silva, 2021, p. 4).

As dificuldades enfrentadas e as ações realizadas pelo autor/gestor mencionado se assemelham e podem ser comparadas a experiências de muitos diretores da Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo associados à Adires, pois, apesar da falta de estrutura e de condições de trabalho, buscam estabelecer elos de diálogo com a comunidade, valorizando cada estudante e suas famílias, visando mudanças nas escolas e melhorias nos processos de ensino-aprendizagem. Como afirma o autor:

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

Outro autor importante que traz discussões relativas à gestão escolar é Vitor Paro (1986), o qual entende por administração escolar⁴ a utilização racional de recursos materiais e conceituais e o esforço coletivo do trabalho humano para se atingir a finalidade da escola, ou seja, o direito à apropriação do conhecimento socialmente acumulado pela humanidade. Paro (2010) também adentra essa discussão, corroborando o pensamento de Chiavenato (1979, p. 179) quando afirma que:

A atividade administrativa é uma atividade grupal. As situações simples, nas quais um homem executa e planeja o seu próprio trabalho, lhe são familiares; porém, à medida que essa tarefa se expande até o ponto em que se faz necessário o esforço de numerosas pessoas para levá-las a cabo, a simplificação desaparece, tornando necessário desenvolver processos especiais para a aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa do grupo.

É importante salientar que os processos de gestão das escolas se tornam fecundos

⁴ Trabalhamos nesta parte do texto com o conceito de administração escolar, tendo em vista ser o utilizado nas teorizações do autor mencionado na construção do período.

quando realizados de modo conjunto, ou seja, com a participação da comunidade escolar, tendo em vista tal processo fortalecer o previsto na Constituição Federal de 1988: a Educação como um direito do cidadão e uma responsabilidade do Estado e das famílias. Nesse contexto, o gestor escolar organiza caminhos administrativos, pedagógicos, financeiros e relacionais na busca por encaminhamentos em conjunto com a comunidade escolar para o fortalecimento da escola pública, laica, estatal e de qualidade.

É tarefa desse profissional considerar a cultura democrática, a gestão da rede, do currículo, a gestão pedagógica, a gestão financeira e a gestão política como princípios, estabelecendo elos constantes com o conselho de escola e todos os seus integrantes. Com isso, o gestor escolar pode refletir que a formação cidadã é essencial para uma escola que pensa e age democraticamente. Conforme problematiza Ganzeli (2011, p. 59), há de se “[...] compreender que a participação democrática não acontece de maneira espontânea, sobretudo no contexto da sociedade capitalista, em especial na sociedade Brasileira, com pouca tradição democrática”.

Segundo o autor, para a escola cumprir sua função social, é importante que ela se abra para dialogar com a comunidade escolar, tendo em vista a relevância de se ter a participação dos sujeitos envolvidos nos processos educativos. Ganzeli (2011) diz que as pessoas necessitam ser ouvidas para se sentirem parte da escola: alunos, professores, famílias, sociedade civil e os demais funcionários da unidade de ensino. Por meio do diálogo, é mais possível a construção de um ambiente favorecedor dos processos de ensino-aprendizagem, da valorização das potencialidades dos indivíduos e do desenvolvimento de pertença dos segmentos da comunidade escolar para com a escola, pois como afirma Freire (1980, p. 42).

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

Por isso, ao analisar o trabalho do gestor escolar como coordenador das práticas organizativas da escola, considerando o compromisso ético de zelar pela efetivação do princípio da gestão democrática, entendemos, em acordo com Paro (2015), que o administrativo e o pedagógico se entrelaçam e não se dissociam no ambiente escolar.

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

A atuação desse profissional se dá a partir de quatro grandes áreas, a saber: administrativa, pedagógica, financeira e esforços humanos, como afirma Paro (2015):

- a) Na *Gestão Administrativa*, o gestor escolar deve ter conhecimento da legislação e das políticas educacionais para fazê-las dialogar com as demandas da escola visando à promoção do direito à Educação pública, laica, gratuita, democrática e de qualidade. Busca operacionalizar políticas, ações e recursos necessários para fazer a escola funcionar e cumprir a sua função social.
- b) A *Gestão Pedagógica* visa aos processos de ensino-aprendizagem. Objetiva a coordenação de recursos materiais, conceituais e o envolvimento do trabalho dos profissionais da educação e dos estudantes nos currículos, nas ações didáticas e na avaliação, tendo como meta o direito de aprender.
- c) A *Gestão Financeira* objetiva a organização e a utilização dos recursos financeiros para que a escola tenha condições de alcançar suas metas. Os recursos financeiros devem ser organizados e publicizados em conjunto com o Conselho Escolar e buscar garantir (aos professores e aos alunos) o ambiente necessário para que a aprendizagem se efetive.
- d) A *coordenação dos esforços humanos* que compõe a escola é um desafio, tendo em vista o fato de os seres humanos serem heterogêneos. É importante um olhar empático e dialógico, seja em relação ao aluno, ao professor, às famílias e demais profissionais da escola. O gestor escolar tem como responsabilidade manter um ambiente saudável e organizado e com sinergia entre os/as que trabalham e estudam na/para a escola levar a termo seus objetivos educacionais.

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

como afirma Ganzeli (2011, p. 9):

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

Diante das demandas que atravessam o trabalho dos gestores escolares, os profissionais que atuam em unidades da Rede Estadual de Educação do Espírito Santo sentiram a necessidade de compartilhar projetos, ações, anseios e desafios, tendo como horizonte fortalecer os saberes sobre a gestão escolar. Nesse contexto, se deu a criação da Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo (Adires), em 11 novembro de 2013, conforme informa a ata de criação da referida entidade, reflexão que trazemos na seção que segue.

A FORMAÇÃO ACADÊMICA E A HISTÓRIA PROFISSIONAL DO PESQUISADOR: DA SALA DE AULA A COORDENAÇÃO GERAL DA ADIRES

Minha relação com a Educação se inicia em 1997, quando ingresso no curso de História, na Ufes, no período de 1997 a 2003, na Licenciatura e no Bacharelado. O curso me ajudou a obter conhecimentos teórico-práticos para analisar a realidade social/educacional de modo crítico e compreender a Educação como direito público-subjetivo, contribuindo para a formação de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres. Enquanto educador, sempre tive esse sonho: o da transformação social, a partir da superação do antagonismo entre opressores e oprimidos. Compartilho essa ideia com Freire (2006), ou seja, a de transformar sonhos em algo possível, mesmo que pareçam impossíveis, pois como afirma o autor:

[...] como fazer possível hoje o sonho que parece ser de ou para amanhã. Na verdade, uma das tarefas políticas que devemos é viabilizar os sonhos que parecem impossíveis. Em outras palavras, é diminuir a distância entre o sonho e sua materialização [...] (Freire, 2006, p. 126).

Em 1998, trabalhei na Fundação Ceciliano Abel de Almeida⁵ (Ufes) como pesquisador de campo. Nesse ano, inicio as atividades como professor contratado na EEEFM “Zumbi dos Palmares” (Rede Estadual), no Bairro Cidade Continental - Serra/ES. Com isso, fortaleci a ideia de que o magistério era a profissão que eu desejava. De acordo com Hannah Arendt (2011, p. 247), “[...] a educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele”.

No ano de 2006, fui aprovado em concurso público para professor MaPB-História na Rede Estadual. Em 2009, como professor MaPB-História, na Prefeitura Municipal de Serra. Com isso, atuei na EEEFM “Iracema Conceição Silva” (Rede Estadual) e na EMEF “Ismênio de Almeida Vidigal” (Rede Municipal). Nesse contexto, me apropriei mais da realidade dos estudantes e pude analisar o quanto muitos viviam em situações de vulnerabilidade, pois como diz Arroyo (2011, p, 181), “[...] para a infância [adolescência, juventude e vida adulta] pobre, negra, dos campos e periferias está muito distante seu reconhecimento como sujeito de direitos”.

Nos anos seguintes, passei a atuar como coordenador de turnos nessas escolas e comecei a me interessar pela Gestão Escolar. Enquanto coordenador, consegui ter uma visão mais ampla do ambiente escolar e vislumbrar a necessidade dos segmentos (pais, estudantes, profissionais da escola, líderes comunitários e demais integrantes da comunidade escolar) trabalharem juntos em função da gestão democrática. Esse trabalho me inspirou a almejar o cargo de diretor escolar. Aprendi, enquanto educador, que a gestão democrática se desenvolve cotidianamente a partir de reflexões com a comunidade escolar, de forma conjunta e dialogada, pois:

[...] é preciso que falem a nós de como veem a escola, de como gostariam que ela fosse; que nos digam algo sobre o que se ensina ou não ensina na escola e de como se ensina. Ninguém democratiza a escola sozinho [...] (Freire, 2006, p. 43).

Em julho de 2012, aprovado em processo seletivo⁶, fui nomeado diretor escolar na

⁵ A Fundação Ceciliano Abel de Almeida foi uma instituição voltada ao desenvolvimento de serviços técnicos e científicos, atuando em parceria com órgãos públicos e privados, na captação de recursos, por meio de convênios para aplicação no ensino, na pesquisa e na extensão. Atuou na área de desenvolvimento cultural - publicações, promoção de eventos e apoio a formas de expressão cultural local, assim como vários cursos de treinamento de servidores. Na atualidade, encontra-se extinta.

⁶ O processo de seleção para gestor escolar na rede estadual do Espírito Santo ocorre da seguinte forma: em primeiro lugar o candidato deve ser efetivo na rede e não estar em período probatório, também deve possuir diploma de licenciatura em qualquer área do conhecimento. Diplomas de bacharéis ou tecnólogos precisam da complementação do Programa Especial de Formação Pedagógica para docentes com habilitação em qualquer área de conhecimento em instituição de ensino

EEEFM “Iracema Conceição Silva” (Rede Estadual), uma escola localizada em um bairro considerado de periferia, em que parte de seus alunos se encontravam em vulnerabilidade social, permeados por condições de vida desfavoráveis e pela presença do tráfico de drogas. Iniciei o trabalho pautado no conceito de gestão democrática, defendendo a participação e o diálogo como necessários à constituição da escola como espaço de todos. Aprendi, com a leitura de Vitor Paro (2016), que a administração da escola deve ser compartilhada. No caso da escola, diretores, professores, alunos, pais/responsáveis e os demais profissionais da educação devem caminhar juntos. Cabe ao gestor escolar, organizar, de modo racional e democrático, os recursos materiais e conceituais, além de agregar o esforço do trabalho coletivo humano para que a escola cumpra a sua função social, como escola pública, laica, estatal e de qualidade socialmente referenciada.

Ao assumir a gestão da EEEFM “Iracema Conceição Silva”, busquei dialogar com a comunidade escolar, fortalecendo os órgãos colegiados e os espaços de planejamento, almejando a melhoria das condições de trabalho dos professores e de aprendizagem para os alunos, organizando palestras, projetos, reuniões com as famílias, aquisição de recursos tecnológicos, dentre outros. Com isso, comecei a perceber mudanças na escola em vários aspectos, principalmente, nas relações entre as pessoas, nas condições de trabalho docente e na aprendizagem, por meio de uma comunidade escolar mais participativa e profissionais mais motivados, pois como diz Freire (1996), educandos e educadores aprendem em comunhão.

Na função de diretor, pude ter maior entendimento sobre a gestão escolar como ação fundamental para as práticas organizativas das escolas e com contribuições para a transformação da vida dos educandos, dos educadores e da comunidade escolar. A gestão escolar democrática faz toda a diferença nos processos de ensino aprendizagem, pois permite o enfrentamento de ações verticalizadas, o diálogo entre os segmentos escolares e a defesa por currículos, práticas e processos avaliativos

superior regularizada pelo Ministério da Educação. uma das exigências para se tornar um dos gestores da rede estadual é participar do Curso de Formação Inicial de Diretores- FORDIR, (realizado pela Secretaria de Educação, a média mínima para aprovação no curso é de 8 pontos. Após a aprovação no curso, o candidato deverá fazer a sua inscrição no processo seletivo na escola onde pretende ser gestor, disputando o cargo com os demais candidatos inscritos. Todos devem se apresentar um plano de metas e ações referentes à sua gestão. Aprovados nesta fase os candidatos também são submetidos a entrevistas na Superintendência Regional de Educação e com a assessoria especial de gestão e a partir dessa entrevista é escolhido o novo gestor.

comprometidos em fazer o conhecimento ser um elemento que ajude alunos e professores a refletirem sobre os processos de opressão e desigualdade. Como afirma Freire (1987, p. 58), “Só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros. Busca esperançosa também”.

Esses preceitos impulsionaram e influenciaram meu desejo em contribuir com o desenvolvimento de uma associação para que os diretores da Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo pudessem se sentir mais apoiados frente aos desafios da gestão das escolas.

Desse modo, a experiência acumulada como sujeito histórico e social, aluno, professor, coordenador e gestor escolar foi forjando minha práxis profissional, pois como afirma Apple (2001, p. 7), “[...] em meu entender é preferível a maior parte das vezes partirmos do nosso íntimo, isto é, partir das nossas próprias experiências como professores e alunos nesta época de conservadorismo”, cujo foco sempre foi a superação das desigualdades sociais, acreditando que a educação contribui significativamente para a transformação social, ajudando-me a coordenar os trabalhos iniciais da Adires, associação trazida como objeto desse estudo de mestrado em educação na modalidade profissional.

Frente à necessidade de criação de uma associação voltada a apoiar as atividades dos profissionais da educação que exercem a função de diretores escolares, por meio de uma ação coletiva, foi proposta a criação da Adires — Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo — que, após reuniões entre profissionais que representam o referido segmento, foi criada no ano de 2013, levando-nos a assumir sua coordenação geral, reafirmando nosso interesse pela defesa dos pressupostos democráticos, da escola pública como espaço-tempo de todos e dos diretores como profissionais que requerem investimentos em sua formação e apoios para se colocarem como mediadores, conforme defende Vitor Paro (2015).

A partir das reflexões trazidas e do desejo de contribuir com os processos formativos da gestão escolar, delimitamos o objetivo geral deste estudo de mestrado em educação na modalidade profissional, a saber: *compreender o processo de*

constituição e atuação da Adires na Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo, considerando os pressupostos da gestão democrática e do direito à Educação.

Para elucidar o objetivo geral, trazemos os seguintes objetivos específicos:

- a) recompor e analisar os pressupostos teóricos e normativos que fundamentam a criação e a atuação da Adires;
- b) compreender as principais questões que atravessam a gestão escolar nas escolas públicas estaduais do Espírito Santo numa perspectiva democrática e refletir sobre as contribuições instituídas e as que podem ser instituídas a partir da ação da Adires;
- c) compor um (Portfólio) abordando a constituição da Adires, sua estrutura organizativa, suas principais atividades junto aos gestores escolares, na perspectiva da gestão democrática e da defesa do direito à Educação.

Dialogam com essa pesquisa, Freire (1987, 1993, 1996, 2006), quando nos leva a refletir sobre a necessidade de fortalecer diálogos e movimentos coletivos para transformar a sociedade, defender os pressupostos da educação popular, assim como desenvolver e valorizar o diálogo entre pares, ação importante para a gestão democrática. Além disso, Chauí (2013), por abordar os conceitos de democracia e a interlocução desses conceitos com a sociedade. Temos também Paro (2016), por se dedicar à produção de conhecimentos sobre a gestão escolar.

Em relação à metodologia, ainda elencamos que a pesquisa aborda os fenômenos sociais e o comportamento humano, no nosso caso, a criação e contribuições da Adires no período de 2013 a 2022, esse estudo qualitativo exige uma abordagem ampla dos fenômenos que envolvem a associação e nós, enquanto pesquisadores, estamos inseridos no contexto da entidade desde o seu nascedouro até os dias atuais.



Para Chizzotti (2011, p. 28), a pesquisa qualitativa “[...] implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível”. Esse método também se estrutura através de um conjunto de componentes como: classificação, planejamento, coleta e análise dos dados.

Dessa forma, corroborando Chizzotti (2011), afirmamos a natureza qualitativa do trabalho. Ainda, afirmamos que a pesquisa qualitativa realizada neste estudo de mestrado se caracteriza como o Estudo de Caso da Adires. Assim, cumpre-nos explicitar que esse método de pesquisa adota um caso para analisar, indo ao encontro de suas particularidades, pois se debruça sobre a realidade e não sobre a quantidade de informações, como destacam Ludke e André (2013).

Diante disso, a pesquisa segue as seguintes etapas de trabalho: a) pedido de autorização à Adires para constituição dos dados; b) diálogo com o colegiado executivo da entidade e diretores e ex-diretores associados; c) leitura e análise dos documentos referentes à criação e à organização da entidade; d) entrevistas semiestruturadas com gestores associados e colegiado executivo; e) produção de um e-book sobre a Adires, abordando sua historicidade e engajamentos para o fortalecimento da gestão democrática e defesa do direito à Educação nas escolas públicas estaduais do Espírito Santo.

Como instrumentos de registro, trabalhamos com o diário de campo e o uso de gravadores para realização das entrevistas semiestruturadas. O campo de pesquisa é a própria Associação e a Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo, tendo como participantes do estudo, diretores e ex-diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo. Os dados foram produzidos de fevereiro de 2022 a março de 2023. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal do Espírito Santo.

Imagem 1. Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA	
Título da Pesquisa: Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo (ADIRES): contribuições para a formação/atuação de gestores escolares	
Pesquisador Responsável: CARLOS FREDERICO JORDAO GHIDINI	
Área Temática:	
Versão: 2	
CAAE: 67596022.1.0000.5542	
Submetido em: 02/05/2023	
Instituição Proponente: Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo	
Situação da Versão do Projeto: Aprovado	
Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável	
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio	
Comprovante de Recepção:  PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_2042565	

Fonte: Captura de tela.

O estudo está estruturado em capítulos, além desta introdução, das considerações finais e das referências. Nesta primeira parte, traçamos um recorte da vida acadêmica

e profissional do pesquisador e abordamos a sua relação com o objeto de pesquisa, assim como apresentamos discussões iniciais sobre a gestão democrática e da Adires, ações que nos ajudam a delinear os objetivos (geral e específicos) e a organização dos demais capítulos.

Reflexões sobre o **Histórico de Criação da Adires** dão continuidade às enunciações trazidas na introdução. A **Revisão de Literatura** é realizada no terceiro capítulo. Nesse momento da pesquisa, dialogamos com outros trabalhos que abordam a gestão e entidades como fóruns e organização de gestores escolares para enriquecer e sistematizar as reflexões para com nossos objetivos.

O quarto capítulo analisa os **Diálogos Teóricos** que embasam a dissertação, com ênfase para o processo de criação da Adires, os fundamentos da gestão democrática, a relação entre Sedu/Adires/Diretores e Diretoras da Rede Estadual, os avanços e limitações da entidade quanto a suas contribuições para a formação e atuação da gestão escolar.

O quinto capítulo aborda a **metodologia**. A pesquisa tem como fundamento teórico-metodológica a pesquisa qualitativa e o Estudo de Caso, a partir das experiências vividas pelos filiados frente aos desafios da gestão escolar e as ações do pesquisador para a organização dos dados.

No sexto capítulo, desenvolvemos a **Análise de Dados** e o **Produto Educacional**. Neste momento, dialogamos com informações a partir do estudo dos documentos, entrevistas e diálogo com os fundadores da Adires e seus filiados.

A última ação traz as **considerações finais**. Neste momento, resgatamos os pontos essenciais de nossa pesquisa e um compêndio dos conhecimentos desenvolvidos. Finalizando, as **referências**.

Buscamos, por meio do estudo, enquanto profissional da educação, contribuir com a produção de conhecimentos que venham fortalecer a gestão democrática das escolas e a formação de profissionais da Educação na função de diretores escolares, principalmente, no que concerne aos processos de gestão escolar na Rede Estadual de Educação do Espírito Santo. Enquanto educadores, temos que, de forma ética, nos responsabilizar por movimentos que promovam a transformação dos indivíduos na

busca de uma sociedade menos desigual. Continuaremos lutando, de forma incansável, pela construção da democracia e da gestão democrática das escolas, buscando, no Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Educação da Ufes, alternativa para tal questão, pois:

Além de atender a uma demanda social e do mundo do trabalho, o Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Educação também visa, por meio do aprofundamento teórico-prático e da pesquisa engajada, a empoderar os profissionais em formação e fortalecer as práticas docentes, principalmente neste momento histórico em que o direito à Educação se encontra fragilizado para muitos sujeitos escolares, dadas as perspectivas conservadoras e fundamentalistas que buscam compor currículos pasteurizados que excluem muitos conhecimentos e sujeitos dos processos educativos (Ghidini, 2020, p. 25).

Assim, para continuar com as discussões deste estudo de mestrado, passaremos para o capítulo que trata da revisão de literatura e nos ajuda a refletir e a problematizar a atuação de entidades como a Adires no fortalecimento da gestão das escolas, primando pela gestão democrática e pelo direito a Educação.

CAPÍTULO 1 — A CRIAÇÃO DA ADIRES: GESTORES BUSCANDO MELHORAR SUAS PRÁTICAS E LUTANDO PELA DEMOCRATIZAÇÃO DA REDE ESTADUAL DO ESPÍRITO SANTO

No presente capítulo, também faremos inserções de documentos, atas e relato dos associados, para dar embasamento e veracidade aos apontamentos efetuados. Utilizaremos os documentos da entidade (Atas, Estatutos e fotografias), parte das entrevistas semiestruturadas realizadas com nove associados, e posteriormente aprofundaremos ainda mais essas informações em nosso capítulo de dados. A seguir abordamos a fundação da entidade, as razões e objetivos de sua criação.

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

Assim, esse grupo entendeu ser necessário organizar o segmento para maior aprofundamento de questões que atravessavam a gestão das escolas e a própria formação dos educadores na função de diretores escolares. Após a elaboração de um documento inicial para a criação de uma associação, parte do grupo inicial de diretores envolvidos na proposição se reuniu, algumas vezes, na EEEFM “Aristóbulo Barbosa Carneiro Leão”, para a escrituração do estatuto da entidade que passou a ser denominada “Adires”.

Assim, a Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo foi fundada em 11 de novembro de 2013. Inicialmente, 45 diretores dialogaram para a aprovação do estatuto, tendo como lócus de encontro a Superintendência Regional de Educação de Carapina (SRE). Os

princípios e as finalidades da Adires foram norteados nessa reunião e o estatuto inicial foi aprovado. Os primeiros integrantes do Colegiado Executivo da entidade também foram selecionados. Nesse contexto, o autor deste estudo de mestrado foi escolhido, por aclamação, como o primeiro Coordenador Geral da Adires. O artigo 1º, do estatuto da entidade resume um dos principais objetivos da entidade que é o de reunir seus associados para a defesa de uma educação pública de qualidade

Art. 1º. Associação dos diretores e ex-diretores das escolas da rede pública estadual de ensino do estado Espírito Santo, neste estatuto designada, simplesmente, como associação (Adires), fundada em 11/11/2013, concede foro nesta capital, localizada a Rua Deputado Castelo Mendonça, número 90, bairro Goiabeiras, Vitória-ES Cep 29 075-160, é uma pessoa jurídica de direito privado, constituída por tempo indeterminado sem fins econômicos de caráter organizacional, sem cunho partidário, com a finalidade de reunir os diretores e ex-diretores das escolas da rede pública estadual de ensino, objetivando a defesa de uma educação pública de qualidade, fazendo uso de instrumentos legais com o objetivo de tutelar suas finalidades presentes neste estatuto por via administrativa e judicial (Apêndice 3).

Desde os debates iniciais que impulsionaram a criação da Adires, levou-se em consideração ser tarefa do gestor mediar as práticas organizativas das escolas dentro de uma perspectiva democrática (Paro, 2015), além de pensar, organizar e executar programas de formação permanente para que os profissionais das escolas assumam a educação como ato político e se reconheçam pesquisadores, até porque não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino, conforme ensina Freire (1996). Nesse sentido, a Adires tem trabalhado, demandado e dialogado com a Sedu para fortalecer ações de aprofundamento teórico-prático sobre a gestão escolar com formações em serviço direcionadas aos gestores escolares.

Diante disso, a Adires busca o diálogo com a Secretaria Estadual de Educação (Sedu), parte integrante do Governo do Estado. A ocupação da função de Secretário/a de Educação se constitui como a primeira instância da Sedu, sendo o Conselho Estadual de Educação (CEE) um órgão auxiliar. Além da primeira instância explicitada, fazem parte do organograma da Sedu as subsecretarias de educação abaixo explicitadas, com as quais a Adires necessita estabelecer profícuo diálogo visando a coordenação da gestão das escolas.

Quadro 1. Subsecretarias de educação vinculadas à Sedu.

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

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, a partir de dados disponibilizados pela Sedu.

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

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

Outra questão que mobilizou a criação da Adires é o sentimento de solidão vivenciado pelos diretores acerca de situações inerentes ao cargo. Esses sentimentos são relatados em momentos de reuniões, formação, conversas individuais e nos grupos de comunicação da entidade, como por exemplo, o WhatsApp. Compreendemos que a gestão das escolas e o trabalho diário em seu interior requer considerar o conhecimento científico e seu desenvolvimento, o que reforça a necessidade de investimentos na formação inicial e continuada dos profissionais da educação, mas também a troca crítica e reflexiva de experiências entre pares, pois “[...] a gente se faz

educador, a gente se forma como educador, permanentemente, na prática e na reflexão da prática” (Freire, 2006, p. 58).

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

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

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

Os diálogos iniciais firmados pelos pioneiros da associação sinalizavam que as relações entre a Sedu e os diretores escolares se constituíam de modo pouco/nada dialógico. Muitas vezes, esses profissionais se sentiam desvalorizados, cenário que vai na contramão das expectativas sociais em relação ao diretor escolar que precisa trabalhar em função do fortalecimento da gestão democrática e capaz de ouvir a comunidade escolar e trazer as demandas desse segmento para outros espaços sociais, como as Secretarias de Educação.

Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridas (Paro, 2005, p. 11).

Diante disso, a Adires foi criada, objetivando fortalecer o trabalho do diretor nas escolas estaduais e os processos de ensino-aprendizagem, o que torna imprescindível a formação de profissionais-gestores.

Imagem 2. Foto do Primeiro Seminário da Adires — “Gestão Escolar: desafios e caminhos a trilhar”



Fonte: Arquivo da Adires.

A foto, fonte documental cedida pela associação, remonta do nosso Primeiro Seminário. Os Seminários da entidade têm caráter formativo, relativo às demandas da gestão escolar e o trabalho dos diretores.

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

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

Assim, é importante destacar que a Adires surge como um movimento de luta por melhores condições do trabalho e de formação do gestor nas escolas. Quando de sua criação, em 2013, a instituição contava apenas com 17 filiados que iniciaram a defesa de novas-outras relações com a Sedu. Buscavam por uma representatividade que reiterasse a necessidade de o diretor ser ouvido e ser significado como um profissional

mediador (Paro, 2005), dadas as contribuições que esse segmento pode trazer para a política educacional capixaba.

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

A primeira reunião da ADIRES com a Sedu ocorreu no ano de 2013, precisamente, com o Secretário de Educação, à época. Discutiram-se várias questões que desafiavam o trabalho das unidades de ensino, assim como a atuação dos diretores escolares. A partir de sua criação, a Adires passou a participar de reuniões para discutir as demandas dos associados referentes às práticas da gestão escolar.

Imagem 3. Foto da Primeira reunião da recém-criada Adires, em 23 de julho de 2014 com a Sedu.



Fonte: Arquivo da Adires.

Foi discutida, nas reuniões, a organização administrativa das escolas (os fluxos da secretaria escolar, implementação de novos sistemas de gestão, o quadro de pessoal, o financiamento, o currículo escolar da rede estadual, as redes de apoio em educação especial, dentre outras questões). Além disso, dialogou-se sobre a tipologia das unidades de ensino, porque influenciam diretamente na quantidade de profissionais, nas verbas recebidas e na gratificação dos diretores.

Destacaram-se também questões inerentes à prestação de contas, processos de

assunção e saída dos diretores do cargo, condições de trabalho do diretor, incluindo a saúde emocional, as ações formativas sistematizadas pela Sedu, com destaque para aquelas voltadas aos profissionais da educação na função de diretores escolares e as políticas educacionais implementadas pelo referido órgão, inclusive, os impactos da supervalorização de resultados/índices educacionais no direito social à Educação (avaliações de larga escala).

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

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

Entre 2014 e 2018, podemos dizer que a Adires passou pelo seu momento político mais difícil. A entidade se posicionou contra o fechamento de várias unidades de Educação de Jovens e Adultos e acabou, de certa forma, enfrentando o ostracismo⁷, ou seja, a falta de diálogo por parte da Secretaria de Estado da Educação, mesmo frente a várias tentativas realizadas pela sua coordenação. Essa instabilidade fez despertar, no colegiado executivo e em seus associados, os seguintes questionamentos: como se posicionar enquanto entidade, sendo que a função de diretor escolar é muito frágil? Ser gestor escolar na Rede Estadual de Educação do Espírito Santo significa se calar e seguir o que está posto? O processo de escolha dos/as diretores/as é o adequado na perspectiva democrática da Lei Estadual de 1997⁸?

⁷ O ostracismo surgiu em Atenas, no século V, antes de Cristo, na Grécia Antiga. Tratava-se de uma punição para o cidadão ateniense que cometesse algum crime contra a liberdade pública. A pena imputada era o exílio por um período de 10 anos. Clístenes, considerado pelos historiados, como o “Pai da Democracia” foi o criador da prática.

⁸ Reportamo-nos à Lei Estadual nº 5.471 que versa sobre a gestão democrática nas unidades de ensino do Espírito Santo. O artigo 1º apresenta a gestão democrática do ensino público estadual. Busca sustentação no art. 206, inciso VI, da Constituição Federal. Além disso, no art. 179, da Constituição

Tal instabilidade entre os diretores vinculados à Associação se efetivava, principalmente, pelo fato de eles serem selecionados por meio de processo seletivo, sem consulta pública. Segundo as normas da Sedu, ficam aptos a participarem da seleção, professores e pedagogos efetivos e interessados ao cargo de diretor escolar, devidamente aprovados no Curso de Formação Inicial de Diretores (FORDIR), oferecido pelo referido órgão central. Além disso, os interessados devem apresentar os seguintes requisitos:

- I - não apresentar nenhum impedimento para movimentação bancária no Cadastro de Pessoas Físicas – CPF;
 - II - não estar respondendo a processo administrativo disciplinar - PAD;
 - III - ter disponibilidade para atender aos turnos em funcionamento na unidade escolar;
 - IV - não incorrer em nenhuma das hipóteses de inelegibilidade previstas na legislação vigente;
 - V - não possuir parentes até 3º grau civil, nem cônjuge, em exercício na escola;
 - VI - ser servidor efetivo no cargo de MAPA, MAPB e MAPP do Quadro do Magistério Público Estadual do Estado do Espírito Santo e estar em exercício;
 - VII - ter habilitação mínima exigida para o maior grau de ensino oferecido pela unidade escolar.
- 2.2 - O candidato que não atender a todos os requisitos previstos nos incisos do subitem será ELIMINADO do processo de cadastramento (Espírito Santo, 2023, p. 1).

O processo seletivo é de responsabilidade da Gerência de Gestão de Pessoas (GEGEP/SEDU), por meio da Subgerência de Pessoal Transitório (SUPET) e de uma Comissão de Processo Seletivo Simplificado designada pela Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo. É constituído por meio das seguintes etapas:

Etapas 1: Comprovação de experiência profissional e Titulações - Total 15 pontos

Ela se subdivide nas seguintes seções: a) São aferidas pontuações diferenciadas para as experiências dos candidatos como: diretor escolar, coordenador pedagógico, coordenador de turnos, gerente, subgerente, assessor ou superintendente e

Estadual e art. 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96. Com isso, defende a existência, na escola pública, o caráter estatal quanto ao seu funcionamento, o caráter comunitário quanto à sua gestão e o caráter público quanto à sua destinação. No artigo 2º, a Lei Estadual nº 5.471 promulga: para melhor consecução de sua finalidade, a gestão democrática da escola pública estadual, no que se refere a educação básica, será implementada mediante a observação dos seguintes princípios: I - garantia da descentralização do processo educacional; II - livre organização e participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios, através de representação em órgãos colegiados; III - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica; IV - transparência nos mecanismos pedagógicos, administrativos e financeiros; V - eficiência no uso dos recursos públicos.

supervisor escolar. Pontuação máxima de 6 pontos; b) Pontuações diferenciadas para cursos de pós-graduação *latu sensu* e *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado). Pontuação máxima de 5 pontos, sendo considerando apenas um curso; c) Participação no Curso de Formação Inicial de Diretores Escolares – FORDIR (SEDU). Mesmo sendo um pré-requisito para inscrição, a apresentação do certificado de participação com aprovação equivale a 4 pontos.

Etapa 2: Apresentação do Plano de Gestão na Superintendência Regional de Educação - Total 25 pontos

Avalia-se: a) apresentação escrita; b) comunicação oral e uso do material para a apresentação; c) análise e solução de problemas; d) organização e planejamento; e) observância do tempo determinado

Etapa 3: Entrevista com equipe gerencial coordenada pela assessoria de gestão escolar - Total: 60 pontos.

São aferidos: a) conhecimento do trabalho; b) relacionamento interpessoal; c) autoconhecimento e equilíbrio emocional; d) flexibilidade; e) administração de conflitos e tomada de decisão; f) liderança; g) comunicação; h) orientação para resultados; i) persistência. Para cada uma dessas questões, há pontuações diferenciadas.

Além de o diretor ser selecionado por processo seletivo, sem consulta pública, há a possibilidade do “diretor pró-tempore”. Nesse caso, ele é indicado pelo governo estadual, em específico pela Superintendência Regional de Educação a qual a escola com vacância do cargo de diretor se encontra vinculada. Nos dois casos, a situação do gestor escolar é frágil, instável e de autonomia limitada. Como dito, em ambas situações, a ocupação da função de gestor escolar não perpassa pela consulta pública, podendo, o profissional, ser retirado a qualquer momento da função, conforme o interesse da Sedu, situação que fere os princípios da gestão democrática elencada em documentos norteadores, como a Constituição de 1988, a LDB nº 9394/96, PNE 2014-2024, a Lei Estadual nº 5471/97, a Constituição do Estado do Espírito Santo e o PEE 2015-2025.

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

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

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

Entendemos ser necessário complementar as reflexões do autor, afirmando que é fundamental que as escolas reconheçam que elas fazem parte de um sistema de ensino e que possui suas normativas, mas também que esses estabelecimentos de ensino possuam autonomia para tomar decisões frente às demandas que os atravessam, estando certos de que a autonomia nunca é total, sempre relativa, pois se coloca sob certos parâmetros:

[...] embora necessária, não basta à eleição de dirigentes escolares desvinculada de outras medidas que transformem radicalmente a estrutura administrativa da escola; assim como não basta instituir um conselho de escola com a participação de professores, funcionários, alunos e pais, mesmo que com contribuições deliberativas [...] se a função política de tal colegiado fica inteiramente prejudicada pela circunstância de que a autoridade máxima e absoluta dentro da escola é de um diretor [...] (Paro, 2005, p. 102).

Dando continuidade à apresentação da Adires, em julho de 2017, a Associação foi convidada a participar de uma reunião com a Sedu para discutir uma das bandeiras da entidade: a definição tipológica das unidades de ensino. Como resultado da reunião, a entidade conseguiu alinhar um perfil tipológico para as escolas com mais profissionais para a secretaria, limpeza, cozinha, coordenação e pedagógico para as escolas.

Imagem 4. Foto da Reunião sobre tipologia das escolas da rede estadual.



Fonte: Arquivo da Adires.

A tipologia é um levantamento de características físicas, de modalidades de ensino oferecidas, quantitativo de profissionais e estudantes, dentre outros indicadores que influenciam diretamente na qualidade dos processos de ensino-aprendizagem, pois balizam a contratação de profissionais e a distribuição dos recursos financeiros às escolas. Nessa reunião em específico, a Adires discutiu a remuneração dos diretores da rede e como uma nova tipologia implicaria a função gratificada dos diretores da rede. A seguir temos os trechos do Diário Oficial do Espírito Santo que abordam a questão da tipologia na PORTARIA Nº 060-R, DE 09 DE MARÇO DE 2021:

Art. 1º Estabelecer critérios de cálculo para a definição de novo perfil tipológico das unidades escolares públicas estaduais para o fim específico de atribuição da gratificação da função de direção escolar.

[...]

Art. 2º Para ser contemplada com a função de diretor escolar, a escola da rede pública estadual deverá atender, no mínimo, 100 alunos matriculados ou estar vinculada a um consórcio, nos termos da Portaria nº148-R, de 09 de dezembro de 2020. [...]

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

I - número de alunos matriculados;

II - etapas de ensino e modalidades de ensino ofertadas;

III - turnos de funcionamento;

IV - taxa percentual de ocupação das salas de aula efetivamente ocupadas (número total de alunos matriculados dividido pela capacidade máxima de matrículas, multiplicado por 100).

V - índice socioeconômico da escola;

[...]

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

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

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

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

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

[...]

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

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

[...]

Está portaria demonstra que a tipologia das escolas é determinada pela complexidade de suas características administrativas e estruturais, levando-se em conta uma série de outros fatores. Ela define, ainda, a gratificação que o diretor escolar da rede recebe, sendo a tipologia I a maior gratificação e a tipologia IV a menor.

É interessante salientar que escolas com menos de cem alunos não possuem diretor escolar e são administradas conforme portaria específica, ou seja, para cada cinco escolas com menos de cem alunos é designado um diretor escolar.

De acordo com a portaria nº 148-R, de 09 de dezembro de 2020, ficam estabelecidos

o que são considerados consórcios: um conjunto de cinco escolas com menos de cem alunos é designado um Diretor Escolar e formado um Conselho de Escola.

PORTARIA Nº 148-R, DE 09 DE DEZEMBRO DE 2020.

Regulamenta a formação de consórcios entre unidades escolares da rede pública estadual que possuem matrícula inferior a 100 (cem) estudantes e demais providências.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, no uso das atribuições que lhe foram conferidas pela Lei Nº 3.043/75 e com fundamento na Lei nº 5.471, de 23 de setembro de 1997 e na Portaria nº 111-R, de 18 de setembro de 2017 e suas alterações.

RESOLVE:

CAPÍTULO I

Da Regulamentação da Formação de Consórcios entre Unidades Escolares

Art. 1º Regulamentar a formação de consórcios entre unidades escolares da rede pública estadual que possuem matrícula inferior a 100 (cem) estudantes.

§ 1º A formação dos consórcios de que trata o art. 1º desta Portaria é de responsabilidade da Secretaria de Estado da Educação/Unidade Central – Sedu e das Superintendências Regionais de Educação – SRE.

§ 2º O consórcio é composto por escolas públicas estaduais, cujo mantenedor é o Governo do Estado do Espírito Santo, por intermédio da Secretaria de Estado da Educação – SEDU.

§ 3º O consórcio de que trata o art. 1º desta Portaria contempla, no máximo, 05 (cinco) unidades escolares.

§ 4º Para cada consórcio formado, será designado um Diretor Escolar e constituído um Conselho de Escola (Espírito Santo, 2020)

O perfil tipológico da rede estadual leva em conta: a quantidade de alunos matriculados; as modalidades de ensino da escola, ou seja, quanto mais modalidades, maior a complexidade administrativa; os turnos de funcionamento; o perfil socioeconômico da escola; a taxa de ocupação das salas; o bairro onde a unidade de ensino está localizada, entre outras questões.

Percebemos que a definição tipológica das escolas da rede estadual segue um complexo cruzamento de dados, que definem desde a quantidade de funcionários, passando pela gratificação do diretor, até o volume de verbas destinadas às escolas.

Em 2019, se iniciou mais um ciclo de governo para a educação capixaba, frente eleições para o governo estadual. Com isso, assumiu a pasta da Educação um novo Secretário, que recebeu a Associação anunciando uma perspectiva de diálogo. Nesta

gestão, a Adires passou a participar de reuniões para debater ações e políticas das quais participavam os subsecretários e gerentes dos setores da Sedu. Foram discutidas as tipologias das unidades de ensino, implementação de novo modelo de Ensino em Tempo Integral, calendário escolar, reabertura das unidades da EJA (fechadas na gestão anterior), formação de diretores e professores, dentre outras demandas, inclusive quanto às funções que o gestor assume dentro do ambiente escolar.

Imagem 5. Foto da Reunião com novo Secretário de Educação, 24 de janeiro de 2019.



Fonte: Arquivo da Adires.

Em um rápido histórico, foram apresentadas ao novo Secretário as finalidades institucionais da Adires e as dificuldades cotidianas existentes e comuns no trabalho dos mais de 450 diretores da rede Estadual. O Secretário se colocou à disposição da direção da Adires e firmou compromisso em rever em caráter emergencial o repasse de recursos e as normas internas que tratam do Programa Estadual Dinheiro Direto na Escola – PEDDE⁹. Da mesma forma, foi firmado o compromisso de inserir a Adires nos espaços de discussões e representativos existentes na Unidade Central da SEDU. Na visão dos diretores presentes, os compromissos assumidos nesse primeiro contato mostram a abertura de um caminho de diálogo permanente no Governo. Em 2020, com a pandemia da COVID-19, os profissionais da Educação tiveram que aprender novas tecnologias, dentre outros desafios, em meio a um cenário incerto e perigoso. Nesse contexto, a gestão escolar esteve na linha de frente em todos os

⁹ Em 2023, o repasse de recursos aos Conselhos de Escola é chamado PROGEFE - Programa Estadual de Gestão Financeira Escolar

momentos, apresentando-se, a Adires, como entidade importante na problematização, reflexão e reivindicação de condições necessárias para a implementação do ensino remoto, híbrido e o retorno das aulas presenciais.

Nesse cenário, a Adires encontrou maiores possibilidades de estar presente nos grupos de trabalho do Governo do Estado voltados a implementar ações para o enfrentamento da pandemia.

Imagem 6. Foto da Reunião com a Sedu para o retorno das aulas presenciais em 20/07/2020.

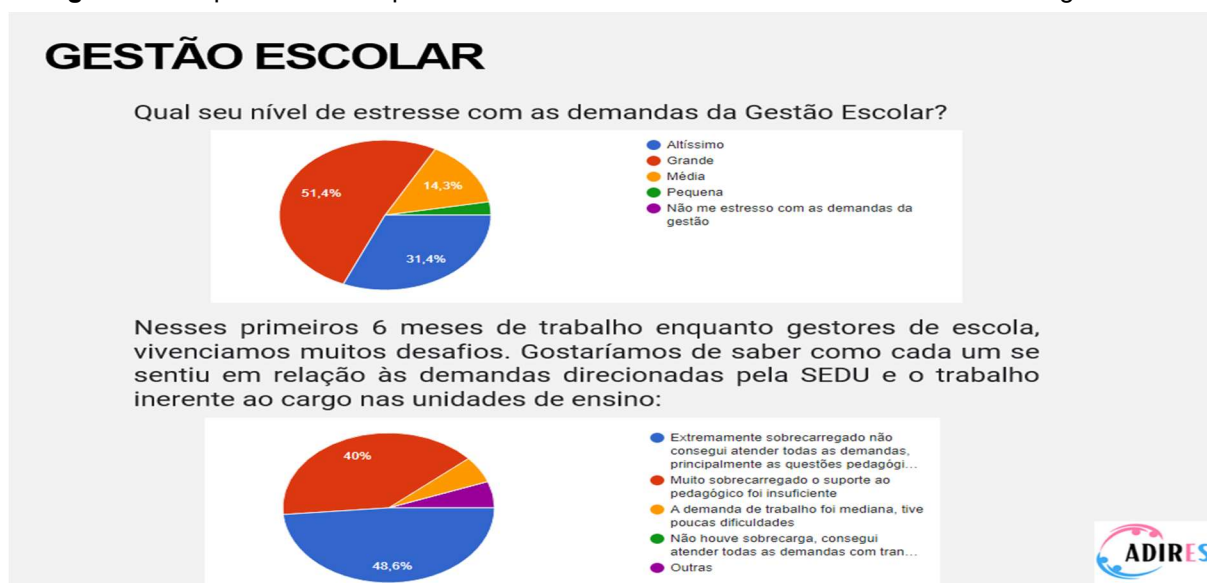


Fonte: Arquivo da Adires.

A Secretaria da Educação (Sedu) e a Associação dos Diretores e Ex-diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo (Adires) estiveram reunidos, nessa terça-feira (21), para tratar das demandas das unidades escolares. A Adires participa do "Grupo de Trabalho (GT) de Planejamento" de retorno às aulas presenciais.

Em agosto de 2022, foi publicizada uma pesquisa realizada pela entidade abordando o nível de estresse de trabalho dos diretores e, novamente, a questão do perfil tipológico das escolas.

Imagem 7. Pesquisa realizada pela Adires sobre o nível de estresse dos diretores em agosto de 2022.

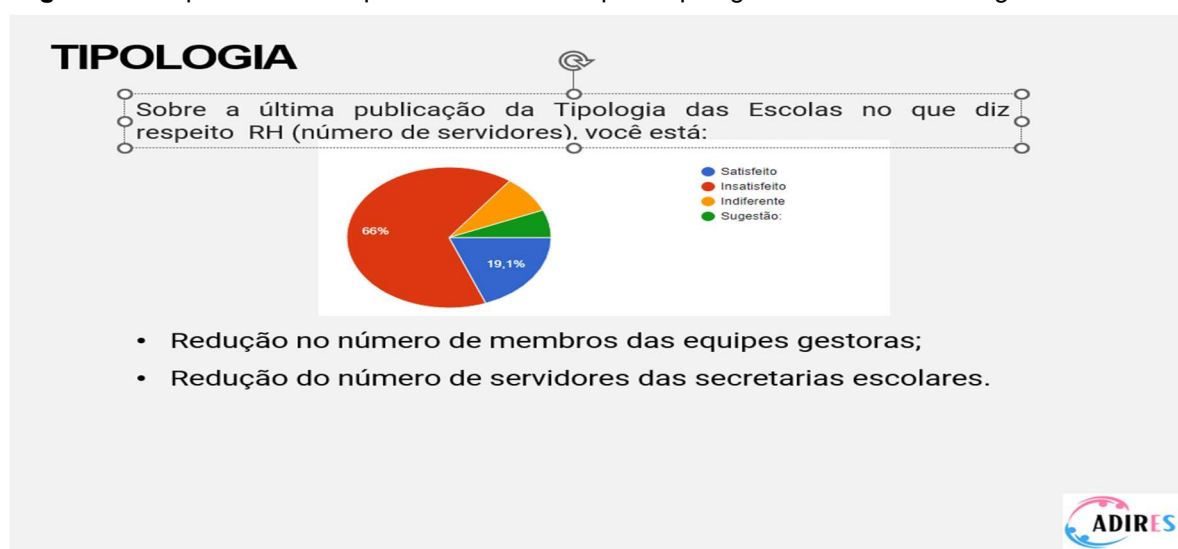


Fonte: Arquivo da Adires.

A quantidade de profissionais que atuam nas unidades de ensino impacta diretamente no cumprimento das demandas relacionadas às funções do diretor escolar, já que esse profissional, em muitos momentos, encontra-se sobrecarregado diante da quantidade de ações direcionadas à escola.

A seguir, um recorte de um formulário preenchido pelos diretores em agosto de 2022 que aborda a questão tipológica das escolas e sobre a quantidade de trabalho e demandas do diretor escolar.

Imagem 8. Pesquisa realizada pela Adires sobre o perfil tipológico das escolas em agosto de 2022.



Fonte: Arquivo da Adires.

Abaixo, apresentamos o Quadro 2 para que o leitor possa se situar em relação aos Governadores e Secretários de Educação com que a Adires dialogou desde sua fundação em 2013 até 2023.

Quadro 2. Governadores e Secretários de Educação que dialogaram com a Adires

Período	Governador	Secretário de Educação
2013 a 2014	Renato Casagrande	Klinger Marcos Barbosa Alves
2015 a 2018	Paulo Hartung	Haroldo Corrêa Rocha
2019 a 2022	Renato Casagrande	Vitor Amorim de Angelo
2023 (gestão atual)	Renato Casagrande	Vitor Amorim de Angelo

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

A formação dos gestores escolares precisa ser contínua, porque, como afirma Freire (2006, p. 80), “[...] a formação do educador deve ser constante, sistematizada, porque a prática se faz e se refaz”. Para que esses momentos formativos aconteçam, a Adires vem buscando, desde sua criação em 2013, parcerias com a Universidade Federal do Espírito Santo, tendo em vista o diálogo entre escola e universidade se colocar como uma ação para a produção de novos conhecimentos, políticas educacionais e das práticas organizativas das unidades de ensino. Tal perspectiva de trabalho corrobora com o pensamento de Paulo Freire sobre o papel da universidade no cenário social:

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

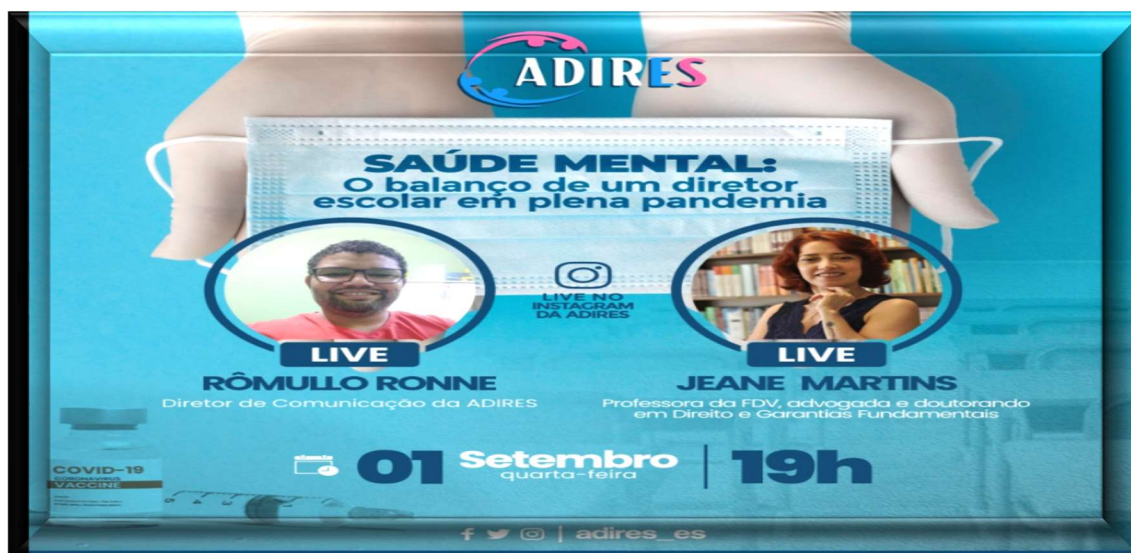
A Adires, a partir das parcerias firmadas com a Ufes, promove, junto dos gestores escolares, visitas de orientação e diálogos com as unidades de ensino, assim como processos formativos sobre diversas temáticas ligadas à gestão escolar, destacando-se os seminários anuais. Uma das associadas da entidade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

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

Os integrantes do colegiado se revezam e visitam os associados, de norte a sul do Espírito Santo, promovendo discussões regionais por superintendências e individualmente com os gestores nas unidades de ensino. Essas visitas são agendadas previamente com os diretores de cada regional.

As formações não seguem especificamente um cronograma e suas temáticas são escolhidas de acordo com o interesse dos associados e em parceria com outras instituições. Nesse sentido, vários temas já foram abordados: assédio moral, questões jurídicas diversas, neuroeducação, dentre outras. Com a Pandemia da Covid-19, muitos processos formativos foram realizados por meio de “lives”, buscando atender às orientações da Organização Mundial de Saúde, que indicou a importância do isolamento social para não proliferação do vírus.

Imagem 9. Folder da Live realizada durante a Pandemia da Covid 19.



Fonte: Arquivo da Adires.

Em seus nove anos de história, a entidade já realizou oito seminários, tendo em média de 80 a 100 participantes por seminário. O primeiro ocorreu no ano de 2014, na Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), com o tema: “Gestão Escolar: desafios e caminhos a trilhar”. O enfoque foi valorizar a função estratégica do diretor escolar e sua contribuição para a melhoria da qualidade da educação e, por conseguinte, da

sociedade. Um dos objetivos apresenta a necessidade de ações coletivas para o fortalecimento do segmento dos diretores da rede estadual, sem esquecer da valorização dos profissionais da educação como um todo. Nesse cenário, em 2014, a Adires já contava com mais de 100 associados e teve a participação de várias entidades de representação estadual: superintendentes regionais de educação, representantes da Sedu, dentre outras entidades. Os seminários da Adires têm reunido em média 100 filiados participantes.

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

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

Em 2015, no segundo seminário, trabalhou-se a temática "Gestão Escolar e seus desafios: conciliando gestão e a qualidade de vida". Esse seminário foi um momento de reflexão e aprendizado, pois a relação entre gestão e qualidade de vida nem sempre acontece de forma sadia. Muitos gestores escolares enfrentam a ansiedade e a depressão devido às pressões do cargo, tendo, a sua vida funcional e financeira prejudicada, devido a interpretações equivocadas da corregedoria da SEDU.

Como afirmam Mazon e Leite (2013), ao estudar a saúde dos gestores escolares, a cobrança por resultados tem se colocado como uma das questões que atravessam o dia a dia dos gestores escolares, produzindo certo adoecimento. As avaliações do ensino básico atribuem com destaque a corresponsabilidade à unidade escolar, colocando, sob os diretores, o sucesso ou fracasso dos alunos, distanciando esses resultados de processos socioeconômicos marcados pelas políticas públicas, na esfera externa à escola.

Nessa lógica, percebe-se que o processo de saúde-doença é complexo e dinâmico, regido por leis biológicas e sociais, que não se traduzem em limites circunscritos. Portanto, nesse processo dialético, é necessário prestar

atenção à expressão do grau de mal-estar nas preocupações dos trabalhadores, na particularidade social das atribuições laborais, e isso não é diferente na relação com o trabalho e com a escola. Tais indicadores podem direcionar ações para melhorias da organização do trabalho docente e prevenção de doenças ocupacionais advindas em grande parte do impacto de estressores psicossociais no trabalho (Mazon; Leite, 2013, p. 315-316).

No Estado do Espírito Santo, há pesquisas dedicadas a estudar a saúde do professor, como os coordenados pela Profa. Dra. Maria Elizabete Barros de Barros, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo. São várias as questões indicadas como produtoras de tal condição como a desvalorização do magistério, sobrecarga de trabalho, violência escolar e exigências quanto a resultados. Não encontramos investigações que se reportem aos diretores escolares de modo a sinalizar o quantitativo de profissionais adoecidos, os principais adoecimentos e as redes de apoio oferecidas, desvelando um objeto para estudo, inclusive pela Adires.

Além das questões explicitadas, a partir da criação da Adires, os associados passaram a contar com suporte jurídico, tanto para as questões administrativas quanto para prestação de contas. O departamento jurídico da associação, no período de 2013 até 2023, atua em mais de 700 processos, dentre administrativos disciplinares e sindicâncias e judiciais, os dados foram obtidos nos registros internos do departamento jurídico da Associação. Dentre esses processos, há aqueles que se reportam de maneira mais direta com a vida funcional do diretor e, sobre eles, comenta o advogado da Entidade:

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

Diz ainda que:

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

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

1. **Consultivo:** prestação de consultoria ao Gestor Escolar, visando ao encaminhamento de demandas pontuais. Trata-se de atuação mais profilática, pois visa evitar demandas futuras;

2. **Contencioso:** no âmbito administrativo (Corregedoria Setorial da SEDU ou Corregedoria Geral do Estado) e Poder Judiciário.

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

Imagem 10. Foto do III Seminário da entidade em 2016.



Fonte: Arquivo da Adires.

Nos anos de 2017 e 2018, ocorreram os seminários "Saberes: o docente como gestor educacional. Desafios e possibilidades" e "O papel do gestor como agente transformador da sociedade". Em ambos os eventos, trabalhou-se a questão da improbidade administrativa na gestão escolar, por meio de palestras nos dois momentos. Além dos temas supracitados, também foi ministrada uma palestra sobre a aplicação do Estatuto da Criança e Adolescente com representantes do Ministério Público e do Conselho Tutelar. Foram convidados professores da Universidade Federal do Espírito Santo, foram trabalhadas as dificuldades da gestão escolar,

exemplificadas pelos próprios gestores. Nos dois eventos, os diretores tiveram a oportunidade de falar sobre os percalços vivenciados em seu ofício. Os seminários contaram também com a presença de algumas figuras políticas à época como o Vice-governador e o Prefeito de Colatina.

Imagem 11. Folder do V Seminário da entidade em 2018.

IV
Seminário
da ADIRES

21 de julho

"Saberes: O docente como gestor educacional. Desafios e possibilidades"

Centro de Treinamento Dom São João Batista
Alameda Irmã Nieta s/n - Praia do Canto, Vitória

Programação

08h - Credenciamento/acolhimento	13h - Resumo das ações da ADIRES
09h - Composição de mesa e abertura	13h30 - Palestra: Saberes: o educador como gestor educacional - Desafio e possibilidades
09h30 - Palestra inicial: Estou gestor. E agora?	14h30 - Estatuto da criança e adolescente: aplicação no ambiente escolar
10h10 - Proibição administrativa na educação	15h30 - Intervalo café da tarde
11h30 - Técnica de relaxamento corporal	16h - Plenária final
12h - Intervalo almoço	

Inscrições pelo e-mail: ✉ adires@adires.com.br

📞 informações: 3011-3983

Fonte: Arquivo da Adires.

Imagem 12. Folder do IV Seminário da entidade em 2017.

V Congresso da ADIRES
O Papel do Gestor como Agente Transformador da Sociedade

Dia 31 de agosto – sexta
A partir das 09h – Bristol Easy Hotel: Reta da Penha
Av. Nossa Sra. da Penha, 2656 – Santa Luíza, Vitória

 Palestrante Convidado:
Sérgio Meneguelli
Prefeito de Colatina

 **Inscrições pelo formulário online!**

Realização: Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do ES.
www.adires.com.br - adires@adires.com.br

Fonte: Arquivo da Adires.

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

Imagem 13. Fotos do VI Seminário da entidade em 2019.



Fonte: Arquivo da Adires.

Em 2021, ainda em um contexto de pandemia, mas levando-se em consideração o avanço da vacinação para combater a Covid-19, foi possível realizar o mais recente seminário. No VII seminário abordou-se o tema “A influência da autoestima no trabalho do Gestor Escolar”. Entendemos que a valorização dos diretores e diretoras da rede estadual é essencial, pois o profissional da educação, na função de diretor escolar, precisa de apoio e reconhecimento. A autoestima elevada contribui diretamente para

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

Imagem 14. Folder do Sétimo Seminário da entidade em 2021.



Fonte: Arquivo da Adires.

No ano de 2022, tivemos o seminário “O gestor escolar como agente de mudança: valorização do gestor como política de Estado”. O objetivo foi valorizar o gestor escolar e seu papel transformador dentro das comunidades escolares. O momento formativo também teve a intenção de chamar a atenção da Secretaria de Estado da Educação para as políticas públicas que envolvem o diretor escolar. O evento contou com a presença do Prof. Dr. Eduardo Augusto Moscon Oliveira (Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Educação da Ufes, do Secretário de Educação e de mais de 70 diretores associados). Infelizmente, nesse mesmo dia, em duas escolas no município de Aracruz, ocorreu um atentado efetuado por um jovem de 16 anos, que vitimou professores e alunos. Esse fato levantou a importância, mais uma vez, da discussão sobre a segurança no ambiente escolar.

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

Nas reuniões com a Sedu, a Adires busca levar os principais apontamentos dos diretores da rede quanto ao trabalho nas unidades de ensino, além de dialogar com o Sindicato dos Trabalhadores em Educação Pública do Espírito Santo (SINDIUPES), a Assembleia Legislativa, o Poder Executivo e entidades público/privadas, visando agregar esforços para melhoria da política educacional capixaba implementada pela rede estadual de ensino.

Enquanto Associação, a Adires, além de desenvolver ações formativas e jurídicas, também é uma entidade política, pois busca representar os anseios e as questões referentes ao trabalho dos gestores escolares frente ao poder público (como o trabalho realizado com os diretores da rede estadual durante a pandemia). Sendo assim, não é “[...] apolítica, neutra, (e) descomprometida” (Freire, 1993, p. 37).

Além das ações explicitadas, a Associação se reuniu em vários momentos com representantes do legislativo e executivo capixaba para discutir o trabalho da Patrulha Escolar¹⁰, dialogar sobre a importância da Educação Especial/Inclusiva; abordar ações pedagógicas; refletir sobre a importância da Adires para a educação capixaba; e recentemente, defender que os atestados médicos relativos à COVID-19 não interferissem no pagamento do bônus desempenho, política regulamentada pela Lei Complementar nº 504 e pelo Decreto Estadual nº 2761-R, de 31-05-2011.

Segundo a Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo, a política foi criada para valorizar os profissionais da Educação. A bonificação baseia-se em alguns

¹⁰ A Patrulha Escolar tem como objetivo a promoção, junto à comunidade escolar, de um ambiente propício ao ensino e à aprendizagem, preservando os profissionais da educação e auxiliando no processo de cultura da paz, na busca de uma parceria eficaz para solucionar os problemas nas unidades de ensino (Polícia Militar, disponível em: <https://pm.es.gov.br/patrulha-escolar>).

indicadores como Índice de Merecimento da Unidade (IMU) — calculado a partir do Índice de Desenvolvimento das Escolas (IDE), diretamente ligado aos resultados do Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo (Paebes). A assiduidade dos profissionais da educação também é levada em consideração. A cada falta, o servidor perde 10% do Bônus. Assim, dez faltas significam o não recebimento do Bônus. Infelizmente, essa “bonificação” é atravessada por processos de exclusão, pois nega aos profissionais direitos como a licença médica e os abonos anuais oferecidos aos profissionais efetivos. A entidade se posicionou contra essa política, principalmente no período da pandemia. Em uma sessão na Assembleia Legislativa, em 15 de março de 2021, os representantes da entidade pleitearam que os profissionais da educação que tiveram COVID-19, não tivessem seu bônus descontado.

Imagem 15. Participação da Adires na Comissão de Educação da Assembleia Legislativa

CONVITE

O presidente da Comissão de Educação, deputado **BRUNO LAMAS (PSB)**, convida para reunião que será realizada no dia 15 de março de 2021, segunda-feira, às 12h15, na Assembleia Legislativa do Espírito Santo, Plenário Rui Barbosa (Pelotas).

Na ocasião será promovida a reunião:

Tema:
"ADIRES: SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CAPIXABA"

Participam:

COORDENADOR GERAL
DIASSIS DE CÁSSIA XIMENES

DIR. DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS
CARLOS FREDERICO JORDÃO GHIDINI

A reunião será transmitida pela tv Ales www.youtube.com/alescomunicacao, www.ales.gov.br

Bruno Lamas
 Presidente da Comissão de Educação
 da Assembleia Legislativa do ES

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
 ESPÍRITO SANTO

Fonte: Arquivo da Adires.

Quanto ao posicionamento político pedagógico em relação ao bônus, a Adires dialogou com o poder público o fato de os profissionais da educação não poderem ser penalizados por tirarem licenças médicas, ou até mesmo, por usufruírem dos abonos concedidos aos profissionais efetivos. A associação vem dialogando com a Sedu

sobre a necessidade de alteração da legislação que rege a bonificação dos servidores da rede estadual.

Neste estudo, desafiamo-nos a discutir a atuação e os movimentos constituídos pela Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo, considerando a premissa que impulsionou a sua criação, ou seja, a atuação dos diretores em uma perspectiva democrática e os processos de formação desses sujeitos.

CAPÍTULO 2 — DIÁLOGO COM ESTUDOS DEDICADOS À PRODUÇÃO DE CONHECIMENTOS SOBRE O TRABALHO DOS DIRETORES ESCOLARES

O presente capítulo tem o objetivo de dialogar com pesquisas que abordam diretamente o tema proposto por este trabalho de mestrado e/ou suas interfaces. As razões para dialogarmos com pesquisas que apresentam questões ligadas à gestão, mas não diretamente ao tema de nosso trabalho, se sustentam no fato de não termos muitas associações de diretores fundadas no Brasil e quase nenhuma pesquisa que fale diretamente dessas associações. Para tanto, inicialmente, fizemos um levantamento em páginas oficiais de Associações de Diretores, entre outubro e dezembro de 2021, recorrendo ao Google. Posteriormente, realizamos pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, onde encontramos uma pesquisa sobre a União dos Diretores do Ensino Médio Oficial, a Udemo, e esta foi a única pesquisa encontrada em forma de tese que aborda associação de diretores.

Selecionamos páginas de associações que dialogam com a temática central desse estudo de mestrado, sendo elas: a) União dos Diretores do Ensino Médio Oficial (Udemo). Atual Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo; b) Associação Paraense de Administradores Escolares (APADE); c) Associação dos Diretores de Escolas Públicas do Estado do Rio de Janeiro (ADERJ) e Associação dos Gestores e Ex-gestores Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino da Região Metropolitana da Grande Vitória (Adimes). Com isso, encontramos as principais preocupações dessas entidades e a possibilidade de relacioná-las à Adires para refletir sobre a gestão escolar, o trabalho do diretor e a importância de investimentos na formação desses profissionais.

Quadro 3. Associações de Diretores trazidas na Revisão de Literatura

Nome da Associação	Estado em que se localiza	Ano de criação
União dos Diretores do Ensino Médio Oficial (Udemo). Atual Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo	São Paulo	1952
Associação Paraense de Administradores Escolares (Apade)	Paraná	1979
Associação dos Diretores de Escolas Públicas do Estado do Rio de Janeiro (ADERJ)	Rio de Janeiro	2017

Associação dos Gestores e Ex-gestores Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino da Região Metropolitana da Grande Vitória (Adimes)	Espírito Santo	2019
--	----------------	------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para iniciar, apresentamos a União dos Diretores do Ensino Médio Oficial (Udemo). A referida instituição foi criada em 1952 e, no final dos anos 1980, transformou-se no atual Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo. Até o final de 2022, a entidade possuía mais de 10 mil filiados que, em sua maioria, eram diretores e vice-diretores, congregando, também, supervisores de ensino e professores coordenadores, envolvendo profissionais da ativa e aposentados.

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

Além da Udemo, também encontramos a Associação Paraense de Administradores Escolares (Apade), fundada em 1979. Posteriormente, a associação passou a ser denominada de Associação dos Diretores das Escolas Públicas do Estado do Paraná (ADEPEP). A entidade também surgiu com o objetivo de organizar o segmento dos diretores do Paraná, dialogando sobre as principais demandas que envolvem o trabalho dos gestores escolares. Segundo dados expressos na página oficial da ADEPEP, a entidade:

[...] atuará, pleiteando a simplificação dos processos e procedimentos administrativos que facilitem a atuação dos diretores, a ampliação da autonomia do diretor na gestão de sua Unidade Escolar, a defesa dos diretores frente aos excessos e abuso de autoridade, o retorno ao direito à incorporação da Gratificação de Função e outros benefícios para os associados (ADEPEP, 2022).

Além das duas associações mencionadas, em 28 de outubro de 2017, foi criada a ADERJ, Associação dos Diretores de Escolas Públicas do Estado do Rio de Janeiro, tendo como associados diretores e diretores-adjuntos das unidades escolares do Estado do Rio de Janeiro. A entidade também não tem caráter sindical e adota como princípio básico a defesa dos interesses dos gestores das escolas, valorizando o papel do diretor escolar e suas ações dentro das unidades de ensino.

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

As demandas explicitadas também estão presentes no estatuto da Adires que busca constituir redes de apoio aos diretores de escolas da rede estadual de ensino do Espírito Santo e a gestão das escolas, objetivando a qualidade dos processos de ensino aprendizagem e a gestão democrática. Essa defesa encontra sustentação nas teorizações de Freire (2006), Libâneo (1994) e Paro (2015). Diante disso, o último autor citado alerta que

[...] a democratização da gestão da escola básica não pode restringir-se ao limites do próprio estado, — promovendo a participação coletiva apenas dos que atuam em seu interior — mas envolver principalmente os usuários e a comunidade em geral, de modo que se possa produzir, por parte da população, uma real possibilidade de controle democrático do Estado no provimento de educação escolar em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os interesses da sociedade (Paro, 1996, p. 6).

A última entidade elencada nessa pesquisa é a Associação dos Gestores e Ex-gestores Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino da Região Metropolitana da Grande Vitória (Adimes), fundada em 16 de abril de 2019, com o objetivo de reunir os diretores das redes municipais da Grande Vitória, para atender e dialogar sobre as principais demandas dos gestores escolares. Seu primeiro presidente aborda a importância da Associação em entrevista concedida a Adires, e fala sobre a influência que a Adires teve na criação da Adimes

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

As quatro entidades citadas em nossa pesquisa têm pontos em comum, pois buscam organizar, dar visibilidade, representar política e juridicamente e ser um instrumento

de diálogo com as Secretarias de Educação, órgãos públicos e privados, objetivando maior participação nas definições sobre as políticas educacionais e, também, sobre possíveis avanços na democratização da educação.

Objetivando também dialogar com estudos dedicados a discorrer sobre a atuação dos diretores escolares, recorremos à Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT/BDTD). Trabalhamos com o recorte temporal de 2013 até 2022, tendo como referência o ano de criação da Adires. Encontramos vinte trabalhos.

Elegemos seis estudos para esta revisão de literatura: cinco dissertações e uma tese. Utilizamos como palavras-chave: associações de diretores, sindicato de diretores, fórum de diretores, gestão escolar, eleição de diretores e gestão democrática. Decidimos utilizar esses critérios de busca, principalmente no que tange à eleição de diretores e gestão democrática, pois são fatores que interferem diretamente ou indiretamente nas ações dos diretores de escola, concedendo mais ou menos autonomia de acordo com o modelo de ascensão ao cargo, potencializando ou dificultando as ações que corroborem para a construção e fortalecimento da gestão democrática. Encontramos somente um estudo que diretamente abordou a temática “associação de diretores”.

Para ampliar, trouxemos outras investigações que tematizavam a gestão das escolas. Adotamos como critério de seleção estudos que trouxeram discussões sobre: a) a gestão escolar; b) o trabalho dos diretores; c) a formação desses profissionais; d) gestão democrática. Descartamos investigações que abordavam a gestão de órgãos centrais (como secretarias de educação), genuinamente o financiamento da educação, os currículos escolares, o trabalho de coordenadores pedagógicos, dentre outros. Considerando os critérios explicitados, apresentamos no quadro a seguir as pesquisas selecionadas, elencando os objetivos gerais, as metodologias e fundamentação teórica e as conclusões obtidas, relacionando-as ao objetivo central desse estudo de mestrado.

Quadro 4. Estudos que dialogam com nossa pesquisa.

PESQUISAS QUE DIALOGAM COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA, SUA RELAÇÃO COM A ATUAÇÃO E FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE ESTADUAL NAS UNIDADES DE ENSINO					
Nº	Ano	Nível*	Autor	Instituição	Título
01	2013	M	LANÇA, Héliida	Universidade Nove de Julho	O jornal sindical e a formação política: o caso da UDEMO junto aos diretores de escola da rede estadual paulista
02	2015	M	CLEMENTE, Josafá da Conceição	Universidade Federal do Maranhão	Gestão Escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismos e gestão democrática
03	2016	M	SOUSA, Francisco Lindoval de	Universidade Federal de São Paulo	Performatividade e subjetividade na gestão escolar
04	2017	D	MARANGONI, Ricardo Alexandre	Universidade Metodista de São Paulo	O nome e seus desafios: representações sociais do diretor/gestor escolar acerca do seu agir profissional.
05	2017	M	ALVES, Márcia Galdino	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Gestão escolar: desafios e possibilidades da gestão participante na escola pública
06	2019	M	MOREIRA, Helane Araújo de Lima	Universidade de Brasília	Política de formação do diretor escolar: trabalho pedagógico?

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/Ibict, 2021).

*Nota: M – Mestrado; D – Doutorado.

Continuamos a revisão de literatura, com o estudo de Lança (2013) que adota a ação (in)formadora contida no jornal “O Diretor” como objeto de análise. Para tanto, assume como objetivo central compreender de que forma a Udemo realiza a formação política dos diretores escolares, a partir do referido jornal, importante instrumento de comunicação com a base.

A pesquisa assume a análise das publicações do Jornal “O Diretor”, em um período de cinco anos. Elenca, a princípio, o modelo de educação de São Paulo constituído entre os anos de 2007 e 2012, por intermédio do Programa São Paulo faz Escola. A partir de um novo modelo de gestão, aborda a reforma da educação e as novas características da gestão pretendida. Em seguida, apresenta a trajetória da Udemo, no contexto do sindicalismo docente, assim como as possibilidades da imprensa sindical na formação política de seus associados.

Partindo da concepção marxista de formação humana, apresenta o caminho percorrido, as bases teóricas e a revisão da literatura. Destaca as teorizações de Sadi

Dal Rosso, Julian Gindin, Amarildo Ferreira Junior, Ricardo Pires de Paula a Armando Boito. Os resultados demonstram que a Udemo se isentou, em 2022, das discussões mais candentes e substantivas do modelo de educação e gestão escolar adotado pela política governamental. Centralizou as reivindicações e os debates em questões de interesses específicos dos diretores da rede escolar.

Para explicitar a finalidade da União dos Diretores do Magistério Oficial, Lança (2013) recorre ao artigo 2º do Estatuto da referida entidade que assim sinaliza:

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

A autora evidencia que o jornal “O Diretor”, em todas as suas edições, nos cinco anos da pesquisa, traz o decálogo, ou seja, as dez ações que, segundo a União dos Diretores do Magistério Oficial, cabe ao diretor garantir a gestão das escolas.

Decálogo da Udemo

- 1 - Se não houver merendeira na escola, não haverá merenda.
- 2 - Se não houver pessoa responsável pela biblioteca, a biblioteca permanecerá fechada.
- 3 - Se não houver professor, não haverá aula.

4 - Se, por falta de professor, os alunos ficarem no pátio, não é a Direção que vai tomar conta deles.

5- Se não houver agente e gerente de organização escolar, não haverá escrituração nem comunicação de dados.

6 - Se não houver agente de serviços escolares, não haverá limpeza nem organização da escola.

7 - Se não houver verba para aquisição de material, o material não será adquirido.

8 - Se não houver verba de manutenção da escola, a manutenção não acontecerá.

9 - Se não houver verba para pagar a contratação de um contador, não haverá contabilidade nem prestação de contas.

10 - Se as festas escolares tiverem o objetivo apenas de angariar fundos e não o de integrar a escola à comunidade, elas não serão realizadas.

De acordo com o Estatuto da União dos Diretores do Magistério Oficial, esses fatos, quando ocorrerem, deverão ser oficiados à Diretoria de Educação com o propósito de informação e de consulta sobre como proceder. Segundo o referido documento, a resposta ao ofício também deverá ser obrigatoriamente por escrito. Há de se refletir analiticamente sobre o decálogo apresentado, tendo em vista defendermos a necessidade de as escolas contarem com os recursos necessários ao seu funcionamento, situação a ser constituída por meio do diálogo e da interação entre escolas e Secretarias de Educação, podendo, associações como a Udemo, fortalecerem tal premissa.

O estudo de Lança (2013) sobre a União dos Diretores do Magistério Oficial nos permite algumas aproximações com o que realizamos, adotando a Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo (Adires) como ponto de análise. No estado de São Paulo, existe concurso público para diretor escolar, porém vários deles pedem para se afastar e são designados substitutos para o cargo. Os substitutos são nomeados pela Diretoria Regional de Educação.

Para a autora, essas nomeações tornam os diretores agentes do governo dentro das unidades de ensino, conforme explicitado no excerto que segue: “[...] os diretores designados estão absolutamente nas mãos dos dirigentes regionais, que são os representantes oficiais do governo nas diretorias regionais pois ocupam cargos de confiança com os designação direta feita pela SEE” (Lança, 2013, p. 7). A autora

afirma que, em 2007, metade dos diretores eram indicados pela diretoria regional.

Em uma de suas publicações, a Udemo se manifestou contrária à eleição de diretores pela comunidade escolar, sendo a crítica estendida tanto ao processo da eleição direta quanto à nomeação do servidor do magistério ao cargo. Diante disso, Lança (2013, p. 69) problematiza que:

[...] a Entidade argumenta que, caso os diretores de escolas sejam eleitos, se transformaram em verdadeiros prepostos do governo, sob a pena de não poderem se eleger. Além disso, sugerem que, caso não haja candidatos, o pior poderia acontecer: diretores nomeados.

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

Diante disso, os interesses da comunidade escolar precisam ser resguardados, assim como as questões decididas em instâncias colegiadas. Entendemos que o diretor não pode sofrer sanções políticas e ideológicas a partir dos tensionamentos produzidos para a implementação de políticas que, em alguns casos, se diferem daquelas pensadas pelas Secretarias de Educação e que não dialogam com a realidade/necessidade das instituições de ensino.

Relacionando essa temática à Rede Estadual do Espírito Santo, os diretores ou passam por processo seletivo, como já exemplificado anteriormente, ou são nomeados pelas Superintendências Regionais de Educação. No Estado do Espírito Santo, não existe concurso público para a função de diretor escolar. Todos devem fazer o curso de formação de diretores (FORDIR), enviar um Plano de Gestão para o Conselho de Escola e, na fase final, passar por entrevista na Secretaria de Educação. Acreditamos que os modos aqui mencionados para a ocupação da função de diretor escolar trazem questões a serem analisadas, como elencado por Mendonça (2000, p. 9).

As discussões sobre a eleição de diretores, que polarizam a temática da gestão democrática da educação durante mais de uma década, parecem ter cedido o espaço para outros mecanismos como o da participação além do voto visto em especial nos colegiados. Igualmente, temas como o da descentralização e da autonomia aumentam importância e começam a

ganhar análises críticas em função da possibilidade da vinculação do uso desses mecanismos a políticas de afastamento do estado de suas obrigações para com a educação, tão ao gosto dos princípios neoliberais que vem sendo adotados na América Latina como um reflexo das modificações ocorridas nas relações capitalistas em nível mundial.

Vários são os posicionamentos teóricos de pesquisadores e de profissionais de educação sobre esse tema. Parte desses teóricos defendem a ampla participação da comunidade escolar no processo de escolha do diretor. Outros acreditam que o processo de ocupação da função de diretor escolar deva ser uma mescla entre a capacidade técnica do profissional e a participação da comunidade escolar. Há aqueles que acreditam que o Estado deva exercer total controle sobre a escolha dos dirigentes da unidade de ensino.

No sentido de tornar mais clara a visão de um Panorama nacional dos procedimentos adotados pelos sistemas de ensino, sintetizou esses mecanismos em quatro categorias. Chama de provimento por indicação aquele em que é livre a nomeação pela autoridade constituída do estado, inclusive aquelas em que o nome do indicado é o resultado das pressões políticas- partidárias. A categoria concurso engloba os procedimentos que aplicam o concurso público de provas e títulos para escolha e nomeação dos primeiros colocados. Considera o provimento por eleição aquele em que o nome do escolhido para ocupar o cargo do diretor de escola é resultado do processo em que a manifestação da vontade dos segmentos da comunidade escolar é manifestada pelo voto. Os processos que adotam eleição de candidatos previamente selecionados em provas escritas são designados seleção e eleição (Mendonça, 2000, p. 123-124).

A ocupação do cargo via concurso público pode transformar esse profissional em um agente a serviço do Estado, com a ideia de posse da função que assumiu, portanto sem a realização de modo coletivo/democrático da comunidade escolar na gestão das escolas. Por outro lado, conforme discutido por Lança (2013), a indicação ao cargo fragiliza os tensionamentos entre o gestor e a Secretaria de Educação, quando estar na função depende da “vontade política” da Secretaria de Educação ou como afirma Mendonça (2000, p. 8):

[...] para que os processos democráticos na gestão da escola sejam alcançados é importante que as estruturas de poder dos sistemas de ensino sejam também atingidos por mecanismos que se baseiam na participação e nos processos colegiados de deliberação. Não se trata, portanto, de compreender a escola ou sistema de ensino como espaços distintos e independentes e isolados mas, ao contrário, tomá-los como partes de uma mesma realidade dialética.

No Espírito Santo, a ocupação da função de diretor escolar, ora por meio de processo seletivo, ora pelo que é denominado “pró-tempore”, se coloca como uma realidade a ser analisada, pois pouco (ou nada) envolve a participação da comunidade escolar,

afetando sua legitimidade na comunidade escolar e produzindo, quase sempre, uma relação de submissão (quase subserviência) desse profissional à Secretaria de Educação, diminuindo as possibilidades de tensionamento de questões necessárias ao funcionamento das escolas.

Esta parcela de diretores, designados pelos dirigentes, apresenta uma preocupação muito maior em entender tudo o que é imposto, pois sabem que serão desligados da função caso não correspondam anseios dos superiores hierárquicos. a obediência submissão, de maneira geral, são as palavras de ordem para quem pretende manter-se nessa condição funcional (Lança, 2013, p.7)

Podemos, nesse momento da pesquisa, abrir a discussão: O diretor escolar é um gestor que atua em conformidade com o projeto político pedagógico da escola e em consonância com o acordado nas instâncias deliberativas da unidade de ensino ou um gerente para as secretarias de educação? O trabalho do diretor escolar pode ser balizado apenas pelos resultados a serem apresentados em avaliações de larga escala e índices? Lança (2013) questiona os modos como os diretores passam a se comportar quando indicados para a função pelas Secretarias de Educação, assim como as implicações desse processo para a perda de autonomia, discutindo o que segue:

O diretor de escola, agora é gerente, deve concentrar-se nos resultados obtidos nos indicadores e metas oficiais. Caso a escola não esteja bem posicionada no ranking sua eficácia enquanto gestor será certamente questionada pelos outros e, por consequência, por si próprio — pois há uma grande tendência do próprio estado em responsabilizar os sujeitos pelos resultados: professores, diretores, pais e até os próprios alunos são apontados como culpados pelo fracasso escolar (Lança, 2013, p. 10).

Outra aproximação analítica entre a Udemo e a Adires passa pelos porquês de cada uma ser criada. Apesar de se diferirem na natureza, pois uma é associação e a outra sindicato, ambas desenvolvem ações envolvendo diretores escolares e o trabalho que advém do cargo. No que se refere à criação de cada uma delas, podemos compreender que: a) a Udemo surgiu para garantir o concurso público para diretores em São Paulo. Com isso, cerca de 30 pessoas defenderam essa ideia; b) a Adires nasce a partir da necessidade de investimentos na formação dos diretores, de ações mais dialógicas com a Secretaria de Educação e fortalecimento das ações de gestão visando à melhoria das escolas.

No contexto capixaba, a criação da Adires significou o enfrentamento de desmandos e injustiças por parte da Sedu em relação ao trabalho dos diretores, durante os seus

10 anos de atuação. Isso não quer dizer que relações de poder deixaram de existir, porém, o diálogo se tornou mais possível, estando, a Adires, vigilante em relação às questões que envolvem os diretores da rede estadual. Quanto à manutenção das duas entidades: em 1980, a Udemo conseguiu que o governo regulamentasse o desconto em folha de contribuição de seus associados para a manutenção da entidade (Lança, 2013), sendo possível perceber esse mesmo encaminhamento na Adires.

Nas publicações do Jornal “O Diretor”, a Udemo não fez menção às atividades gerencialistas que obrigatoriamente os diretores estavam desenvolvendo. Lança (2013) acredita que a Entidade não quis anunciar essas questões para evitar atritos com o poder público, estando, as críticas do jornal, também direcionadas às bonificações dos profissionais do magistério a partir dos resultados nas escolas nas avaliações de desempenho (de larga escala). Assim diz a autora:

Critica o sistema de bonificação com dois argumentos básicos: 1) não há estrutura de trabalho e faltam funcionários; 2) Os aposentados estão fora. Com estes argumentos, deixa de considerar elementos importantes relacionados à bonificação, que estão enraizados na lógica do capital: competitividade, individualismo, rankings, culpabilização docente e arrocho salarial (Lança, 2013, p. 59).

No Espírito Santo, as bonificações direcionadas aos profissionais do magistério — a partir dos resultados nas escolas — também se colocam como pontos de convergência entre as discussões da Udemo e da Adires. No contexto capixaba, fala-se do bônus de desempenho, levando as escolas a competirem entre si, valorizarem resultados, implementarem a todo custo a Base Nacional Comum Curricular (2023) — vivenciamos essas questões desde o surgimento da Adires em 2013 até a presente data em 2023. Além disso, o referido benefício segrega os profissionais que ficam doentes, tendo em vista um dos critérios para o seu recebimento ser a não apresentação de atestados médicos no transcorrer do ano letivo. Segundo a Portaria nº 113-R, de 16 de maio de 2022, que estabelece o valor do Indicador de Desenvolvimento das Escolas Estaduais do Espírito Santo (IDE) e do Índice de Merecimento da Unidade (IMU):

Art. 1º Estabelecer o valor do Indicador de Desenvolvimento das Escolas Estaduais do Espírito Santo – IDE e do Índice de Merecimento da Unidade – IMU, para cada unidade escolar, Superintendência Regional de Educação e para a Unidade Central da SEDU, que servirão de base para a apuração do Critério Coletivo para fins de Bonificação por Desempenho no ano de 2021, constantes no Anexo Único desta Portaria.

A bonificação¹¹ está atrelada a dois critérios: a) Indicador de Desenvolvimento das Escolas Estaduais do Espírito Santo (IDE); b) Índice de Merecimento da Unidade (IMU). Os profissionais de cada unidade recebem a bonificação de acordo com os resultados da escola no Paebes (Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo) e Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), assim como o fluxo de aprovação/reprovação nas escolas.

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

É esta centralidade da avaliação escolar (fortalecida agora pela associação com a avaliação externa e as políticas de responsabilização) que é disputada e usada hoje pelos reformadores empresariais³ da educação para impor uma trava a possíveis avanços progressistas na organização do trabalho pedagógico da sala de aula e da escola (Freitas, 2014, p. 1089).

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

Baseia-se na imitação da organização do trabalho da iniciativa privada, onde o controle do processo recebe atenção privilegiada a partir da padronização e automação das atividades, tornando o trabalhador um apêndice substituível

¹¹ Do direito à bonificação por desempenho. Art. 2º: a bonificação por desempenho será concedida uma única vez no ano, aos profissionais em efetivo exercício na Unidade Administrativa Central da Secretaria de Estado da Educação - SEDU, nas Superintendências Regionais de Educação e Unidades Escolares Estaduais, que ocupem cargos efetivos, celetistas, em designação temporária, em comissão ou que estejam cedidos para a referida Secretaria, desde que cumpram os requisitos definidos neste Decreto.

§ 3º São considerados dias efetivamente trabalhados durante o período de avaliação aqueles em que o profissional tenha exercido regularmente suas funções, desconsiderada toda e qualquer falta, inclusive justificada e/ou abonada, licenças e os demais afastamentos legalmente admitidos, excetuando-se apenas o afastamento em virtude de férias (ESPÍRITO SANTO, Decreto N° 2761-R, de 31 de maio de 2011).

da máquina e seu desempenho monitorado por indicadores de qualidade que, se atingidos, autorizam recompensas definidas e contingentes aos índices (recompensas sociais e financeiras) (Freitas, 2014, p. 1089).

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

Dando continuidade às aproximações e singularidades entre as duas instituições analisadas, podemos compreender que, no Espírito Santo, a Adires tem como centralidade a atuação e a formação dos diretores da rede estadual e suas principais demandas, enquanto a Udemo também atua com supervisores e professores coordenadores. No que se refere aos canais de comunicação, a instituição paulista conta, como dito, com o Jornal “O Diretor”, enquanto a Adires produz, anualmente, um informativo desde sua fundação, exemplificando para seus associados todas as suas ações enquanto entidade. Não se trata de um jornal, mas um veículo que promove a exposição das ações da entidade. Além do informativo, apoiam-se nas redes sociais como: Facebook, Instagram e WhatsApp.

A análise do estudo de Héliida Lança demonstra que a autora trabalhou com a formação política dos trabalhadores na educação, participando de protestos, com destaque nos anos de 1990, defendendo a escola pública. Foi diretora na rede estadual paulista, experiência que a motivou a pesquisar considerando a importância da formação continuada para os profissionais da escola e problematizações quando às políticas do governo frente ao trabalho do gestor escolar.

Não se trata de considerar o diretor de escola um sujeito mais ou menos importante que os outros trabalhadores da educação, mais sim de considerar a relevância do trabalho que realiza em 2 aspectos fundamentais: coordenar a formação continuada dos outros trabalhadores que estão na escola e implementar o que é imposto pelo governo (Lança, 2013, p.1).

Como autor deste estudo de mestrado em Educação, encontramos aproximações

entre nossa trajetória e a da pesquisadora. Também entendemos a importância da formação política do diretor escolar, uma formação consciente de sua importância para a comunidade escolar, garantia do direito à educação, garantia do ensino aprendizagem e sua influência na formação dos outros profissionais. Defendemos o fortalecimento de movimentos sociais em defesa da escola pública, laica e de qualidade, assim como os pressupostos da gestão democrática. A nosso ver, sindicatos e associações podem contribuir com a formação de sua base, por isso, a necessidade de se investigar como a Adires investe na formação dos diretores e contribui com as discussões políticas e pedagógicas que envolvem o segmento.

Essa defesa se coloca como necessária para o cumprimento da Meta 19 do Plano Nacional de Educação quando reitera que a democratização das unidades de ensino precisa ser ampla em todos os sentidos, sendo possível realizá-la por meio de um processo que mescla a participação da comunidade e as exigências técnicas do cargo de diretor escolar. É necessário lembrar que a Secretaria de Educação precisa chancelar e propagar esse processo de democratização como forma de garantia do direito à educação e, assim, afastando-se de modelos gerencialistas que dificultam o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas. Ou seja, não desconhecendo as contradições e os movimentos instituintes/contrahegemônicos, a democratização da rede que passa pelo cumprimento da legislação vigente (Meta 19 do PNE) precisa partir, em primeiro lugar, da Secretaria de Educação para chegar às unidades de ensino.

Para darmos continuidade aos diálogos com os estudos trazidos na revisão de literatura, apresentamos, agora, o estudo de Clemente (2015), que analisa a concepção de gestão escolar na interface com práticas gerencialistas e democrático-participativas, em uma escola da Rede Pública Estadual de Ensino de São Luís - Maranhão. Como aporte teórico, adota o materialismo histórico-dialético, a partir de Marx (1979), Gramsci (1999), Libâneo (2012), Dourado (2001), Frigoto (1999), dentre outros. Como método, utiliza-se da pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Os resultados apontam que as políticas de gestão do Estado do Maranhão estão empenhadas na manutenção do controle do sistema educacional, sob a égide da inflexibilidade e da supervalorização de metas e indicadores, afastando-se da orientação democrático-participativa.

Dialogando com o estudo, entendemos que estudar as contribuições da Adires para a formação e atuação de gestores públicos educacionais se coloca como alternativa para se enfrentar processos de gestão centralizadores e estabelecer outras políticas de gestão escolar, vislumbrando o planejamento coletivo para avanço do gerenciamento da Educação Pública.

O estudo de Clemente (2015) nos leva a compreender o quanto a Adires precisa sempre se embasar para realizar a formação dos diretores e o apoio às atividades desses profissionais em documentos legais que ratificam a gestão democrática, ganhando destaque a Constituição de 1988, a LDB nº 9.394/96 e o PNE 2014-2024. Quando se trata de educação, o estudo problematiza que nenhuma gestão deve ser centralizadora e muito menos supervalorizar metas e indicadores.

Enquanto educadores, outros aspectos são essenciais para compor o perfil da unidade de ensino e o trabalho dos diretores de escola para além do posicionamento político do gestor escolar e os índices das avaliações externas das unidades. Diante disso, há de se debater sobre as ações dos diretores escolares: apesar dos “resultados não satisfatórios”, a comunidade escolar apoia, valoriza e contribui com o trabalho do diretor? A escola evoluiu em sua organização, na relação aluno/professores e com os demais profissionais? Os alunos e profissionais avaliavam positivamente o trabalho do diretor? Esse profissional fazia valer os princípios da gestão democrática?

Os questionamentos permitem analisar que as ações do diretor escolar em função da defesa da escola como espaço-tempo de todos deva ser o elemento base para a função, agregando processos que possibilitem a constante avaliação da comunidade escolar para a ocupação do cargo.

Algumas pesquisas dedicadas a estudar a gestão escolar tem indicado: a) a própria formação inicial dos profissionais da Educação sem conhecimentos teórico-práticos sobre gestão escolar; b) os desafios pertinentes à composição do cargo; c) o exaustivo trabalho administrativo desempenhado por esses profissionais. Em outra via, também se compreende a importância do diretor para as práticas organizativas das escolas, tendo em vista ser esse profissional o que pode envolver a comunidade escolar e fortalecer os órgãos colegiados para estreitar a relação entre escolas e Secretarias de

Educação. Nesse sentido, Marangoni (2017, p. 24) compreende que:

Ao repensar minha trajetória profissional, em especial, os últimos sete anos em que trabalho como gestor, observei que a nossa atuação é de grande relevância no processo educacional. Porém, saliento que existem muitos entraves que precisam ser identificados e enfrentados.

Como afirma Marangoni (2006, p. 25), estruturas rígidas que supervalorizam índices acabam por prejudicar os processos de ensino/aprendizagem, levando os gestores a um “[...] trabalho engessado pela rotina burocrático-administrativa que comumente os distancia da prática pedagógica”.

No Espírito Santo, entre 2013 e 2022, as questões trazidas por Marangoni (2006) se fazem presentes, quando diretores escolares convivem com demandas administrativas que os impedem de contribuir de modo mais satisfatório com o fazer pedagógico da escola. Diante disso, entendemos que a Adires pretende se colocar como uma instância a discutir o trabalho desempenhado pelos diretores, assim como os apoios que esses profissionais necessitam para atuar na escola de modo tal que as questões pedagógicas possam ser assumidas, considerando a importância delas no alcance da função social da escola, pois como ensina Freire (2006, p. 45).

[...] é preciso que a educação esteja - em seu conteúdo, em seus programas e em seus métodos - adaptada ao fim que se persegue: permitir ao homem chegar a ser sujeito, construir-se como pessoa, transformar o mundo, estabelecer com os outros homens relações de reciprocidade, fazer a cultura e a história [...] uma educação que liberte, que não adapte, domestique ou subjugue.

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

O estudo buscou suporte em Stephen J. Ball (2011, 2013) e como instrumentos para a coleta de dados, utilizou entrevistas com gestores. Os registros identificaram os impactos negativos das políticas de avaliação de larga escala sobre a gestão das escolas. Diante dos dados produzidos, pode-se compreender o quanto associações de dirigentes escolares (como a Adires) podem se colocar como possibilidade de o gestor compreender melhor os impactos das avaliações de larga escala nas práticas

organizativas das unidades de ensino e o compromisso a ser assumido para fazer da escola espaço-tempo indutor do direito à Educação para todos.

Tanto Clemente (2015) como Souza (2016) problematizam as políticas públicas de educação que assumem como meta principal a elevação de índices relacionados às avaliações em larga escala. Esses autores não minimizam a importância dos indicadores relacionados à qualidade da educação, mas reiteram que as ações da escola não podem ser determinadas por essas políticas.

Em nossa sociedade, o capitalismo nos leva à competitividade e à produtividade, que se ligam diretamente às políticas educacionais. Diante disso, as avaliações de larga escala passam a ter grande importância, levando as escolas à lógica de mercado, ou seja, à valorização de um determinado produto para as escolas públicas que, em sua maioria, comportam filhos das classes trabalhadoras: indivíduos adequados a viver e reproduzir um mundo desigual, pois como afirma Moreira (2019, p. 33).

[...] o diretor escolar foi atingido diretamente, pois na lógica do mercado global, o trabalho racionalizado, com habilidade para resolver problemas, o ser pragmático, tornou-se o profissional eficiente para o sucesso escolar. Assim, a gestão escolar se insere em permanente tensão.

A educação, enquanto agente de transformação social, não pode ter como meta exclusiva os interesses econômicos, assim como o trabalho do diretor escolar não pode ter como objetivo o lucro. O Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), efetivado no governo Fernando Henrique Cardoso (1994-2002) — com continuidade nos governos Lula e Dilma e com o Ideb, instituído no governo Lula — acabou por gerar competição entre as escolas e delegou a responsabilidade pelos resultados ao gestor.

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

Por isso, acreditamos que o diálogo entre diretores e a Secretaria de Educação se coloca como um caminho profícuo para o enfrentamento dessas práticas, afinal, o

resultado nas avaliações de larga escala, por si só, não define o trabalho do diretor escolar e a qualidade da escola. Há muitos outros fatores a serem levados em consideração na elaboração de qualquer juízo sobre essas questões. Há de se compreender que a gestão democrática deve ser a base para a construção de uma escola de qualidade para todos.

Os estudos aqui mencionados também nos levam a compreender que o diretor escolar não é um administrador de empresa. Diante disso, associações de diretores elencadas nesse estudo se colocam como entidades para contribuir com o trabalho dos diretores escolares e o fortalecimento da função social das escolas e das políticas públicas necessárias ao atendimento das demandas inerentes ao cargo. Tais associações organizam processos de formação sobre a importância dos órgãos colegiados, enfrentando os pressupostos da existência deles, somente para o cumprimento de “protocolos”.

Assim, as associações colaboram com o enfrentamento das políticas gerencialistas que afastam o gestor escolar de suas atribuições administrativas, pedagógicas, financeiras e relacionais, em defesa de uma escola inclusiva. Como afirma Paro (1986), quando se trata de educação, não é possível quantificar o conhecimento, diferentemente de uma empresa, em que os operários produzem algo a ser comercializado, visando ao lucro, à produtividade e à lei da oferta e da procura.

Marangoni (2017) aborda as representações sociais de um grupo de gestores escolares da Rede Pública de Ensino do Estado de São Paulo, descrevendo o agir do gestor, na perspectiva psicossocial. O autor realiza o estudo em dois momentos que se interligam: no primeiro, a formulação do corpus teórico, ou seja, o diálogo com estudos que tratam do trabalho do gestor e das diretrizes legais que orientam o seu trabalho. No segundo, por meio de dados coletados por intermédio de um questionário, envolvendo questões fechadas e abertas.

Diante disso, o pesquisador buscou conhecer o perfil dos participantes e as representações sociais acerca do seu agir profissional. A coleta se constituiu por meio das seguintes questões: Como eles se representam? O que representa dirigir/gerir uma escola? Como desenvolvem o seu trabalho? Quais são as representações sociais acerca do seu agir profissional? Como elas são construídas?

Assim, foram entrevistados nove diretores de escolas da Rede Estadual de São Paulo, sendo adotada a análise de conteúdo e, como suporte teórico, Medeiros (2002; 2007), Barbosa (2007) e Lucke (2000). Os resultados apontaram um grau altamente simbólico atribuído ao passado, manifestando-se no terreno das tensões em torno de um cargo investido de significações e sentidos, que se lançam como desafios.

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

Encontramos aproximações entre o estudo de Marangoni (2017) e o estudo de nossa pesquisa, tendo em vista também trabalharmos com entrevistas envolvendo diretores da Rede Estadual do Espírito Santo. Se na pesquisa realizada no contexto paulista alguns diretores não expressavam suas opiniões, sendo concursados no cargo, em nossa realidade, discordar/questionar a Secretaria de Educação pode se colocar como uma ação complexa, pois pode implicar a exoneração do cargo de diretor escolar.

Aqui, nossas observações assistemáticas revelam que, alguns diretores, quando fazem críticas, as fazem nos 'bastidores'. Perante seus superiores, muitos preferem calar-se ou agir de maneira subserviente, perpetuando assim a atual situação, da qual precisamos mudar e defender a autonomia das escolas (Marangoni, 2017, p. 52).

No entanto, é importante também saber que leitura os diretores capixabas realizam de sua formação e atuação como gestores, as relações estabelecidas com a Secretaria de Educação e o olhar avaliativo sobre a Adires. Como diz Marangoni (2017, p. 102) “[...] parece-nos que, em nossa pesquisa, estamos diante dessa situação: por que os gestores, nos bastidores, se posicionam de uma forma diferente daquelas que os expõe?”

Marangoni (2017) alerta sobre a necessidade de, nos momentos de formação dos diretores escolares, discutir que a escola não está sob o seu total domínio ou como posse. Ao contrário, é preciso dialogar com a equipe e fortalecer os pressupostos da gestão democrática, ouvindo a comunidade escolar, conhecendo de modo mais reflexivo os alunos.

O debate trazido pelo autor é relevante para pensarmos sobre as ações da Adires, inclusive no que se refere ao tensionamento sobre o comportamento de parte dos diretores, que agem como verdadeiros donos de empresa, acreditando que os profissionais sob sua responsabilidade devem se subordinar a sua forma de agir e pensar. A gestão democrática pode se constituir antídoto para essas posturas desamparadas e que flertam com a autocracia e o autoritarismo. Mais uma vez, devemos ratificar que a escola não é uma empresa. Todo gestor escolar deve ser um mediador que estabelece relação de confiança relacional com a equipe, até porque:

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

É justamente pela necessidade de processos de formação críticos e dialógicos com os diretores escolares e as contribuições que associações com a Adires podem trazer para esse processo que se aproxima do estudo de Alves (2017) — motivo pelo trazemos para a presente revisão de literatura. O autor buscou por processos de formação participativa na instituição escolar liderada pelo diretor, enfatizando o papel do diretor escolar da escola pública e a construção coletiva da gestão, oportunizando, espaços de formação continuada.

Como método, o autor se utilizou da pesquisa-ação cooperativa e fundamentou sua investigação nas teorias de Libâneo (2004). Os dados apontaram que a participação da comunidade escolar nas decisões da gestão contribuiu para modificações positivas na unidade de ensino, ganhando destaque a valorização da equipe, o desenvolvimento de competências a partir da gestão participativa e a construção de um plano de ação para tratar das demandas da unidade de ensino.

Esse estudo reforça que investimentos na formação do diretor visando maior compreensão do trabalho da gestão em uma perspectiva democrática se mostram necessários, situação que nos instiga a compreender como a Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo (Adires) vem desempenhando ações para o fortalecimento da escola pública capixaba pela via da formação de seus diretores e da assessoria às escolas sob a responsabilidade desses sujeitos.

Continuando com a análise dos trabalhos levantados na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT), temos, agora, a investigação de Moreira (2019), que teve como objetivo geral analisar a política de formação de diretores da rede distrital de Brasília, mais especificamente, analisar a formação de diretores para atuar no Ensino Médio no Distrito Federal. Um dos questionamentos da pesquisa é o porquê da formação do diretor escolar. A formação atende aos interesses do Estado ou propicia ações para a educação democrática e emancipadora? No contexto da pesquisa de Moreira (2019), analisaram-se três modelos de gestão: 1. Administração técnico-burocrática; 2. Gestão gerencialista; 3. Gestão democrática. Como metodologia, a pesquisa utiliza o estudo histórico analítico, quanti-qualitativo, com aplicação de questionário online para os diretores.

A pesquisa se fundamenta em Marx (2017), Triviños (1987), Kosik (1986), Gadotti (1995), Saviani (2007), dentre outros autores. Moreira (2019), em suas conclusões, elenca a formação dos diretores e diretoras como primordial, mas, infelizmente, as práticas gerencialistas interferem na gestão escolar, afastando o diretor, em muitos momentos, da gestão democrática. Para o autor, tal perspectiva de gestão deve ser instituída (diariamente) no ambiente da escola, devendo estar presente em todos os momentos e processos formativos do gestor escolar. O estudo aqui mencionado nos instiga a compreender a Adires e sua atuação frente à formação dos diretores de escola e se os processos formativos por ela desencadeados, conforme anteriormente informados tendem às práticas diárias e à atuação do gestor escolar dentro de uma abordagem democrática, enfrentando, assim, práticas gerencialistas de gestão.

Os trabalhos de Alves (2017) e Moreira (2019) apontam para os processos formativos dos diretores e diretoras de escola e como essas ações de formação podem contribuir para a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem nas unidades. Diante disso, cabe às Secretarias de Educação propiciar a formação continuada permanente para os diretores escolares, mas na relação teoria e prática.

[...] um dos programas prioritários que estou profundamente empenhado é o da formação permanente dos educadores, por entender que os educadores necessitam de uma prática político pedagógica séria e competente que se busca construir (Freire, 2006, p. 80).

O investimento na formação dos diretores a partir de uma perspectiva crítica e cunhada em processos democráticos deve considerar que, a princípio, os cursos de

formação para diretores de escola se baseavam na concepção da administração de empresas, concepções oriundas da década de 1970 e seu modelo tecnicista de educação. Em alguns cursos de Pedagogia por exemplo, organizados por meio de uma perspectiva técnica, formaram-se, por décadas, especialistas em educação, tendo, dentre elas, o de administrador escolar. Como afirma Marangoni (2017, p. 14):

A administração escolar como curso de formação para diretores escolares foi constituída por teorias e modelos baseados na organização da administração empresarial e burocrática, transpostas para a escola pública. Assim, quando a administração empresarial foi transferida para a área escolar, tem/tinha o objetivo da eliminação da luta política no campo educacional.

Enquanto educadores/gestores, precisamos problematizar essas concepções gerencialistas e trabalhar com as Secretarias de Educação a produção de mecanismos que venham superar as práticas empresariais que levam a educação para o viés exclusivamente da quantificação, afinal, humano não são objetos, mas, sim, sujeitos e precisam agir no caminho da libertação, por meio da reflexão constante, como afirma Freire (1987, p. 128):

Críticos seremos, verdadeiros, se vivermos a plenitude da práxis, isto é, se nossa ação involucra uma crítica reflexão que, organizando cada vez o pensar, nos leva a superar um conhecimento estritamente ingênuo da realidade. Esta precisa alcançar um nível superior, com que os homens cheguem à razão da realidade. Mas isso exige um pensar constante, não pode ser negado às massas populares, se o objetivo visado é a libertação.

O diálogo com os estudos trazidos nesta revisão de literatura nos ajuda compreender que eles defendem a gestão democrática. Apostam que ela seja a identidade da escola, por isso, a ênfase nos processos de formação dos profissionais da educação. Alves (2017, p. 15) corrobora este pensamento ao afirmar que:

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

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

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

Vivenciamos em várias escolas as contribuições positivas das ações dos conselhos escolares nas decisões e encaminhamentos realizados. O Conselho de Escola é um órgão colegiado composto pelos vários segmentos da comunidade escolar e que, se bem estruturado e utilizado, auxilia grandemente no trabalho do gestor, possibilitando em alguns aspectos a diminuição da carga de trabalho desse profissional. No Espírito Santo, é consenso entre os diretores a sobrecarga de trabalho, especialmente administrativo. Os associados abordaram essa questão nas entrevistas

[...] a gente até gostaria de trabalhar mais estrategicamente, trabalhar mais o ensino aprendizagem do menino, potencializar o trabalho do professor, mas infelizmente não dá. Temos que ficar vendo demandas específicas da Sedu, um exemplo é alvará para o corpo de bombeiros, ficar aí cuidando de gerenciamento de linhas de telefone para alunos, em relação ao plano de dados, ficar comprando absorventes aí pô é a gente recebe o recurso e acaba sendo tarefeiro, no final das contas somos gerentes (Associado 1)

[...] com o número elevado de demandas a gente não consegue planejar. Quando a gente consegue planejar, recebemos uma orientação diferente do planejamento que nós fizemos. Nós temos vários exemplos clássicos: aplicação de avaliação diagnóstica, as informações, as orientações demoram para chegar, a gente se organiza na escola e faz um planejamento, como vai ser aplicado e aí na véspera você tem que mudar todo o seu planejamento, trazendo uma desorganização e passando a ideia de que a escola é desorganizada (Associado 4).

[...]nós não somos super-humanos porque é humanamente é impossível dar conta de tudo. Você tem lá inúmeras chefias, cada chefia tem várias pessoas trabalhando com ela. O diretor, cara, tem que atender tudo e todo mundo de forma perfeita [...] (Associado 7).

As várias dimensões da gestão afastam o diretor da parte pedagógica da escola, por isso, Marangoni (2017, p. 61) assim problematiza:

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

Estas reflexões nos levam à conclusão de que ações participativas, dialogadas e baseadas na legislação que fundamenta a gestão democrática contribuem sobremaneira com o trabalho do gestor escolar. Trabalho realizado coletivamente,

descentralizando responsabilidades e aproximando a escola da comunidade, ou seja, promovendo uma escola de todos, liberando o diretor do excesso de trabalho burocrático e permitindo uma atenção maior ao pedagógico (Alves, 2017).

É importante salientar que a gestão democrática contribui para uma maior liberdade do gestor escolar, mesmo assim, na rede estadual do Espírito Santo, temos diretores que buscam se aproximar dos pressupostos democráticos, embora continuem sufocados por questões burocráticas. Em algumas escolas, não há profissionais suficientes: faltam assistentes de secretaria, coordenadores disciplinares, pedagogos e professores. Essa realidade também sobrecarrega o diretor.

Entendemos que, sem suporte e formação específica para as questões inerentes ao cargo de diretor escolar, não há condições do gestor escolar realizar seu trabalho de forma significativa — situação que afeta as questões pedagógicas. É nesse contexto que emerge a importância de se investigar o trabalho da Adires para entender como a associação se posiciona frente à sobrecarga de trabalho dos diretores e que ações realiza para que esse cenário seja modificado. Por isso, a formação dos diretores necessita se colocar como uma ação balizadora das práticas de gestão da referida associação. No entanto, se não houver essa clareza, se pode organizar a formação para que o diretor dê conta de aspectos gerenciais apenas (o que é comum) e não tenha condições de se envolver com os aspectos pedagógicos, que incluem não somente o ensino aos estudantes, mas também as aprendizagens necessárias aos educadores para que possam constituírem-se formadores mais qualificados. E que, assim, deem conta das necessidades formativas de seus estudantes. Por isso, as formações devem abranger todos os aspectos, o administrativo, o pedagógico e os relacionamentos interpessoais, para que o principal objetivo da educação seja alcançado: o aluno educado.

[...] O processo pedagógico deve tomar o educando como sujeito, quando mais não seja para não ferir o princípio de adequação de meios e fins se o fim é a formação de um sujeito, o educando, que nesse processo forma sua personalidade pela apropriação da cultura, tem necessariamente de ser um sujeito (Paro, 2005, p. 102).

Os estudos analisados também defendem que suporte e formação continuada para os diretores são políticas essenciais às práticas organizativas das escolas dentro de uma abordagem democrática. Esta formação precisa estar em consonância com o contexto social em que os diretores atuam, no entanto, cunhada em uma perspectiva

teoria e prática. Como afirma Moreira (2019, p. 20), “[...] nesse sentido, compreende-se que a política de formação do diretor escolar, função, trabalho e formação constituem um processo de transformação permanente, pois está em constante movimento e expansão [...]”. Além disso, a formação dos diretores deve ter por objetivo ações que contribuam para a diminuição das desigualdades sociais, tendo em vista que:

[...] a formação de diretores escolares se torna esfera privilegiada para a concretização de uma educação que tanto pode contribuir na reprodução do sistema desigual de classes, quanto pode contribuir para a autonomia humana [...] (Moreira, 2019, p. 25).

Entendemos que tal política pode fortalecer a formação dos diretores, uma vez que os superintendentes e os gerentes da Sedu central conheçam demandas advindas da função do diretor escolar. Na referida rede de ensino, há o Curso de Formação de Diretores (FORDIR), em que os tutores são diretores de escola. O acúmulo de conhecimentos e de experiências na direção escolar podem ser utilizados na formação dos novos diretores, promovendo processos formativos que adotem olhares projetivos para demandas que emergem dos cotidianos escolares. Tal política encontra sustentação no estudo de Moreira (2019, p. 83), quando afirma que “[...] assim, considerar uma realidade complexa vivida pelos diretores escolares, mediadas pelas relações sociais de produção, norteia a organização técnica e política na formação do diretor escolar”.

Os trabalhos aqui mencionados abordam questões diretamente ligadas à gestão escolar e à formação dos diretores, relacionando-se com o problema de pesquisa e os objetivos desse estudo de mestrado. Com isso, enriquecem as discussões quanto aos principais problemas que permeiam o agir do diretor da Rede Estadual do Espírito Santo, levando-nos a buscar por compreensões sobre como a Adires fomenta políticas capazes de promover a melhoria do papel social das escolas, fortalecendo, para tanto, os conhecimentos do segmento dos diretores e ex-diretores da rede estadual do Espírito Santo. Finalizando nossa revisão de literatura, passamos agora para o próximo capítulo, a fundamentação teórica, que ampara essa pesquisa e o produto educacional do nosso estudo de Mestrado Profissional em Educação.

CAPÍTULO 3 — DIÁLOGO TEÓRICO

Para dar continuidade à escrita deste estudo de mestrado, trazemos os fundamentos que embasam nossas reflexões na premissa por compreender o processo de constituição da Adires e sua atuação junto aos gestores das escolas públicas da Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo, considerando os pressupostos da gestão democrática, objetivo central desta investigação.

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

Como posso dialogar, se alieno a ignorância, isto é, se a vejo sempre no outro, nunca em mim? Como posso dialogar, se me admito como um homem diferente, virtuoso por herança, diante dos outros, meros “isto”, em quem não reconheço outros eu? Como posso dialogar, se me sinto participante de um “gueto” de homens puros, donos da verdade e do saber, para quem todos os que estão fora são “essa gente”, ou são “nativos inferiores”? Como posso dialogar, se parto de que a pronúncia do mundo é tarefa de homens seletos e que a presença das massas na história é sinal de sua deterioração que devo evitar? Como posso dialogar, se me fecho à contribuição dos outros, que jamais reconheço, e até me sinto ofendido com ela? Como posso dialogar se temo a superação e se, só em pensar nela, sofro e definho? (Freire, 1987, p. 80- 81).

Assim, o presente capítulo tem por finalidade discutir os principais conceitos abordados pelos autores que fornecem o suporte teórico para essa pesquisa, contexto que nos leva a destacar: Paulo Freire, Marilena Chauí, Vitor Henrique Paro e José Carlos Libâneo. Desses teóricos, os principais conceitos selecionados estão relacionados à *democracia*, *gestão democrática*, *associativismo*, *participação* e *diálogo*, principalmente, por trazerem contribuições para pensarmos o trabalho do diretor escolar e de associações que objetivam fundamentar as ações/atribuições desses profissionais, assim como o processo de formação, aqui assumido como um

movimento permanente que se realiza por intermédio da relação teoria e prática.

A partir dos conceitos selecionados para o delineamento da pesquisa, cabe reafirmar a concepção de administração defendida por Paro (2003), quando argumenta que tal ação envolve o delineamento de certa racionalidade para se atingir objetivos. No caso da administração/gestão das escolas, podemos dizer que simboliza planejar e constituir ações de modo racional, para que a escola cumpra a sua função social que, nas palavras de Freire (1996), caminha no sentido de promover uma formação crítico-libertadora. Diante disso, precisamos fortalecer os pressupostos de uma educação que atende ao projeto de construção de um Estado mais democrático, por meio de conteúdos emancipatórios capazes de levar os educandos a constituírem a leitura do mundo e da palavra. Por isso, entende o autor que:

[...] o espaço pedagógico é um texto para ser constantemente 'lido', interpretado, 'escrito' e 'reescrito'. Neste sentido, quanto mais solidariedade exista entre o educador e educandos no "trato" deste espaço, tanto mais possibilidades de aprendizagem democrática se abrem na escola (Freire, 1996, p. 50).

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

Nesse contexto, entendemos que uma associação como a Adires pode contribuir para que o segmento dos diretores de escolas da Rede Estadual do Espírito Santo tenha visibilizada a sua voz e que a defesa da gestão democrática seja reconhecida como necessária ação que reafirma o diálogo entre Secretaria de Educação e escolas. Nesse sentido, concordamos com Chauí (2013, p. 151) em seus apontamentos, que consideramos de fundamental importância para a materialização do diálogo nas tomadas de decisões, dando corpo aos "[...] três grandes direitos que definiram a democracia desde sua origem, isto é, a igualdade, a liberdade e a participação nas

decisões”.

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

Entendemos que as Secretarias de Educação precisam estar abertas ao diálogo, ouvindo os profissionais da educação e todos os gestores escolares, pois são os diretores escolares que, junto à comunidade escolar, dão materialidade às políticas públicas de educação no interior das unidades de ensino. Paulo Freire, ao assumir a Secretaria de Educação de São Paulo, buscou colocar em prática uma gestão que fosse constituída pelo diálogo com os vários segmentos do magistério, por reconhecer que “[...] a solidariedade social e política de que precisamos para construir a sociedade menos feia e menos arestosa, em que podemos ser mais nós mesmos, tem na formação democrática uma prática de real importância” (Freire, 1996, p. 23).

No transcorrer da experiência como Secretário de Educação da cidade de São Paulo, como exemplificado no prefácio de uma de suas obras:

[...] queria implantar com sua equipe de trabalho em jornadas de longas horas, como visitar uma escola e ouvir pacientemente o zelador, o professor, o vigia, o pai de família, ou então discutir com as crianças que o aprender é gostoso porém requer disciplina. Capaz de sentar-se pacientemente em seu escritório para assinar quatrocentos memorandos diários [...] (Torres; Gadotti, 2006, p. 12).

Pensando no fortalecimento dos pressupostos democráticos nas unidades de ensino e na assessoria aos diretores nesta empreitada, entendemos o quanto associações, como a Adires, podem contribuir para a atuação, suporte jurídico, formação e discussão de políticas públicas de Educação que se relacionem com às ações dos diretores escolares e, por conseguinte, com o fortalecimento da Educação como pública, laica, gratuita e de qualidade. Segundo as normativas que regem o funcionamento da referida Associação, percebe-se que cabe a ela discutir

constantemente os processos de humanização ou desumanização pelos quais passa o gestor escolar, nas relações que estabelecem com a Secretaria de Estado da Educação, tensionando e prestando apoio, principalmente, nos momentos em que as redes dialógicas se colocam frágeis entre esses dois segmentos. Tal cenário também se estende para as relações entre os diretores e as unidades de ensino, por isso o caráter formativo a ser assumido pela Adires, tendo em vista ser importante a esse profissional compreender o quanto a escola precisa ser pensada pela coletividade e nunca ser significada como um espaço privado daquele que a coordena.

Para Libâneo (2002, p. 87), o principal caminho para se trabalhar a gestão das escolas na estreita relação com os pressupostos democráticos, caminha no sentido de garantir e fortalecer a participação direta dos sujeitos escolares. Com isso, favorece-se o envolvimento de todos os integrantes da escola nas tomadas de decisões e no funcionamento deste estabelecimento de ensino. Segundo Gadotti (1997), a participação influencia diretamente na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino. Nas palavras do autor, “[...] todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (Gadotti, 1997, p. 16).

Freire (1980) argumenta sobre a importância de se colocar em pauta no delineamento dos processos democráticos, as relações humanas que ainda se constituem entre opressores e oprimidos, pois para o autor, “[...] quando a educação não é libertadora, o sonho do oprimido é ser o opressor” (Freire, 1980, p. 56). Entendemos que a Adires — dentro de uma perspectiva formativa — pode contribuir com a formação de diretores que se coloquem no exercício do ouvir e do dialogar, não se colocando como o “árbitro” das ações escolares e muito menos alguém que faz uso de um cargo, oprimindo vozes, sujeitos e possibilidades de participação. A partir desse entendimento freireano, os diretores podem ajudar todos os segmentos escolares a enfrentarem elementos que os oprimem, buscando pela sua libertação, mas assumindo o compromisso ético de não se colocarem opressores de seus pares.

A libertação, por isto, é um parto. E um parto doloroso. O homem que nasce desse parto é um homem novo que só é viável na e pela superação da contradição opressores-oprimidos que é a libertação de todos. A superação da contradição é o parto que traz ao mundo este homem novo não mais opressor; não mais oprimido, mais homem libertando-se (Freire, 1980, p. 35).

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

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

A partir da Constituição de 1888, da LDB nº 9.394/96 e do Plano Nacional de Educação (2014-2024), entendemos que a comunidade escolar — composta por estudantes, familiares, professores, profissionais que exercem atividades meio, líderes comunitários, dentre outros — pode trabalhar de modo democrático e participativo nas atividades educacionais realizadas pelas unidades de ensino. Precisamos ainda avançar no entendimento e vivência da gestão democrática no interior das escolas, cenário que reforça a importância de associações voltadas a prestar assessoria aos diretores escolares e investir na formação desses profissionais. Como entende Paro (1986, p. 4):

[...] se a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação efetiva da classe trabalhadora nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de um sonho irrealizável, e não no sentido que demos à palavra no início de nossa fala, então de nada adianta continuarmos falando de escola como algo que possa contribuir para transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou, então, cruzar os braços e esperar passivamente que a classe dominante, através de suas "reformas" e "acomodações" de interesses, continue fazendo-nos engolir as soluções paliativas que a mantêm perenemente no poder.

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

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

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

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

No Estado do Espírito Santo, a seleção para a função de diretor da rede estadual, como já elencado, não é chancelada por toda comunidade escolar, passando apenas em uma de suas fases pelo Conselho de Escola que, timidamente, participa do processo, analisando um Plano de Ação apresentado pelos candidatos. Há vários posicionamentos entre os profissionais da educação sobre os processos de escolhas de diretores, tanto da rede estadual quanto das redes municipais. O consenso é que

precisamos avançar nos modos de escolha tanto direta quanto indireta, mas também no fortalecimento de espaços democráticos no interior das escolas e abertura delas para a participação da comunidade escolar. Apesar das ressalvas, vários estudiosos da educação (Paro, 1986; Libâneo, 2003; Sander, 1995) entendem que uma perspectiva interessante para escolha de diretores escolares é o de participação ampla de toda comunidade escolar, ou seja, a partir da consulta pública, tendo em vista que:

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

Em cada Estado brasileiro, o poder público organiza os modos como o diretor escolar assume o cargo. Em São Paulo, por exemplo, existe concurso público para o cargo de diretor escolar. Isso não quer dizer que no Estado paulista não existam diretores indicados. Pelo contrário, uma parcela significativa dos diretores da referida rede de ensino chega ao cargo por indicação.

O que se constata é que a forma como é escolhido o diretor tem papel relevante - ao lado de múltiplos outros fatores - seja na maneira como tal personagem se comportará na condução das relações mais ou menos democráticas na escola, seja em sua maior ou menor aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares, seja, ainda, na maior ou menor eficácia com que promoverá a busca de objetivos, seja finalmente, nos interesses com os quais estará comprometido na busca desses objetivos (Paro, 2003, p. 7).

O trabalho do diretor de escolar passa pela utilização dos recursos materiais e conceituais e o esforço do trabalho humano, como afirma Paro (2015), para fazer a escola funcionar. Para o autor, deve-se “[...] realizá-los da forma mais racional e eficiente; portanto, é fundamental o modo como a escola é administrada” (Paro, 2015, p. 18). Assim, a administração escolar é uma das funções do diretor. Ele assume um papel fundamental dentro das unidades de ensino, necessitando que as ações a serem realizadas contem com o envolvimento dos segmentos escolares. Além das atividades administrativas, os gestores possuem a responsabilidade de dar suporte ao desenvolvimento pedagógico das escolas, mola-mestra que conduz o direito social à Educação.

[...] não deixa de ser procedente a importância dada ao diretor pela população de modo geral porque é ele que, de acordo com a lei, responde em última instância, pelo bom funcionamento da escola - onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania (Paro, 2015, p. 20).

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

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

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

Na sociedade brasileira, professores e diretores escolares estão sendo levados à exaustão. O fato de a escola ser reflexo da sociedade faz com que o poder público acredite, em muitos momentos, que os problemas sociais devem ser resolvidos somente nas escolas. Diante disso, cabe pensar em redes de colaboração e de diálogos entre escolas, secretarias de educação e associações visando à implementação, realização e avaliação de políticas públicas capazes de fortalecer o direito social à Educação e pensar de modo coletivo alternativas para os desafios que atravessam o processo.

Na sociedade brasileira contemporânea, novas exigências estão postas ao trabalho dos professores. No colapso das antigas certezas morais, cobra-se deles que cumpram funções da família e de outras instâncias sociais; que respondam à necessidade de afeto dos alunos; que resolvam os problemas da violência, das drogas e da indisciplina[...] (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 18).

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

É relevante que o trabalho do diretor escolar tenha como premissa a preocupação

com os educandos, tendo em vista todas as ações desse profissional caminharem rumo ao desenvolvimento intelectual e humano dos estudantes. Assumir a gestão das escolas convoca o envolvimento do diretor com o direito de aprender dos estudantes e o bem-estar desses sujeitos, como elenca Paro (2015, p.27) ao afirmar que “[...] ser um educador é a forma de buscar a eficiência na escola. Não é possível buscar a eficiência na escola se não estiver preocupado (envolvido) com o bem-estar dos alunos”.

Nesse contexto, os educandos e o seu desenvolvimento são o fim da atividade educativa. A finalidade da educação republicana é a formação do sujeito de direito, mesmo que "os educandos" e a "comunidade" não tenham clareza sobre esse objetivo, portanto, o trabalho administrativo-pedagógico deve ser efetuado para o mesmo fim, . A atividade administrativa é uma atividade de mediação que dá suporte à finalidade que se propõe à escola, ou seja, a de educar, afinal o trabalho humano dentro de uma perspectiva democrática e emancipatória perpassa pela mediação. Conforme entende Paro (2015), por mais que se cuide das atividades-meio, elas de nada servem se não estiverem a serviço da atividade-fim, que é o ato educativo. Por isso, torna-se importante ao gestor assumir a singularidade dos processos de ensino, fundamentando-o na ciência, na técnica e no envolvimento político de seus executores. Diante disso, para o referido autor, todo gestor escolar tem a incumbência ética de utilizar de modo racional os recursos para se atingir e desenvolver da melhor maneira possível os processos de ensino-aprendizagem e as condições de trabalho dos profissionais da Educação.

Segundo Paro (2015), na administração, existem dois tipos de recursos utilizados para se chegar a um fim: os materiais e os subjetivos. No caso da escola, podemos elencar recursos materiais como quadros, carteiras, mesas, armários, computadores, televisores, data show, assim como materiais de expediente (papel A4, lápis, caneta, tesoura, tintas, etc.). O segundo recurso é o subjetivo ou conceitual. Ele está ligado à atividade humana e como utilizamos esses recursos, empregando sua energia e sua força de trabalho. No caso de uma unidade de ensino, os recursos subjetivos/conceituais falam da produção acadêmica na área da Educação, sendo eleita aquela que responde aos objetivos traçados no projeto político pedagógico da unidade de ensino.

Além desses dois recursos, conforme problematiza Paro (2015), cabe ao diretor agregar o esforço do trabalho coletivo, cenário que reforça os pressupostos da gestão democrática na Educação. O trabalho coletivo, fundamental para a institucionalização de uma identidade coletiva, pública, orientada para a formação do sujeito de direito, convida as pessoas ao diálogo, por isso o diretor escolar precisa de investimentos em sua formação para assumir a consciência de práticas de gestão que se alinham à participação democrática, interação, diálogo, compromisso mútuo e ações democráticas. Esse cenário, quando presente nas unidades de ensino, adentra as salas de aula, pois assim todos passam a ser ouvidos e a pertencer ao governo da escola. Trata-se do diálogo entre os profissionais da educação e a comunidade escolar de maneira ampla, tendo em vista a implicação desse cenário na transformação social da escola como espaço-tempo de todos.

Reformas gestadas nas instituições, sem tomar os professores como parceiros/autores, não transformam a escola na direção da qualidade social. Em consequência, valorizar o trabalho docente significa dotar os professores de perspectivas de análise que os ajudem a compreender os contextos histórico, sociais, culturais, organizacionais nos quais se dá sua atividade docente (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 18).

Por isso, é relevante que os professores dialoguem sobre as políticas públicas de educação e sobre a gestão da escola. Diante disso, é inegável a importância da formação continuada para professores e para diretores escolares, principalmente, para fazer com que os currículos se abram para interagir com novos conhecimentos que emergem na sociedade contemporânea, como por exemplo, as novas tecnologias, as plurais linguagens e os variados modos de ser/estar na sociedade, movimento imprescindível à escolarização dos jovens estudantes do século XXI. Em assim sendo, entendemos que a formação dos profissionais da educação não deve se abster de incentivar e propiciar aos educadores os conhecimentos ligados às novas tecnologias e às questões atuais que se fazem presentes na vida social.

Um exemplo recente dessa realidade, diz respeito à atuação dos profissionais da educação durante o período da pandemia da COVID-19, tendo que inserir as tecnologias no trabalho pedagógico para realização do ensino remoto. Antes mesmo da pandemia, as demandas sociais impunham novas exigências às escolas, às práticas pedagógicas e à atuação do diretor escolar, cenário que nos faz concordar com Gadotti (2002) quando problematiza que o uso das novas linguagens tecnológicas precisa ser selecionado, avaliado, compilado e processado de modo a

se transformar em conhecimento válido, ou seja, relevante e necessário e com meta no crescimento do homem como humano em um mundo auto sustentável.

Os investimentos na formação dos educadores e dos diretores escolares também se mostram necessários para que esses profissionais possam analisar de modo crítico como as avaliações de larga escala implicam no trabalho pedagógico e na gestão das escolas dentro de uma perspectiva democrática. O ranqueamento dos sistemas de ensino é um exemplo clássico de como o mercado e o sistema capitalista influenciam nas políticas públicas de educação, inclusive, nas práticas formativas e nos currículos escolares. Associações — como a Adires — constituem levantamento de temáticas entre os profissionais da Educação para o fomento dos processos de formação, reconhecendo, inclusive, a importância de discussões sobre os impactos do capital privado (presente por meio de associações, empresas, institutos, agências financiadoras, dentre outras) na Educação.

A prática tipicamente capitalista do controle e da propriedade dos meios de vida se deslocava para o controle dos meios de organização e de expressão, constituindo o que alguns denominaram uma 'direita para o social', ou um filantropocapitalismo (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 34).

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

O projeto começou a ser desenvolvido na última segunda-feira, 5 de fevereiro, em 11 escolas de tempo parcial da Grande Vitória (Vitória, Vila Velha,

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

Cariacica e Serra), localizadas em área de vulnerabilidade social e baixo rendimento escolar. ‘Estamos apresentando um programa de desenvolvimento de lideranças que começa no melhor lugar para entender as diversas facetas do problema educacional, ou seja, o chão da escola’, argumentou a presidente do Ensina Brasil, Érica Butow (FAPES, página na web).

A Universidade Federal do Espírito Santo foi uma das instituições que evidenciou suas preocupações e problematizações sobre o referido Programa no Estado, antes mesmo de seu início, pois tal política defendia o ingresso de sujeitos sem a profissionalização na área da Educação nas escolas para a realização de ações educativas de competência dos profissionais do magistério. O Programa promovia o sucateamento da Educação, principalmente, por responsabilizar profissionais sem formação específica para a área de atuação. A Ufes compreendeu, por meio de seu Centro de Educação – CE, como desrespeitosa a referida política para com o magistério, sinalizando que:

Como única universidade pública de ensino superior do estado do Espírito Santo e particularmente, como Centro dedicado exclusivamente à formação de professores, por meio de nossa atuação em 19 licenciaturas, **repudiamos** a contratação de profissionais não licenciados (ainda que graduados) para atuação nas escolas públicas estaduais capixabas, tanto quanto à oferta de uma suposta formação, reduzida a cerca de $\frac{1}{4}$ do que seria um único semestre letivo de um curso de licenciatura. É indecoroso o tratamento dado à categoria do magistério por meio desse Acordo, indigno submeter o povo capixaba à tamanha desqualificação da educação escolar pública e desrespeitoso com os educadores que trabalham em nossas escolas e pesquisadores da educação, que atuam com a formação docente, ao não estabelecer amplo diálogo e parcerias efetivamente implicadas ético-politicamente com a educação pública capixaba (Conselho Departamental [...], 2017, p. 03).

É notória a influência das políticas neoliberais de educação no Brasil e no Espírito Santo. Nas escolas, esse estado neoliberal incentiva a participação do capital privado na educação e, progressivamente, busca-se a desresponsabilização do Estado para com a educação pública. Esse cenário não contribui para a afirmação dos pressupostos democráticos, tendo em vista não favorecer as contribuições da participação popular no enfrentamento de políticas descomprometidas com a afirmação da Educação como direito público subjetivo. De outro lado, reafirma a necessidade de espaços-tempos — como a Adires — para o adensamento dos conhecimentos políticos e pedagógicos dos diretores escolares para envolvimento da comunidade escolar na defesa da escola como espaço de todos, assim como do Estado como mantenedor desse direito.

Assim, não podemos deixar a educação à mercê de políticas educacionais mercantis, nem de pessoas que não tenham vivências e que não entendam de educação. As ações educativas não podem (pura e simplesmente) atender aos interesses do mercado, principalmente, no que diz respeito às imposições da iniciativa privada nos sistemas de ensino a iniciativa privada no sistema de ensino. Diante disso, entendemos que a Adires deva tensionar constantemente com os diretores, a presença do capital privado nas ações educacionais do Estado e as implicações de tal política na gestão democrática e no direito social à Educação.

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

Para o desenvolvimento amplo dos sujeitos, o diretor escolar e todos que compõem a comunidade escolar são significados como mediadores, prezando pela gestão democrática e dialógica, atendendo aos interesses da população trabalhadora e não atrelando o trabalho pedagógico a índices e resultados exigidos pelas avaliações de larga escala. Como diz Freire (1996, p. 14) “[...] o necessário é que, subordinado, embora, à prática “bancária”, o educando mantenha vivo em si o gosto da rebeldia que, aguçando sua curiosidade e estimulando sua capacidade de arriscar-se, de aventurar-se, de certa forma o “imuniza” contra o poder apassivador do ‘bancarismo’”.

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

índices, pois humaniza e desconstrói relações de opressão, tornando a sociedade mais igualitária.

Em uma sociedade de conhecimento e de aprendizagem, é preciso dotar os sujeitos sociais de competências e habilidades para a participação na vida social, econômica e cultural, a fim de não ensejar novas formas de divisão social, mas, sim, a construção de uma sociedade democrática na forma e no conteúdo (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 128).

A escola pública é uma conquista popular e deve estar voltada aos interesses do povo, uma conquista democrática. Diante disso, entendemos que no caso do Estado do Espírito Santo, a Adires precisa se mostrar sempre aberta a dialogar com os diretores e atenta às questões trazidas por esses profissionais sobre as realidades das escolas. A assessoria jurídica se coloca como uma instância que pode potencializar o trabalho desses sujeitos, assim como as relações estabelecidas com a Secretaria de Educação, tendo em vista o direito social à Educação para todos, necessita ser assumida como a baliza da relação entre escola, Secretaria de Educação e Adires.

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

O diretor escolar é consumido pela supervalorização da competitividade. Em muitas realidades, a escola que administra precisa ser melhor que as outras nas avaliações externas. Com isso, esse profissional se vê assoberbado pelas demandas administrativas, apesar de ser uma atividade meio. Essas questões, em muitos momentos, impedem o gestor escolar de trabalhar em função de uma educação libertadora, assim como de uma escola pensada a partir dos pressupostos democráticos, por isso, há de se investir na formação de profissionais da Educação para a função de diretores escolares, assim como para o fomento de ações no interior das escolas que reafirmem a democracia e o direito de todos aprender, principalmente pelo fato de:

[...] a instituição escolar não produz mercadorias, não pode pautar-se pelo ‘zero defeito’, ou seja, pela perfeição. Ela lida com pessoas, valores, tradições, crenças, opções. Não se pode pensar em ‘falha zero’, objetivo da qualidade total nas empresas. Escola não é fábrica, mas formação humana. Ela não pode ignorar o contexto político e econômico; no entanto, não pode

estar subordinada ao modelo econômico e a serviço dele (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 132).

A gestão democrática não existe em processos de mercantilização da educação. O que temos é a gestão gerencial. O fenômeno a que assistimos nas últimas décadas no Brasil (e no mundo) advém da ampliação do gerencialismo em todas as esferas da sociedade e do aparelho público. Não é tarefa fácil para o diretor e nem para os professores enfrentarem sozinhos essa realidade. Diante disso, é importante o fortalecimento dos conhecimentos desses profissionais sobre a legislação educacional vigente, assim como a produção do conhecimento que tensiona/reafirma o direito social à Educação. As ações dos profissionais da Educação precisam estar sempre conectadas às normatizações e diretrizes, assim como a necessidade de estrutura, recursos e de pessoas para que a escola funcione como espaço público e não privado. Diante disso, é fundamental promover um ambiente democrático para que todos possam articular esses elementos de modo que a escola possibilite a aprendizagem com qualidade socialmente referenciada, considerando o preconizado na Constituição Cidadã: a “[...] liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber” (Brasil, 1998, art. 26, Inciso III).

Paro (1995) problematiza que não basta permitir formalmente que os familiares dos estudantes participem da administração da escola. Cabe ao diretor, juntamente com os órgãos colegiados, criar as devidas condições para essa participação. Diante disso, é importante pensar em horários possíveis para a participação dos segmentos escolares em reuniões, assim como a garantia da transparência nas demandas e ações escolares. É importante também repensar os modos como as reuniões entre escola-família são realizadas, bem como os temas/questões tratadas, tendo em vista, muitas vezes, expor as famílias mediante as questões vividas pelos estudantes nas escolas, pouco se discutindo as questões de ordem pedagógica. Os conselhos de escola precisam efetivamente serem organizados para funcionar e não somente para cumprir protocolos que falam mais da existência deles do que do seu devido funcionamento.

Considero uma providência dessa natureza de fundamental importância na medida em que rompe com a ideia de que os problemas escolares podem ser resolvidos nos estritos limites da escola e procura, ao mesmo tempo, propiciar condições concretas de participação da classe trabalhadora nos destinos da educação escolar. É neste sentido que penso a utopia de uma escola participativa (Paro, 1995, p. 4).

O conceito freireano de participação nos leva a defender o envolvimento de todos que compõem a comunidade escolar e o pressuposto de que ele não pode se perder. A gestão democrática perpassa a participação e diálogo. A escola tem o objetivo de alcançar um fim, qual seja, a formação humana, contribuindo de forma compartilhada para o desenvolvimento de sujeitos críticos, conscientes e transformadores da sociedade, ou seja, tornar-se uma escola republicana formando sujeitos de direitos.

[...] a) a escola é uma organização em que tanto seus objetivos e resultados quanto seus processos e meios são relacionados com a formação humana, ganhando relevância, portanto, o fortalecimento das relações sociais, culturais e afetivas que nela têm lugar; b) as instituições escolares, por prevalecer nelas o elemento humano, precisam ser democraticamente administradas, de modo que todos os seus integrantes canalizem esforços para a realização de objetivos educacionais, acentuando-se a necessidade da gestão participativa e da gestão da participação (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 412).

A Adires propõe um trabalho de articulação entre a gestão das escolas e a Secretaria de Estado da Educação, e seu foco passa pelas demandas dos diretores da rede e que as necessidades dos gestores sejam levadas em consideração, contribuindo para a melhoria do trabalho pedagógico e administrativo nas escolas da rede.

[...] o diretor, para fazer a escola funcionar, tem de procurar formas de driblar as normas e rotinas do sistema, o que contrasta com esforço desses tais programas em sua preocupação em preparar o gestor precisamente para cumprir essas normas e rotinas (Paro, 2015, p. 114).

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

Nesse sentido, o diretor escolar assume uma importante contribuição no funcionamento da unidade de ensino, tendo a responsabilidade de criar meios para que os processos de ensino-aprendizagem ocorram, da melhor forma possível, ou seja, tendo em vista que esse profissional possa ser compreendido, assim, como um facilitador. Em assim sendo, no trabalho de assessoria e de formação realizados pela Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual do

Espírito Santo, há de se reconhecer o papel relevante dos diretores e sua contribuição para o desenvolvimento da educação capixaba, fortalecendo as ações desses profissionais dentro de uma perspectiva democrática.

A nosso ver, um dos deveres da gestão democrática gera condições para que os professores possam trabalhar da melhor maneira possível, e não se trata apenas de trabalhar da melhor maneira possível, mas de exercer o seu ofício em acordo com o projeto de sociedade democrática, facilitando os processos de ensino-aprendizagem. Para criar essas condições, o diretor escolar precisa incentivar a participação da classe trabalhadora para que, juntos à escola, possa-se lutar para que políticas públicas sejam implementadas, tendo como horizonte o alcance dos objetivos delineados democraticamente e em consonância com a legislação vigente, no projeto político-pedagógico. Por intermédio de ações conjuntas, esses objetivos podem ser alcançados com menores barreiras, ação que implica na melhoria das condições de trabalho para os profissionais da Educação, assim como nas relações entre educandos e educadores e no trato com as questões curriculares.

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

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

Diante desse cenário, Paro (2015) nos remete ao seguinte questionamento: O diretor escolar se assemelha ao diretor de uma empresa capitalista cujo fim é o lucro? Segundo o autor, o fim da ação do diretor escolar não é o lucro. Suas ações devem contribuir para a formação ampla do indivíduo em todos os sentidos. Por intermédio da Educação, formamos sujeitos e contribuimos para que a sociedade se mostre menos desigual e mais justa. Essa concepção se baseia no fato de que todo educando é um sujeito-histórico e no pressuposto de uma pedagogia fundada na ética, no respeito à dignidade e à própria autonomia do educando (Freire, 1996).

O componente técnico, sistematicamente ignorado pela imensa maioria dos responsáveis por políticas públicas em educação, refere-se à própria natureza do ato educativo, isto é, ao modo como o educando se apropria da cultura. Sendo a educação a maneira pela qual se constrói o homem sua historicidade (como sujeito, senhor de vontade que se diferencia do restante na natureza porque é criador de valores que fundamentam os objetivos a que se propõe), a realização concreta da educação precisa inapelavelmente levar em conta essa peculiaridade (Paro, 2015, p. 48).

Levando-se em consideração a fundamental importância dessa ação pedagógica, a Educação deve ser mediada por professores e não por profissionais leigos em relação aos processos de ensino-aprendizagem. Pela educação, nos apropriamos da cultura, um direito universal. Os educandos aprendem de forma significativa quando são inseridos nos processos educativos e, ao mesmo tempo que aprendem, ensinam. São também autores dos atos de ensinar e de aprender na escola. Esse processo fala de outros modos de organização das escolas, aqui, dentro uma relação democrática, ou seja, uma relação entre os sujeitos que se reconhecem válidos e que se educam em comunhão (Freire, 1996). Nesse contexto, o professor e os alunos são sujeitos nessa relação de caráter político, já que o educando é seu “objeto” de trabalho.

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

Uma das tarefas mais importantes da prática educativo-crítica é propiciar as condições em que os educandos em suas relações uns com os outros e todos com o professor ou a professora ensaiam a experiência profunda de assumir-se. Assumir-se como ser social e histórico, como ser pensante, comunicante (Freire, 1996, p. 22).

Nesse sentido, por entender que a formação humana vai além do alcance de índices em avaliações de larga escala, entendemos que a Adires pode, juntamente aos diretores escolares, discutir com a Secretaria de Educação do Espírito Santo os

índices e os indicadores, tensionando o fato de os números não dizerem tudo, mas a necessidade/importância de escolas inclusivas que se comprometem com o direito à aprendizagem na igualdade-diferença, pois como compreende Paro (2015, p. 48):

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

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

As reflexões problematizadas neste capítulo nos dão suporte teórico para discutir as contribuições da Adires quanto à atuação e formação dos diretores escolares da Rede Estadual de Educação do Espírito Santo. No próximo capítulo, apresentamos a metodologia utilizada para a produção dos dados, sumariamente, a partir da consulta documental e da realização de entrevistas com filiados à Adires.

CAPÍTULO 4 — A PRODUÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA: PRESSUPOSTOS QUALITATIVOS, ESTUDO DE CASO E PROCEDIMENTOS

No presente capítulo, apresentamos a metodologia que adotamos para realizar esse estudo de mestrado, cujo objetivo é compreender o processo de constituição da Adires e sua atuação na Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo, considerando os pressupostos da gestão democrática.

Segundo os estudos de André (2013), a metodologia cumpre a tarefa de apresentar os caminhos adotados pelo pesquisador para a coleta dos dados, situação que perpassa o delineamento do tipo de pesquisa que responde à problemática de investigação, assim como o método, os procedimentos, o campo de estudo, os participantes, os instrumentos de registro, o período dedicado ao levantamento dos dados e a organização pelo pesquisador do material produzido para ser analisado.

Lakatos e Marconi (1996) compreendem que a pesquisa acadêmica, enquanto atividade formal, requer uma abordagem científica ancorada em métodos e pensamentos reflexivos na busca pelo conhecimento da realidade, assim como de suas partes. Segundo esses autores, pesquisar “[...] significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para as questões propostas, utilizando métodos científicos” (Lakatos, 1996, p. 43).

Diante do exposto, nesta parte da dissertação, apresentamos o percurso que adotamos para o levantamento dos dados, trazendo os passos para o desenvolvimento da pesquisa.

4.1 OS PRESSUPOSTOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Para o desenvolvimento do estudo, considerando a problemática de pesquisa que o move, apoiamo-nos em pressupostos qualitativos que sinalizam para um conjunto de técnicas interpretativas com o intuito de descrever e codificar componentes de um

sistema complexo de significados. A pesquisa qualitativa tem como objetivo compreender, traduzir e expressar os sentidos que as pessoas atribuem aos fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre os participantes da investigação com a teoria, a prática, o contexto e a ação (Neves, 1996).

Os estudos qualitativos se diferem dos quantitativos, já pelo anúncio da problemática de investigação, quando os primeiros buscam dados expressos em narrativas, pensamentos, análises, textos, imagens, dentre outras informações subjetivas, enquanto o segundo grupo traz dados plenamente numéricos. Segundo Neves (1996), os métodos qualitativos estão mais voltados para o processo social do que a estrutura social, por isso buscam visualizar o contexto e constituir processos de interação com o objeto de estudo, possibilitando uma melhor compreensão do fenômeno analisado.

A pesquisa qualitativa responde aos interesses desse estudo de mestrado por promover a aproximação entre o pesquisador e os associados da Adires, por intermédio de análises crítico-reflexivas do processo de constituição da associação, assim como das ações implementadas para fortalecer a gestão das escolas da rede estadual de ensino do Espírito Santo, assim como o diálogo entre este segmento, a Secretaria de Educação e demais entidades (públicas e privadas).

A pesquisa qualitativa [...] está relacionada aos significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo social e a como as pessoas compreendem este mundo. Tenta, portanto, interpretar os fenômenos sociais (interações, comportamentos, etc.) em termos de sentidos que as pessoas lhes dão; em função disso, é comumente referida como pesquisa *interpretativa* (Pope; Mays, 2005, p. 13, grifos do autor).

Para Minayo (2014), a pesquisa qualitativa requer do pesquisador atitudes como: abertura, flexibilidade, capacidade de observação e interação com o grupo de investigadores e demais atores sociais envolvidos. Severino (1984) também compreende que os dados qualitativos podem ajudar o pesquisador a constituir uma reflexão mais analítica do processo de pesquisa e não a valorização de um certo produto, de modo que os dados possam reforçar, apoiar e justificar pressupostos formulados pelo autor do trabalho. Por isso, esse tipo de pesquisa se apoia em várias fontes que vão dando materialidade ao estudo, sendo elas de caráter subjetivo, favorecendo o posicionamento dos participantes sobre o fenômeno investigado.

4.2 OS PRESSUPOSTOS DO ESTUDO DE CASO

Além da pesquisa qualitativa, apoiamo-nos nos pressupostos do estudo de caso para a produção dos dados deste estudo de mestrado. André (2013), no artigo “O que é um estudo de caso qualitativo em educação?” afirma o quanto tal método vem sendo utilizado por diferentes áreas do conhecimento como a sociologia, a antropologia, a medicina, a psicologia, o serviço social, o direito, à administração, dentre outras, na produção do conhecimento científico.

Segundo a autora, na educação, os estudos de caso aparecem na literatura de metodologia da pesquisa, nas décadas de 1960 e 1970, mas, de modo limitado, estudando-se uma escola, um professor, um grupo de alunos, uma sala de aula. Nos anos 1980, o método ressurgiu na pesquisa educacional de modo mais abrangente, quando passa focalizar um fenômeno particular, mas relacionando-o em seu contexto e em suas múltiplas dimensões. Estuda-se um caso em específico, mas localizando-o dentro de uma análise situada e em profundidade (André, 2013).

Diante disso, podemos compreender que ao realizar um estudo de caso, o pesquisador investigará uma situação em particular, no entanto, na intrínseca relação entre o fenômeno micro e elementos macro que o afetam. No caso deste estudo de mestrado, o caso estudado é a Adires.

André (2013), em diálogo com Peres e Santos (2005), apresenta três pressupostos básicos para a realização do estudo de caso qualitativo. O primeiro se reporta ao princípio de que o conhecimento está em constante processo de construção, situação que leva o pesquisador a uma atitude aberta e flexível para ficar atento a aspectos novos e relevantes que possam surgir no transcorrer do trabalho de investigação.

O segundo elemento diz respeito à importância de o caso envolver uma multiplicidade de dimensões. Com isso, cabe ao pesquisador recorrer a uma variedade de fontes, dados, métodos de coleta, instrumentos e procedimentos para entender as várias dimensões do fenômeno pesquisado, evitando interpretações unilaterais, aligeiradas e superficiais. O terceiro perpassa pela assunção de que a realidade pode ser compreendida sobre diversas óticas e ser relacionada a um conjunto de

elementos/fatores que a afeta. Essas três dimensões exigem do pesquisador uma postura ética frente aos dados, bem como a capacidade de fornecer ao leitor as evidências utilizadas para produzir a análise do material coletado.

Se o interesse é investigar fenômenos educacionais no contexto natural em que ocorrem, os estudos de caso podem ser instrumentos valiosos, pois o contato direto e prolongado do pesquisador com os eventos e situações investigadas possibilita descrever ações e comportamentos, captar significados, analisar interações, compreender e interpretar linguagens, estudar representações, sem desvinculá-los do contexto e das circunstâncias especiais em que se manifestam. Assim, permitem compreender não só como surgem e se desenvolvem esses fenômenos, mas também como evoluem num dado período de tempo (Andre, 2013, p. 97).

Diante dos pressupostos teórico-metodológicos da pesquisa qualitativa do estudo de caso, aproximamo-nos de dados subjetivos que possam colaborar com a produção de conhecimentos sobre instituições como a Adires, relacionando as discussões com elementos necessários à composição de políticas públicas voltadas para a formação dos profissionais da educação, tendo como horizonte a gestão das escolas, resguardando o direito à aprendizagem, função central da escola na sociedade contemporânea.

4.3 O CAMPO DE PESQUISA: A ADIRES

A Adires — Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo —, em 2023, é composta por 415 filiados, que se associaram a partir dos pré-requisitos existentes no estatuto da entidade: estar atuando ou ter atuado como diretor escolar na rede estadual e contribuir com uma taxa mensal de R\$ 44,00. Sua fundação data de 11 de novembro de 2013, curiosamente, dia que antecede o “Dia do diretor escolar”. Em seu nascedouro, a Adires contava apenas com 11 filiados, sendo criada a partir de necessidades apontadas pelo segmento diretores de escolas da rede estadual do Espírito Santo. Como explicitado por associado durante a entrevista

Acho a Adires muito forte politicamente, e eu acredito que é que é isso que fez ela crescer ao longo do tempo. Vocês saíram aí eu lembro de 11 filiados para 450. A adires para mim vem dando muitos resultados (Associado 1).

A entidade foi criada para organizar o segmento dos diretores, dar suporte jurídico aos

seus filiados e, principalmente, dialogar com a Secretaria de educação estadual, propondo, ao poder público, ações administrativas e políticas voltadas à formação dos diretores, potencializando o desenvolvimento da educação e dos processos de ensino-aprendizagem nas unidades de ensino, como evidenciado na ata de fundação e no estatuto da entidade (APÊNDICES 2 e 3).

Em seus sete anos de existência, a Adires pautou questões relacionadas ao trabalho dos gestores escolares da rede estadual e a educação no Estado, estas ações estão elencadas em nossa pesquisa através de fotos, gráficos e nos seminários da entidade expostos no decorrer da dissertação. Assim, as ações da associação buscam discutir: a tipologia das escolas; os processos de escolha dos diretores escolares; trabalho e remuneração dos gestores da rede; formação e valorização dos diretores através de seus seminários anuais, que a cada ano discute e problematiza assuntos ligados ao dia a dia do diretor da rede estadual; ampla defesa jurídica de seus associados; participação em discussão na assembleia legislativa do Espírito Santo de questões voltadas ao gestor escolar, bem como para a educação pública capixaba como um todo; parcerias com entidades privadas que propiciem aos associados possibilidades de formação continuada, cursos superiores para os filiados e suas famílias, melhor qualidade de vida e lazer. Tais ações influenciam diretamente na atuação/formação dos diretores escolares, bem como contribuem para o desenvolvimento da gestão democrática.

4.4 OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA A PRODUÇÃO DOS DADOS

Para a obtenção dos dados necessários ao estudo, adotamos procedimentos que se interrelacionam e buscam cumprir atividades administrativas, éticas e procedimentais necessárias à constituição do conhecimento científico. Esses procedimentos são necessários: a) ao planejamento da pesquisa; b) à apresentação do estudo para fins de autorização dentro das instâncias competentes; c) ao acesso às fontes/dados; d) ao tratamento do material produzido para análise.

A triangulação dos materiais produzidos favorece a análise sobre a Adires, ou seja, a

constituição da entidade, as ações produzidas para a formação de seus associados e as direcionadas para fortalecimento da gestão das escolas, problematizando, no processo de reflexão, os desafios que atravessam a Associação.

4.4.1 Solicitação à Associação dos Diretores e Ex-diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual do Espírito Santo para realização do estudo

O primeiro procedimento se reporta à solicitação à Associação dos Diretores e Ex-diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual do Espírito Santo para realização do estudo de mestrado. Primeiramente, encaminhamos um ofício ao coordenador geral da instituição com as seguintes informações: a) apresentação do pesquisador; b) objetivos da pesquisa; c) metodologia adotada para a produção dos dados; d) anúncio do referencial teórico.

Neste documento, firmamos o compromisso ético de resguardar a idoneidade da instituição e de seus associados, tendo em vista a produção do conhecimento necessitar ser constituída numa relação de cuidado e de integridade com o campo pesquisado e seus envolvidos. Ainda nesta primeira etapa, promovemos uma reunião com o colegiado executivo da Adires (coordenador geral, diretor financeiro, jurídico, comunicação, relações institucionais, dentre outros) objetivando criar uma rede dialógica para sinalizar a importância da pesquisa, o compromisso ético do pesquisador e a retirada de dúvidas quanto à investigação.

4.4.2 Consulta Documental

O segundo procedimento se deu por meio da consulta documental. Solicitamos, à coordenação geral, o acesso aos seguintes documentos: a) ata de criação da entidade; b) estatuto; c) editais e documentos dos processos eleitorais voltados à composição da diretoria da Adires. Fizemos a requisição de acesso a um questionário enviado pela Adires aos associados durante a pandemia.

Ele foi sistematizado por meio do Google Forms e teve a intenção de levantar possibilidades de ação da entidade no contexto pandêmico e compreender os modos como os respondentes estavam lidando com os efeitos na pandemia nas escolas e em suas vidas cotidianas. Esses documentos foram utilizados para a elaboração da dissertação e do produto educacional que se materializa por intermédio de um portfólio acerca da história da Adires.

4.4.3 Entrevistas semiestruturadas

O terceiro procedimento foi a partir da realização de nove entrevistas semiestruturadas com diretores e ex-diretores filiados, colegiado executivo e o jurídico da Adires, para fins de constituição de um banco de dados que dão suporte ao portfólio relativo à Adires, produto educacional deste estudo de mestrado. As entrevistas foram realizadas por meio da Plataforma Google Meet e gravadas pelo aplicativo OBS (Open Broadcaster Software).

Uma entrevista semiestruturada possui um roteiro prévio, porém, entrevistado e entrevistador podem fazer perguntas fora do que havia sido planejado e demais considerações podem ser feitas no decorrer da entrevista

As questões, nesse caso, deverão ser formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados. O questionamento é mais profundo e, também, mais subjetivo, levando ambos a um relacionamento recíproco, muitas vezes, de confiabilidade. Frequentemente, elas dizem respeito a uma avaliação de crenças, sentimentos, valores, atitudes, razões e motivos acompanhados de fatos e comportamentos. Exigem que se componha um roteiro de tópicos selecionados. As questões seguem uma formulação flexível, e a sequência e as minúcias ficam por conta do discurso dos sujeitos e da dinâmica que acontece naturalmente (Rosa; Arnoldi, 2008, p. 30-31).

Deve ficar claros para entrevistado e entrevistador a responsabilidade ética da pesquisa e todos os procedimentos que serão realizados, pois trata-se também de uma pesquisa qualitativa

O entrevistador deve dar ciência ao entrevistado de todos os procedimentos a serem utilizados para a manutenção do sigilo, devendo também transmitir-lhe tranquilidade a esse respeito, verificando quais as consequências para ambos se o sigilo não se mantiver (Rosa; Arnoldi, 2008, p.43).

Cada entrevista durou de 30 a 90 minutos. Durante a entrevista, os participantes foram questionados sobre o significado da entidade; o que ela representa para o trabalho do gestor escolar; sobre a atuação da associação quanto às conquistas, limites e avanços necessários; quanto à atuação da entidade em relação à formação dos diretores; quanto à atuação do jurídico; se a entidade tem conseguido influenciar ou não a atuação dos gestores da rede estadual; se tem contribuído com as práticas de gestão democrática nas escolas da rede. Além disso, elencamos também se a entidade tem um papel político relevante quanto à atuação dos gestores da rede estadual; como ocorre o diálogo entre a Adires e a Secretaria Estadual de Educação; se o diretor escolar cumpre as prerrogativas do projeto político pedagógico ou se atua apenas como um gerente da Sedu; a visão dos associados sobre como a Sedu trata os diretores, em relação aos resultados de índices e das avaliações de larga escala e demais considerações levantadas pelos entrevistados.

As entrevistas elencaram várias questões, pois no decorrer da pesquisa surgiram questionamentos que precisavam ser respondidos, para dar suporte às reflexões aqui enumeradas. As perguntas procuram elucidar as razões da criação da entidade e seus principais objetivos e através das entrevistas semiestruturadas buscamos subsídios a partir da participação dos associados, elucidando todas as questões que envolvem a atuação da Adires

4.5 OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa foram profissionais da Educação assim organizados: a) colegiado da Adires; b) associados (diretores e ex-diretores). Didaticamente, organizamos cada segmento nas tabelas 1 e 2 que sequeem:

4.5.1 Colegiado executivo da Adires

Tabela 1. Integrantes do Colegiado da Adires envolvidos na pesquisa

Função	Quantidade de pessoas envolvidas
Coordenador Geral	1
Diretor financeiro	1
Diretor Jurídico	1
Diretor de Eventos	1
Total	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.2 Diretores e ex-diretores filiados

Tabela 2. Diretores e ex-diretores filiados que participarão da pesquisa.

Associados	Localização	Quantidade
Diretores	Região Norte (Aracruz)	1
	Grande Vitória (Serra)	1
	Grande Vitória (Vitória)	1
	Grande Vitória (Vila Velha)	1
Ex-diretores	Grande Vitória (Vitória)	1
Total		5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre o segmento diretores e ex-diretores, cabe destacar as seguintes características do grupo: a) com relação à vinculação do segmento como associados à Adires, temos trajetórias diversas, ou seja, alguns filiaram-se já na criação da instituição, outros no transcorrer da evolução da entidade e alguns recentemente; b) todos possuem formação em nível superior; c) apresentam vínculo efetivo com a rede estadual de ensino do Espírito Santo; d) o tempo de atuação na gestão das escolas é plural, tendo em vista alguns ocuparem o cargo por em média 10 anos ou mais e outros recentemente; e) a investidura no cargo se realizou ora por processo seletivo, ora por indicação *pro tempore*.

Entre os participantes das entrevistas, temos 8 diretores e um ex-diretor, são 7 homens e duas mulheres. Dos diretores da ativa entrevistados, um está há doze anos na direção, dois há onze anos, três há dez anos, um há seis anos e um há três anos, e o ex-diretor entrevistado ficou dez anos no cargo. Todos os participantes da

pesquisa, seja por meio de entrevista, ou os que aparecem nas fotos da entidade, assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal do Espírito Santo, e os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

4.6 O PERÍODO DE PRODUÇÃO DOS DADOS

Os dados do estudo foram obtidos de outubro de 2022 a abril de 2023. A primeira fase da pesquisa, ou seja, o pedido de autorização e a reunião com o colegiado da Adires foram relatizados em outubro de 2022. A solicitação dos documentos e análise dessas fontes ocorreram de outubro a dezembro deste mesmo ano. Já as entrevistas, em abril de 2023, com a participação previamente agendada para evitar conflitos de horários com as atividades profissionais e pessoais dos envolvidos.

4.7 OS INSTRUMENTOS DE REGISTRO

Os dados do estudo foram armazenados nos seguintes instrumentos de registro: o gravador do celular e o aplicativo OBS (Open Broadcaster Software). As respostas apresentadas pelos participantes acabam por constituir um banco de dados sobre o posicionamento dos associados da Adires quanto aos investimentos feitos na formação dos diretores, na atuação desses profissionais e outras questões que serão trazidas no questionário.

4.8 A ORGANIZAÇÃO, CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De posse dos dados, realizamos a transcrição das entrevistas e procedemos à leitura dos documentos consultados. Em seguida, executamos uma segunda leitura seletiva para buscar os dados que respondiam ao problema de pesquisa. Diante disso, trabalhamos com a organização dos materiais, excluindo as informações não necessárias à pesquisa. Promovemos também a criação de categorias, a partir dos dados selecionados. A análise dessas informações se deu a partir do olhar crítico do pesquisador com apoio da revisão de literatura, da legislação vigente e do referencial teórico adotado.

CAPÍTULO 5 — ANÁLISE DOCUMENTAL E DIÁLOGOS COM DIRETORES E EX-DIRETORES: RESGATANDO A HISTÓRIA DOCUMENTAL DA ADIRES E AS IMPRESSÕES DOS ASSOCIADOS SOBRE A ENTIDADE E SUA ATUAÇÃO

Neste capítulo, apresentamos as reflexões e contribuições elencadas a partir da análise de dados. Os dados foram produzidos a partir de análise documental e entrevistas semiestruturadas realizadas com o colegiado da Adires e associados — diretores e ex-diretores. Diante do exposto, organizamos as discussões em dois momentos que se correlacionam: a) a análise dos pressupostos teóricos e normativos que fundamentam a criação e a atuação da Adires; b) as principais demandas que atravessam a gestão escolar nas escolas públicas estaduais do Espírito Santo numa perspectiva democrática e as contribuições da Adires na atuação dos diretores frente às questões levantadas.

5.1 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E NORMATIVOS QUE FUNDAMENTAM A CRIAÇÃO E A ATUAÇÃO DA ADIRES

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

A Adires foi criada no dia anterior à data que se comemora o dia do diretor escolar. A reunião foi realizada na Superintendência Regional de Carapina e contou com a presença de 45 diretores. Os trabalhos foram secretariados por dois profissionais que atuavam na gestão de escolas estaduais do Espírito Santo, sendo elencadas a

importância da entidade e a defesa judicial e extrajudicial dos diretores e ex-diretores, pois, à época, não contavam com tais apoios.

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

[...] representar e defender jurídica e extrajudicialmente seus associados, acompanhar, fiscalizar e denunciar aos órgãos competentes ilegalidades e desvios de condutas praticadas no âmbito da educação pública da Rede Estadual de Ensino, organizar os diretores das escolas públicas da rede estadual enquanto segmento profissional, propor, promover e defender ações que garantam educação pública de qualidade, realizar eventos que objetivem fortalecer a educação pública, garantir, fiscalizar o cumprimento da legislação, no que tange os direitos coletivos e subjetivos de seus associados, propor às comissões estaduais e municipais de educação, medidas legislativas relativas à educação pública (Adires, 2013).

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

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

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

Ainda de acordo com os entrevistados, os diretores fazem parte do processo de transformação da realidade da comunidade escolar, portanto, devem contribuir para uma educação crítica, reflexiva e democrática. Tais afirmações requerem, afirmamos em acordo com Libâneo (2004), que para cumprir com suas responsabilidades, o

diretor escolar necessita de autonomia, formação e representatividade nas políticas educacionais, por serem os mediadores delas no interior das escolas.

Em análise ao Estatuto da Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo (APÊNDICE 3), a Adires é uma pessoa jurídica de direito privado, constituída por tempo indeterminado, sem fins econômicos, de caráter organizacional, sem cunho partidário, com a finalidade de reunir os diretores e ex-diretores das escolas da rede pública estadual de ensino, objetivando a defesa de uma educação pública de qualidade, fazendo uso de instrumentos legais com o objetivo de tutelar suas finalidades presentes neste estatuto, por via administrativa e judicial legal (Adires, 2013).

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

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

- I - Representar e defender jurídica e extrajudicialmente seus associados;
- II - Acompanhar, fiscalizar e denunciar aos órgãos competentes ilegalidades e desvios praticados no âmbito da educação pública da rede estadual de ensino;
- III - organizar os diretores das escolas públicas da rede estadual então enquanto o segmento profissional;
- IV - Propor, promover e defender ações que garantam educação pública de qualidade;
- V - Realizar eventos que objetivem fortalecer a educação pública;
- VI - Garantir fiscalizar o cumprimento da legislação no que tange aos direitos coletivos e subjetivos dos de seus associados
- VII - Propor as comissões estaduais e municipais de educação medidas legislativas relativas à educação pública (Adires, 2013).

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

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

As pautas defendidas pela Adires são fundamentais para que o professor tenha maior

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

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

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

No referido estatuto, além das funções elencadas na ata de criação da Adires de 11 de novembro de 2013, fora constituída o Conselho Fiscal, composto por três membros eleitos pelo colegiado executivo. Esse conselho assume o objetivo de fiscalizar e dar parecer sobre as ações do colegiado executivo, assumindo as seguintes atribuições:

- I - examinar os livros de escrituração da associação.
- II - Opinar e dar pareceres sobre balanços e relatórios financeiro e contábil submetendo os a assembleia geral ordinária ou extraordinária,

III - Requisitar ao diretor financeiro, a qualquer tempo, a documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela associação.

IV - Acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes.

V - Convocar extraordinariamente a assembleia geral quando observar desvio de conduta do coordenador geral e diretor financeiro no que refere-se às suas atribuições de cunho financeiro (Adires, 2013).

O primeiro estatuto da Adires ainda institui que a diretoria não será remunerada para o exercício das atividades assumidas. Além disso, que o mandato de cada gestão será de dois anos e que as decisões do colegiado executivo serão deliberadas por maioria de votos, necessitando estar presentes, na assembleia, a maioria absoluta de seus membros. Em caso de empate, cabe ao coordenador geral o voto de qualidade.

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

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

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

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

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

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

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

Dando continuidade à análise dos documentos, deparamo-nos com a ata da assembleia geral da Adires, datada de 21 de setembro de 2015. Nessa reunião, foram aprovadas alterações no Estatuto da Entidade, criando novos cargos para o colegiado executivo e estabelecendo novos procedimentos para a utilização dos serviços jurídicos (APÊNDICE 4). Quanto à base principiológica e a finalidade da entidade, foi incluído no Capítulo II o seguinte objetivo: “[...] propor ações civis públicas, representações aos órgãos de controle, ações de controle de constitucionalidade e demais medidas que visem à tutela do ensino público e sua estruturação, seja no âmbito municipal e estadual” (Adires, 2015). Com isso, a associação demonstra sua preocupação com a estrutura e organização do ensino público e o compromisso de assessorar as demandas dos diretores da rede estadual de Ensino do Espírito Santo.

Outra mudança no Estatuto da Adires emerge no capítulo IV: Dos Associados. Foi criada uma seção para organizar os direitos dos filiados quanto à assessoria jurídica.

A assessoria jurídica é considerada pelos associados como um suporte essencial oferecido pela associação, é uma segurança para o trabalho do diretor, que devido à sobrecarga de trabalho, acaba cometendo falhas, principalmente na prestação de contas que geram processos administrativos, além de questões ligadas diretamente às demandas diárias do diretor e questões relacionais. Alguns dos diretores entrevistados elencam a importância e o trabalho do jurídico da Adires como essencial

para os diretores.

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

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

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

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

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

Quadro 5. Nova composição da diretoria da Adires.

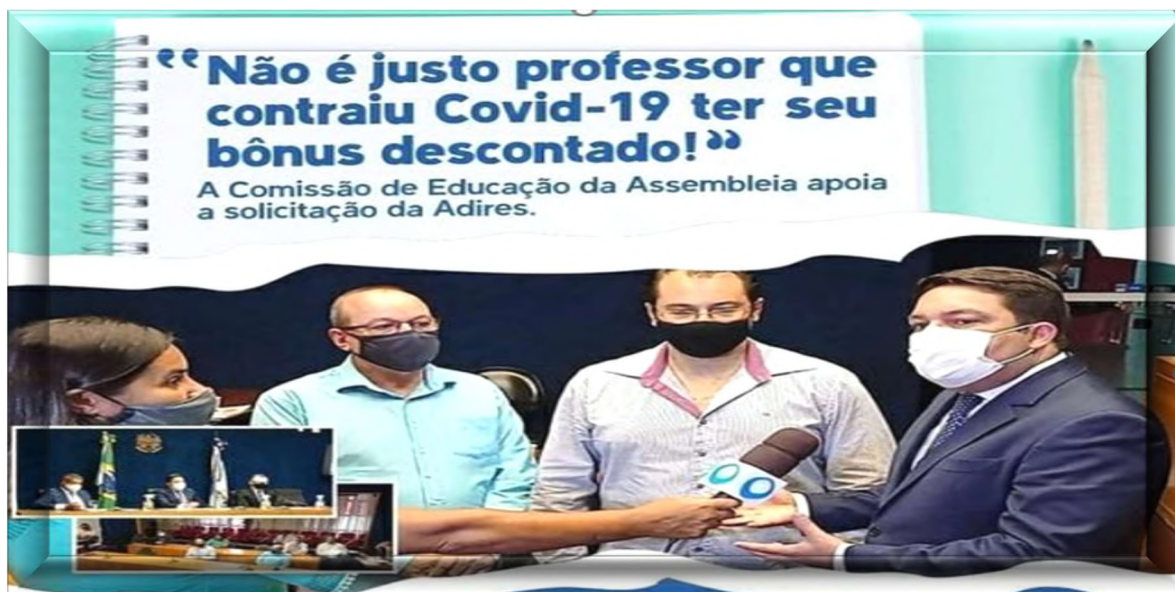
Cargo	Responsável por
Coordenador Geral	Representar a associação judicialmente e extrajudicialmente, representar a Entidade perante os órgãos públicos, judiciais e extrajudiciais, convocar e presidir as reuniões do colegiado executivo, efetuar todos os trâmites bancários e organizar toda a documentação relativa à vida financeira da entidade e contratar funcionários ou serviços relativos às demandas da associação.
Diretor de Organização	Redigir e manter todas as atas das assembleias gerais e das reuniões do colegiado, pela correspondência da associação, os arquivos da entidade e supervisionar todo o trabalho de secretaria.
Diretor Financeiro	Pelos trâmites financeiros da entidade em conjunto com o coordenador geral, efetuar os pagamentos conforme as demandas da associação, supervisionar o setor financeiro e contábil da Adires, apresentar ao conselho fiscal, os balancetes semestrais e o balanço anual.
Diretor Jurídico	Pela coordenação do setor jurídico, procura ao colegiado as demandas judiciais iniciativas inerentes à pasta e acompanhar todos os processos jurídicos em andamento de responsabilidade da entidade.
Diretor de Formação	Organizar os cursos e formações da associação previstas no artigo 35 do estatuto e acompanhar o coordenador geral nos cursos de formação e

	aperfeiçoamento profissional dos associados em âmbito interno e externo.
Diretor de Comunicação	Elaborar informativos, jornais, revistas e outros instrumentos de comunicação social da associação, coordenar a atualização de websites e outros meios eletrônicos de comunicação, coordenar a difusão das informações de interesses dos associados e supervisionar a comunicação da entidade com os órgãos públicos e entidades da esfera privada.
Diretor de Eventos	Promover e organizar os eventos sociais da entidade, organizar os espaços para as assembleias gerais ordinárias e extraordinárias e incluindo as recepções quando necessárias e exercer demais atividades correlatas com a função.
Diretor de Relações Institucionais	Promoção da Adires no âmbito externo, divulgando as atividades da Adires entre os órgãos e entidades de educação, propor aos órgãos e entidades da administração pública municipal, estadual e federal a discussão de demandas que busque promover os objetivos da Adires e exercer demais atividades correlatas com a função.
Diretor de Recreação	Promoção da entidade através de eventos recreativos, tais como festividades, comemoração de datas especiais para entidade, propor ao diretor de eventos a realização de cursos, seminários e demais eventos em conjunto com o diretor de formação da Adires e exercer demais atividades correlatas com a função.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os novos cargos foram criados para atender melhor às demandas dos associados, assim distribuindo melhor as tarefas e a organização da entidade. Cada cargo do colegiado tem uma função específica, do Coordenador Geral que organiza e direciona as ações da associação, e os demais cargos que atuam na organização dos documentos, nas formações e estruturação dos seminários anuais, a comunicação, as relações institucionais da Adires com os órgãos públicos e entidades privadas, nos demais eventos da entidade, como o Chá das Mulheres, e nossas festas de final de ano, e o financeiro que viabiliza os recursos para a concretização das ações da Associação.

Imagem 16. Participação da Adires na Comissão de Educação em março de 2021.



Fonte: Arquivo da Adires.

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

Analisando ata de fundação da Adires (APÊNDICE 2) e os Estatutos da Entidade (APÊNDICES 3 e 4), percebemos a importância dessa associação para a educação pública capixaba, pois o diretor escolar é essencial para o cumprimento e potencialização das políticas públicas de educação nas escolas da rede estadual. Ele é importante para o fortalecimento da gestão democrática, do diálogo com a

¹³ As eleições da entidade a princípio eram realizadas de dois em dois anos, atualmente elas ocorrem de quatro em quatro anos. São eleições diretas realizadas com a participação de todos os filiados. A entidade se organiza a partir de sua comissão eleitoral, formada por filiados que não podem participar das chapas e são criados polos de votação nas regiões norte, sul e na Grande Vitória, além das urnas itinerantes que são levadas para os locais mais distantes. O voto é ratificado através de cédulas com as chapas participantes, a chapa com mais votos vence as eleições.

comunidade escolar e da garantia dos direitos dos educandos a uma educação, pública, gratuita, laica e de qualidade.

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

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

Libâneo ainda reforça a importância da gestão no sentido de sua preocupação com a educação e formação das pessoas e que administrar uma escola não é administrar uma empresa

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

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

5.2 A ATUAÇÃO DA ADIRES DURANTE A PANDEMIA A PARTIR DA ANÁLISE DOCUMENTAL

No ano de 2023, a Adires completa dez anos. Conta, nesse mesmo ano, com 415

filiados, entre diretores e ex-diretores, que encontraram possibilidade de dialogar sobre questões inerentes à gestão das escolas e defesa jurídica conforme traremos de modo mais detalhado no próximo eixo de análise.

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

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

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

Neste contexto, o trabalho do gestor escolar foi de suma importância para a manutenção das atividades administrativas e pedagógicas nas escolas da Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo. Não foi uma tarefa fácil, porque o medo e a insegurança diante da pandemia da COVID-19 levaram vários diretores ao estresse crônico e a problemas psicossomáticos. Diante das dificuldades e incertezas do período, a Adires criou um formulário online na plataforma Google para que os

diretores expressassem os sentimentos e as dificuldades enfrentadas durante o período.

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

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

A pesquisa contou com a participação de 113 gestores escolares da rede estadual e continha questões objetivas e abertas. O formulário foi enviado aos diretores associados da Adires em outubro de 2021 e apresentado ao Secretário de Educação e subsecretários no mesmo mês. Foram levantadas questões como: como está sua saúde no momento? De que forma você acha que a pandemia afetou sua vida? Como você se sente hoje em relação às demandas da gestão? Sobre o questionamento: como está sua saúde no momento, apesar de todas as dificuldades do período da pandemia, a maioria respondeu que a saúde estava muito boa ou boa, porém, uma parte significativa informou que estava passando por altos e baixos.

Gráfico 1. Pesquisa realizada durante a pandemia sobre a saúde do diretor.

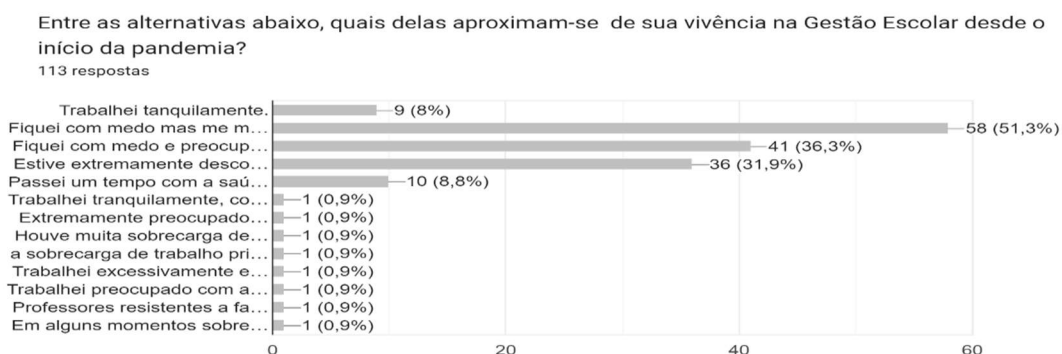
Como está sua saúde no momento?
113 respostas



Fonte: Dados da Adires – outubro de 2021

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

Gráfico 2. Pesquisa realizada durante a pandemia sobre a vivência da gestão escolar no período.



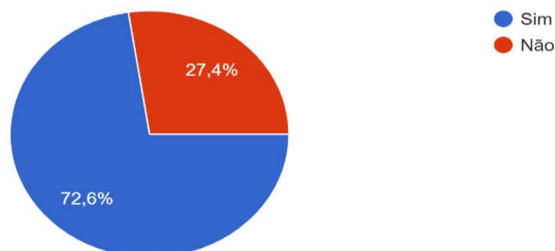
Fonte: Dados da Adires – outubro de 2021.

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

O estudo também buscou compreender se os diretores escolares conviveram com a perda de algum ente familiar em virtude da Pandemia da Covid-19. Diante disso, responderam que:

Gráfico 3. Pesquisa realizada durante a pandemia me relação a perda de algum familiar ou amigo próximo.

Durante a pandemia você perdeu algum familiar ou amigo próximo?
113 respostas

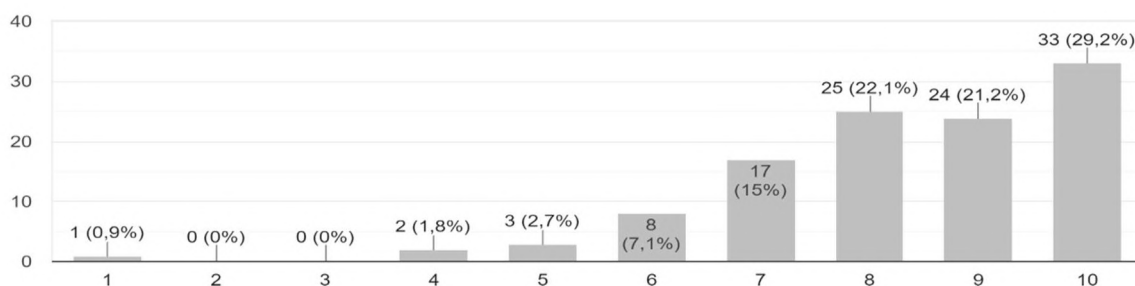


Fonte: Dados da Adires – outubro de 2021

Apesar de todas as dificuldades e enfrentamentos, a maioria dos associados atribuiu uma nota satisfatória à Adires, mesmo durante o período da pandemia, em que as ações da associação ficaram bastante limitadas.

Gráfico 4. Pesquisa realizada durante a pandemia sobre a nota que o associado atribui a entidade.

Qual nota você atribui a associação?
113 respostas



Fonte: Dados da Adires – outubro de 2021

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

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

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

A incerteza gera muita ansiedade e lidar com perdas próximas e com todo o temor da comunidade escolar me deixou fragilizada. Além de tudo, passar pela COVID, sofrer com os sintomas e ainda monitorar os problemas na escola, trouxe um estresse nunca vivido.

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

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

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

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

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

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

Percebo que a associação se importa com seus associados.

Capacidade de representar o grupo de ex-gestores Escolares.

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

Ser nossa voz diante do Secretário e SEDU.

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

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

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

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

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

Ouvir as demandas dos associados e atuar para além de questões jurídicas.

Solicitar mais nossa participação nas demandas que a Sedu permite participação da associação; fazer reuniões via zoom periódicas, para que estejamos a par do que tem sido feito e poder contribuir com a associação.

Conhecer e integrar todos os associados para evitar que a representatividade seja de poucos para poucos.

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

5.3 DEMANDAS QUE ATRAVESSAM A GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DO ESPÍRITO SANTO NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA E AS CONTRIBUIÇÕES DA ADIRES

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

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

Ao realizar as entrevistas semiestruturadas, entrevistas que possibilitam ajustes quando entrevistado e entrevistador estão dialogando, percebemos que os elementos advindos da pesquisa que forneceram quantidade considerável de informações que se entende serem possíveis de um tratamento agrupado, e que consideramos eixos da pesquisa. Organizamos seis eixos, a partir das informações problematizadas pelos sujeitos de pesquisa, que são os associados entrevistados, de um a nove, que trouxeram sua visão e opiniões e que a partir desses dados, organizamos conforme esquema que segue:

Figura 1. Eixos de análise.



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.1 O sentido da Adires para os associados

Uma **primeira categoria** que emerge das entrevistas versa sobre a visão dos associados sobre a **função social da Adires** frente ao trabalho dos profissionais da

educação que ocupam a função de diretores na Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo. Como dito, esses sujeitos se colocam como mediadores das práticas organizativas das escolas, necessitando articular ações de cunho administrativo, pedagógico, financeiro e relacional. Muitas vezes, sentem-se sozinhos e cobrados em demasia pelos órgãos centrais, buscando, na criação de uma associação, possibilidades de diálogo, assessoria e amparo jurídico.

Diante dessa premissa, buscamos entender como os participantes da pesquisa significam a Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo como entidade criada com o objetivo de fortalecer os processos de gestão das escolas em uma perspectiva democrática, conseqüentemente, o direito social à Educação para a população capixaba matriculada nas unidades de ensino estaduais. Assim, frente ao explicitado, trazemos as visões dos associados sobre a Adires, que nos disseram que:

A Adires se volta muito para as condições de trabalho do diretor, que obviamente quando você tem melhores condições, você potencializa a chance de o diretor promover esse direito à educação de qualidade aos estudantes. Acho que está claro desde o princípio que ela não tem uma natureza sindical, ela tem uma natureza de associação e a gente na função vive assim, aquela situação que é uma situação bem clássica, somos cargo de confiança da estrutura do governo, mas por outro lado também somos representantes da comunidade à qual estamos inseridos. Ficamos num limiar muito tênue aí de representações. O espaço da Adires é estratégico, essa ideia de associação permite que a gente tenha uma interlocução um pouco maior e mais tranquila, mesmo sabendo que temos uma certa limitação porque temos que dosar a crítica, em tese estamos do lado do governo, mas à medida que a gente problematiza as condições de trabalho do diretor, que dá condições para o diretor trabalhar, que mexe nas questões estruturais da carreira como a Adires vem pautando ao longo do tempo, a gente tem sim a possibilidade do diretor contribuir para uma melhoria do direito à educação de uma maneira geral, para mim a Adires é isso (Associado 1).

Hoje eu enxergo que a Adires é um espaço onde todo mundo consegue se escutar, juntos a gente consegue amenizar os problemas um dos outros, através de uma escuta ativa que eu acho que é tão importante na gestão. Essa escuta acontece muito, porque as pessoas quem são a diretoria também são gestores então a gente tem a dor do outro, e aí a gente escolhe as brigas, assim aí a gente não fica um peixinho fora da água. A Adires é um mecanismo de gestão potencial, porque não fala com um indivíduo fala por muitos (Associada 2).

A Adires é uma união de forças, onde a gente que que desempenha o mesmo papel, deveria ter lugar de fala o lugar onde você pudesse trocar, onde você pudesse sugerir é aí o meu dizendo nesse tempo verbal, porque nem sempre a gente consegue encontrar esse lugar de fala, mas a meu ver [...], a Adires talvez seja mal interpretada pela Secretaria de Educação. Apesar de tudo, se unimos forças, para em conjunto levar as demandas para Secretaria de Educação, para propor junto é contribuir para melhoria da educação (Associada 3).

É uma associação que é uma entidade, que veio com o objetivo de suprir uma necessidade dos diretores de comunicação e de representatividade, ela surgiu principalmente disso, então quando você fala sozinho tem um efeito, agora quando você tem várias pessoas falando através de uma entidade, que é o caso da Adires temos um outro efeito. Conseguimos várias vitórias ao longo de nossa trajetória com esse formato e associação, entidade em que os associados encaminham para a gente, para diretoria uma demanda, a diretoria organiza essa demanda e a partir dessa organização, damos o retorno dos associados, claro com oitiva de todas as partes. A Adires acaba transitando em vários locais, em várias secretarias, em vários órgãos diferentes. Eu como diretor como é que eu vou fazer um trânsito na Secretaria de Segurança Pública, para melhorar o patrulhamento do entorno da escola? Como vou fazer um trânsito na Secretaria de Saúde para melhorar as políticas de atendimento para os meus alunos, para que eles possam aprender mais aqui na escola? A Adires ela veio com esse propósito, entendeu, veio também com caráter formativo. Nós temos aí um evento por ano que é o nosso Seminário, que ele é totalmente voltado para a formação o gestor escolar e temas voltados à formação dos diretores, pelo isso a Adires tem esse viés (Associado 4).

A Adires é uma instituição que foi criada, no meu entendimento, para poder dar um suporte que diretor que está na ativa e para aquele diretor que se encontra aposentado e já exerceu a função de direção, então eu vejo como uma associação com esse intuito de dar um suporte para o seu associado (Associado 5).

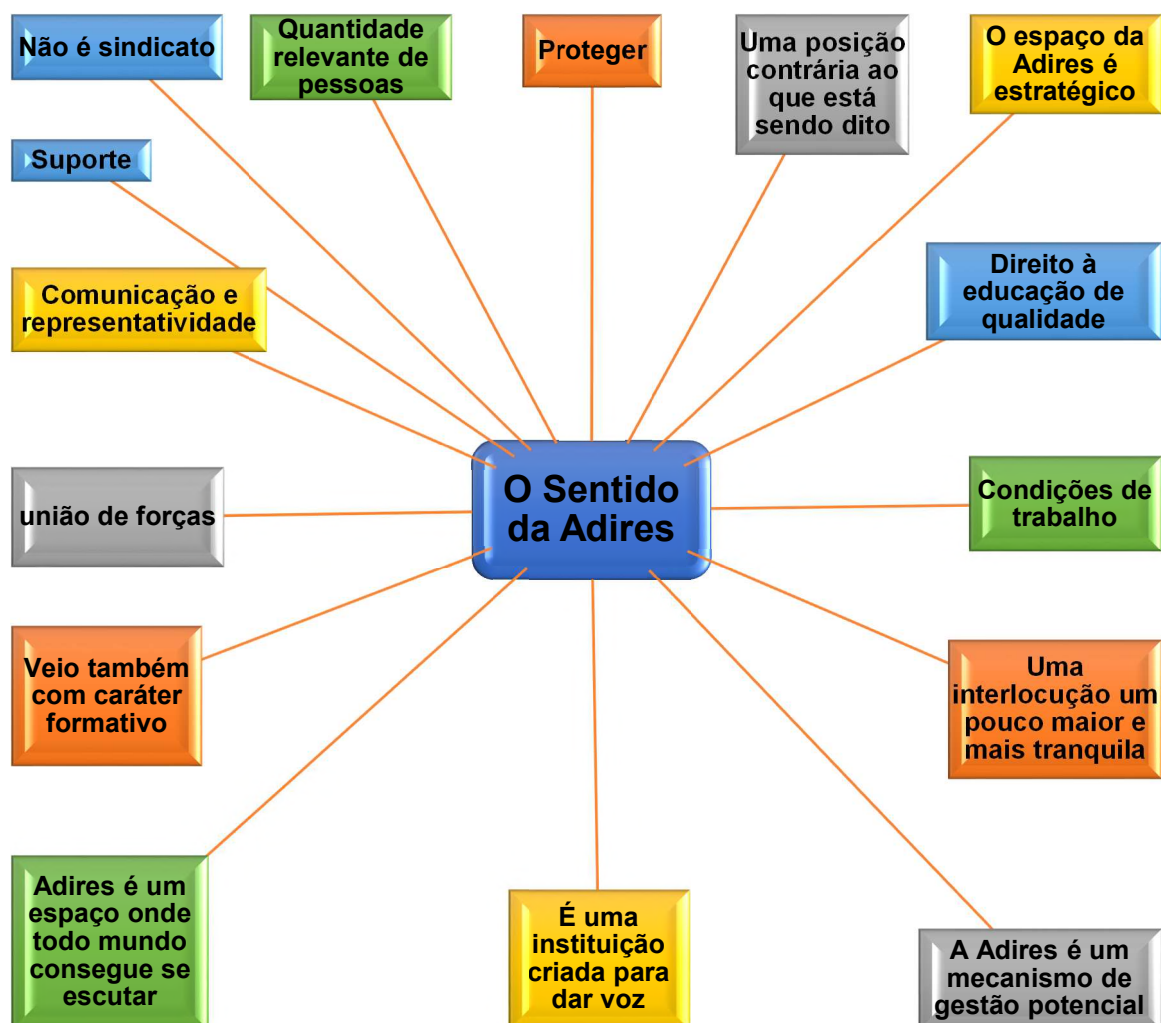
É uma associação de diretores e ex-diretores, onde a finalidade não é ser um sindicato e sim uma perna ou um braço além da direção, que ajude a direção e o bem comum que é a educação do estado do Espírito Santo (Associado 6).

A Adires é uma forma da gente ter um grupo que possa se proteger de algumas ações inerentes às nossas funções e elas são várias, inclusive eu acho que o que nos faz forte é exatamente ter uma quantidade relevante de pessoas, onde a gente possa juntos ter uma voz mais potente, mais presente em alguns setores que individualmente é fica muito difícil (Associado 7).

Desde que me foi apresentada, me parece ser uma associação para apoiar os diretores perante as fragilidades jurídicas e fragilidades que ele pode ter no exercício da função, então protegê-lo em caso de processos para algumas coisas que são da função e que ele é um elo frágil, é para estar ali amparando o diretor porque o SINDIUPES já não vai atendê-lo, porque agora ele está em outro cargo, entre outras coisas, então seria o equivalente do SINDIUPES para o diretor dando assistência para ele (Associado 8).

É uma instituição criada para dar voz aos diretores e ex-diretores das escolas públicas estaduais e aproximar aquelas escolas que ficam mais distantes da região metropolitana (Associado 9).

Figura 2. Compilado das principais opiniões do primeiro eixo de entrevistas



Fonte: Elaborado pelo autor.

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

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

É perceptível que os filiados à Adires compreendem a importância da associação, e

entendem a relevância de seus objetivos. A Adires unificou as demandas dos diretores da Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo e de forma organizada passou a representar esses gestores escolares no que concerne às questões ligadas à gestão escolar, já que o trabalho do diretor assume grandes responsabilidades e que este em muitos momentos é considerado o único responsável pelos resultados da escola, principalmente quando as coisas não vão bem.

A valorização exacerbada do papel do diretor escolar é empregada às vezes como mero álibi para as causas do mau ensino [...]. Tais pessoas atribuem ao diretor a responsabilidade quase total pelos destinos da escola (Paro, 2015, p. 20).

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

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

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

Educação e cidadania devem ser priorizadas pelas escolas públicas, formando o indivíduo crítico da realidade que possa transformá-la, esta educação não prepara

apenas para o mercado de trabalho e este é um dos papéis primordiais do diretor escolar

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

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

Em uma das entrevistas, um dos associados falou que em alguns pontos o Sindiupes não pode atender o diretor, talvez porque a associação volta-se mais para às situações específicas da direção escolar, o trabalho em si do diretor na escola e objetiva o diálogo com a secretaria de educação para direcionar as necessidades do segmento.

Apesar dessas diferenças, acreditamos que as duas entidades podem trabalhar juntas em uma série de demandas, pois o objetivo finalístico das duas envolve a melhoria do ensino aprendizagem e da educação como um todo.

Imagem 17. Reunião com a Sedu, Sindiupes e Undime para discutir o calendário de 2020.



Fonte: Arquivo da Adires.

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

5.3.2 As contribuições da Adires para o trabalho do Diretor Escolar e sua atuação na perspectiva democrática

Apresentamos como **segunda categoria** a avaliação que os associados participantes da pesquisa têm sobre **as contribuições da Adires para o trabalho do Diretor Escolar na perspectiva democrática**

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

Representa uma segurança para todos nós, porém temos limites enquanto entidade, travamos uma disputa de poder, é um assunto delicado porque a gente tem um cargo de confiança. Em tese, para estar nesse cargo você tem que estar muito à vontade para conduzir aquilo que a Secretaria encaminha para as escolas, mas por outro lado a gente tem demandas que são justas, absolutamente justas e precisam ser tratadas, é o exemplo [...] a melhoria do sistema de alimentação escolar, então a gente enquanto associação tem um impacto gigantesco [...] mas por outro lado a gente também tem a clareza de que esse diálogo, essa crítica que a gente faz, ela tem que ser muito bem

dosada para não gerar ruído e romper esse laço, então a limitação que eu vejo é a autonomia. A Associação trabalha para estruturar melhorar a carreira de diretor, o trabalho, as condições, mas eu vejo que pisamos em ovos.

Devemos instituir na gestão o princípio essa prática de relações horizontais, pautados na valorização da comunidade, levando o conselho de escola a uma participação efetiva, permitindo que as pessoas entendam que elas são úteis. A Adires ela luta para essa qualificação da gestão e contribui sim com a perspectiva da gestão democrática do princípio da democracia no ambiente da escola (Associado 1).

É uma segurança de que se eu fizer um bom trabalho eu terei o meu reconhecimento (Associada 2).

Resumindo em uma palavra, é segurança, eu sinto que eu não estou sozinha, eu sinto que na necessidade eu terei os pares que vão estar ali por mim, eu sinto que tenho um jurídico para me amparar, então a de que se representa esse companheirismo. A partir do momento que ela escuta a base sempre que vai levar alguma demanda, a gente contribui muito com a com a gestão democrática. A gente dá um exemplo, uma demonstração de gestão democrática. E sempre nas nossas orientações nós enfatizamos o diálogo e os conceitos de gestão democrática (Associada 3).

A Adires me representa politicamente, representa tecnicamente, a Adires me representa estrategicamente. [...] Com a Adires a gente consegue ter um diálogo mais curto (próximo) com outras instituições [...] Por exemplo a comissão de educação lá da assembleia legislativa, como diretor é muito difícil para mim chegar na comissão de educação, sozinho é muito complicado, a Adires consegue fazer todas essas articulações e nos representar.

A gente trabalha em todas as nossas formações para os associados a gestão democrática, inclusive nosso último seminário falou de como que a gente consegue trazer resultado para escola a partir de uma gestão democrática, não só resultado no pedagógico, mas também resultado do disciplinar, resultado de uma forma geral.

A própria constituição da Adires, da forma que foi constituída que o coordenador geral ele não é a palavra final, ele não tem o poder da caneta, digamos assim, a deliberação tem que partir de todo colegiado, a partir disso aí que já temos uns exemplos de gestão democrática para os demais. Olha só! a gestão deles é uma gestão democrática, porque o coordenador geral não pode falar sozinho, ele tem que falar sobre a anuência do colegiado, que foi democraticamente eleito como representante da base, então assim é importante que a gente intensifique a fala nesse sentido (Associado 4).

Representa bastante, bastante. Eu sempre que necessitei da associação fui sempre muito bem atendido, a gente sabe que o carro chefe da associação hoje é o jurídico, eu sempre que precisei me reportar o jurídico da associação sempre fui bem atendido e eu não tenho o que reclamar, sempre fui bem atendido na figura do nosso advogado, sempre me orientou para que eu pudesse tomar as medidas necessárias (Associado 5).

Primeiramente fortalecimento com relação a aprendizagem, os seminários nos trazem muitas informações, nos tiram muitas dúvidas, com relação às questões trabalhistas estou sempre entrando em contato com o advogado da entidade. A gente vê uma perspectiva, um crescimento no que tange a educação, porque nós estamos sendo ouvidos principalmente nessas duas últimas gestões do governo atual. (Associado 6).

Sendo muito sincero, eu que eu penso desde quando eu me filiei é eu acho que a grande força da Adires está no conjunto e na questão do jurídico. Para efeito de gestão, em relação às minhas atribuições os meus fazeres, eu confesso para você que para mim não faz muita, até porque eu não estou precisando de nenhum auxílio neste momento, mas eu acho e volto a dizer, eu acho a questão não é nem essa, nós também temos muitas atribuições e nós não conseguimos dar assessoria essa é a palavra, quem dera se a gente pudesse contratar alguém para uma assessoria mais efetiva, teria que ser alguém que já passou pela direção.

Não, democracia é uma palavra muito ampla e muito generalizada, falam para nós, tem que ser democrático. A gestão democrática ela já é nata para quem pega a gestão, ninguém deve me dizer isso, eu não sou dono da escola, eu tenho que gestar para todo mundo, o sucesso deve ser meu e da galera toda, é nato, se você não entende isso não pode estar na gestão de uma escola.

Em uma gestão democrática você não pode ser sempre democrático o tempo todos, tem hora que não tem jeito não, lá em cima é assim. Será que todo mundo lá é democrático?

Enfim, isso aí é nato, democracia é nata. Se você está no ambiente de gestão pública a democracia é algo nato, se não for para você não é o lugar que você tem que estar e ponto final (Associado 7).

Eu sinto que basicamente, ela está lá para quando eu tiver alguma fragilidade ela me sustentar, não vejo muito reflexo dela no meu trabalho, por influenciar políticas públicas de fato não vejo, mas é como se ela fosse tipo o seguro do carro, ele está lá para quando eu precisar.

Vale minha resposta anterior, eu pelo menos não vejo isso sobre a gestão democrática (Associado 8).

Enquanto estava na gestão e no início dela, era um canal de comunicação entre a escola e a SEDU, mas no final senti isso se perder

Sobre a gestão democrática não creio (Associado 9).

Figura 3. Compilado das principais opiniões do segundo eixo de entrevistas



Fonte: Elaborado pelo autor.

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

Sobre a influência da atuação do diretor escolar na perspectiva democrática, três associados foram enfáticos e disseram que a entidade não os influencia quanto a isso, outros alegam que a própria constituição da entidade inspira os diretores a agir democraticamente, já que o coordenador geral não toma às decisões sozinho e que as formações e orientações contribuem para a consolidação da gestão democrática no ambiente escolar.

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

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

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

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

valer os pressupostos da gestão democrática. O diretor escolar deve ser, como afirma Paro (2015, p. 109),

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

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

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

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

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

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

Percebemos que nesse contexto de disputa de poder, o diretor torna-se um objeto de implementação da política econômica do governo. Essa relação, em se tratando de gestão escolar, acaba por prejudicar em vários momentos as ações rumo à gestão

democrática. Diante do exposto, concordamos que, apesar dessa disputa de poder e das pressões geradas em relação à atuação do diretor escolar, a escola ainda é um local de resistência às estruturas verticais e opressoras e que os gestores escolares podem contribuir sobremaneira para democratização e humanização das escolas, como afirma Apple (2001, p 258), “Neste sentido, trabalhando conjuntamente com outros, a prática de desenvolvimento dos nossos métodos e conteúdos corporificará também os compromissos sociais que pretendemos articular”.

5.3.3 Conquistas, limites, autonomia e avanços necessários para entidade

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

Uma das conquistas da Adires é que ela tem um papel relevante de organizar as demandas da base.

Um dos limites da Associação é essa linha muito tênue de relação com a Secretaria, porque a entidade não tem a característica de confronto, devido à natureza do nosso cargo, é um cargo de confiança dos caras, mas a gente entende que tem que ter um diálogo então eu a vejo como politicamente importante pois organiza as questões da vida do diretor em termos de grupo. Ela qualifica, dá legitimidade para esse grupo defender esses interesses dos associados que estão se manifestando, estão se organizando para que essa pauta chegue vamos dizer assim com mais energia e fluxo junto da Sedu, a gente não tem mais essas situações de forma pulverizada, a gente tem agora um canal que vai chegar, mas depende muito de quem está na gestão da Secretaria de Educação, podendo acolher ou não as demandas.

Nesses últimos anos, nessa última gestão querendo ou não com todas as dificuldades, houve certo acolhimento de situações que são históricas para nós, como por exemplo, a questão das 40 horas para quem tinha um vínculo de 25 horas. Eu acho que talvez tenha sido a principal conquista que a gente tinha para resolver da carreira do diretor ao longo dos últimos anos, também

estamos conquistando espaço do debate, a gente vê a Adires muito presente na comissão de educação da Assembleia, potencializando o diálogo institucional sobre as questões da carreira do diretor.

Acho a Adires muito forte politicamente, e eu acredito que é que é isso que fez ela crescer ao longo do tempo. Vocês saíram aí eu lembro de 17 filiados para 450. A adires para mim vem dando muitos resultados (Associado 1).

Acredito que a maior conquista seja um trabalho para equidade, eu enxergo a Adires como uma associação que preza por isso, que a gente tem não só na diretoria, mas como associados também todo tipo de gestor, isso é muito importante para que nas escolas também sejam atendidas bem. Todas as conquistas que foram frutos de um diálogo, hoje nós somos respeitados, infelizmente nem todo mundo enxerga isso, mas eu não vou olhar para as pessoas que não enxergam, vou olhar para as que enxergam e as que enxergam entendem que o nosso objetivo principal é a melhoria da aprendizagem. Já foi provado cientificamente que gestores bons colhem frutos bons [...]

Vejo que a Sedu tem buscado nos auxiliar através do trio gestor, a gente tem um CP (Coordenador Pedagógico) e ainda tem o CASF (Coordenador Administrativo e Financeiro), esses dois profissionais me ajudam muito

Sobre as conquistas, foram diversas, tanto a parte de recursos humanos nas escolas como recursos financeiros. Acho sim, que a gente tem autonomia, se não tivéssemos nunca bateríamos de frente. Acho que agimos como parceiros da SEDU, mas não deixamos de nos posicionar (Associada 2).

Sobre as conquistas, eu acho que sem a Adires não teríamos o que temos hoje, que é um espaço de diálogo, primeiramente nós conquistamos isso mesmo, mesmo que esse diálogo não seja efetivamente levados em consideração, aí depois eu vou entrar nos limites, mas é uma conquista isso, a gente não pode negar também nossa representatividade de norte a sul do estado que é outra Conquista, é muito bom ter diretores associados em todas as regiões.

Poder contar com um grupo, com um colegiado que vai te representar e que a meu ver sempre vestiu a camisa do diretor isso foi muito importante, é uma conquista muito grande, [...] para nós associados.

Várias ações da Adires que tivemos como as 40 horas, as férias prêmio em dinheiro, muitas conquistas na categoria, que não aconteceria se não fosse pela associação, principalmente o associado que contribuiu com essas 40 horas, olha o prejuízo que ele teria aí na aposentadoria, tendo contribuído tantos anos em cima da gratificação.

Sobre as limitações, eu vejo que Sedu nos quer por perto para gente não gritar [...] Atualmente acho que a Adires adquiriu um novo limite, que esse diálogo vai ser mais difícil então é o diálogo também está limitado, eu considero o maior a maior limitação nossa é essa nadar e morrer na praia, participar da reunião, mas não ser atendido, não ser ouvido de fato, então isso aí é muito frustrante.

Precisamos avançar com mais ações recreativas, promover mais eventos esse tipo de coisa dá essa cara união (Associada 3).

Então, a gente precisa avançar, e o que eu enxergo hoje como ponto de atenção da instituição é principalmente na comunicação, comunicação com os associados do interior, associados distantes da nossa região metropolitana[...], tá certo que a comunicação por meio digital agiliza muito,

mas o face a face, a conversa de mesa, sentar à mesa e dialogar é muito importante, nossos associados entendem isso como uma fragilidade.

Quanto as principais conquistas, primeiro é que a gente conseguiu uma relação dialógica que é aberta com a Secretaria de Educação, coisa que não acontecia no passado, nas outras gestões principalmente, na gestão atual levamos as demandas, os problemas e a gente leva também algumas possíveis soluções, eu acho muito importante, essa questão do diálogo. [...]

Sobre os limites, nossa associação ela é bem limitada, porque todos os integrantes do colegiado na grande maioria estão na gestão escolar, na direção escolar. Precisamos liberar um servidor por exemplo, para atuar como administrador de nossa associação, uma pessoa isenta, a pessoa que vai falar em nome da associação, mas não vai ter submissão à Secretaria de Educação (Associado 4).

A principal no início foi a questão da patrulha escolar, ali nós já iniciamos a fundação da associação com uma vitória, então eu acredito que a Adires foi criada com esse sentimento de parte dos associados, nós fazemos parte da associação e buscamos sempre o melhor. As 40 horas foram uma conquista histórica. [...] Conseguimos várias outras situações, o fortalecimento da associação, da importância da associação de hoje representar quase 400 e mais do que isso de associados.

Sobre os limites temos autonomia para pleitear, porém a gente tem que ter um cuidado muito grande porque todos os associados, perdão, todos os membros do colegiado hoje estão na função de diretor e a função de diretor é um cargo de confiança do governo é um cargo do governador, então a gente tem que ter muito cuidado. A gente precisa pleitear que o presidente, o coordenador perdão, o coordenador geral da associação, seja uma pessoa desvinculada da função, é o meu ponto de vista, então a gente tem que ter muito cuidado, muita sabedoria. [...] se fazer mais presente no interior, volto a repetir, eu não sei como fazer, como organizar isso, mas eu acho que a gente precisa dar uma atenção maior ao interior (Associado 5).

A Adires não é um sindicato, é uma voz ativa para trazer benefício com relação à gestão escolar, a educação do estado do Espírito Santo. Considero como conquistas atuais a chegada do CASF (Coordenador Administrativo e Financeiro) e do CP (Coordenador Pedagógico) para as escolas.

Estou há 11 anos na gestão, já passei por várias experiências, estamos em um momento de várias mudanças, principalmente em relação a esse novo ensino médio, falo sempre com os meus professores que vamos deixar um legado, eu quero ser lembrado por fazer uma boa gestão, sempre procuro fazer uma boa gestão, por exemplo, 10 anos não são 10 meses, quero dizer que está mais do que confirmada, provada e avaliada sua gestão

Precisamos avançar na valorização dos diretores, não existe essa valorização, eu acho que a gente deveria abrir mais esse leque (Associado 6).

Então, vou começar pela autonomia, acho que não tem ainda, a Adires ela ainda é muito pautada nas ações é de quem nos coordena, quem nos lidera, quem nos manda. A verdade é essa nós não temos liberdade alguma, esse é um grande equívoco das pessoas acharem que a coordenação geral da Adires tem poder de influência ou de decisão, melhor dizendo influência você pode até ter em um cenário, mas o poder de decisão não tem isso é um engano né, porque apesar de todos os pesares se a gente não construir ainda no futuro uma base sólida, uma base política[...] não tem jeito, eu não posso é fazer uma oposição sem me colocar numa situação delicada, porque

eu sou uma pessoa, sou funcionário tenho as minhas obrigações, por uma questão até ética de profissionalismo, a gente precisa, mesmo não concordando com determinadas coisas ou decisões, a gente precisa acatar.

[...]

Quanto às conquistas nós não oferecemos [...] benefícios que outras associações oferecem, isso eu não estou dizendo de forma negativa não, isso é uma dificuldade que a gente tem até por uma questão de arrecadação financeira e tudo mais, então acho que isso não é a questão. Eu acho que a conquista, ela está no fato da gente conseguir hoje fazer com que grande parte da dos diretores de escola se associem, o grande foco é o da proteção.

Em relação às projeções e melhorias ela tem muita coisa, assim, a gente já melhorou bastante, mas tem muita coisa eu acho que a gente não discute, [...]. Eu acho que a gente não tinha que ter coordenação geral, tinha que ter presidente, alguém que manda e comanda, mas isso eu entendo que hoje também seria um problema, em função de que esse presidente estaria também atrelado a da Secretaria, mas eu acho que muitas coisas a gente precisava ter é caminhado no sentido das discussões técnicas, a gente tem muita coisa e aí, não é só uma demanda da Secretaria, vou falar a palavra Sedu né.

[...] A Adires é um instrumento político, não forte ainda mas pode se tornar (Associado 7).

Fred, eu tenho um pouco de dificuldade de ver essa perspectiva, a gente percebe que é ao menos é uma entidade que está sendo ouvida e nós não tínhamos essa representatividade em relação a Sedu, percebemos que alguns candidatos e alguns superintendente saíram de dentro da própria Adires, isso por um ponto é positivo mas também é um ponto negativo, porque a gente sabe que enquanto gestor muitas vezes a gente fica na mão do chefe, na mão do superior, então você faz aquilo que ele manda, manda quem pode e obedece quem tem juízo (Associado 8).

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

Figura 4. Compilado das principais opiniões do terceiro eixo de entrevistas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto às conquistas, uma parte significativa dos associados considerou o diálogo aberto com a secretaria de educação, construído através do fortalecimento da entidade. Esse diálogo possibilitou que a Adires avançasse em relação a outras

questões, como as 40h para diretores. Os diretores da rede estadual que só tem uma cadeira, anteriormente, só recebiam 25h, através desse diálogo evidenciado pelos entrevistados, a Adires conquistou junto à Sedu o pagamento de 40h semanais para todos os diretores que só têm um vínculo.

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

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

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

Imagem 18. Adires no Seminário de Gestão Escolar para a Equidade, 29 de junho de 2022.



Fonte: Arquivo da Adires.

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

politicamente na defesa dos diretores.

Em relação às limitações, percebemos que parte dos associados entende que o diálogo inexistente, que apenas existe uma escuta descomprometida, uma escuta que não encaminha as solicitações da entidade, que o diálogo não é verdadeiro, que uma das partes não leva em consideração o que a outra diz. O próprio associado destacou: “[...] a maior limitação nossa é essa nadar e morrer na praia [...], como se a entidade apesar de seus apontamentos, não seja levada em consideração”. Outros entrevistados apontam a fragilidade do colegiado executivo da entidade, que é formado em sua maioria por diretores da ativa e a natureza do cargo os limita em uma série de aspectos por se tratar de um cargo de confiança e nessa situação a exoneração pode ocorrer a qualquer momento, ou seja, o colegiado da entidade e os diretores da ativa ficam a mercê das decisões de suas chefias imediatas, porém apesar dessa situação, o colegiado da entidade caminha para uma atuação democrática, pois suas decisões só podem ser encaminhadas a partir da deliberação da maioria.

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

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

Em se tratando de tempo, é necessário também refletir sobre o período que o diretor escolar permanece no cargo. Um dos associados entrevistados disse: “Estou há 11 anos na gestão, já passei por várias experiências, estamos em um momento de várias

mudanças”. Não estamos aqui discutindo a qualidade ou não da gestão, mas os pressupostos legais da alternância de mandatos, o que contribui para gestões mais democráticas. É obvio que isso não é uma regra, afinal, nem todas as atuações de diretores eleitos com a participação da comunidade escolar atendem aos requisitos de uma gestão verdadeiramente democrática e dialógica, porém, entendemos que se o modelo de escolha de diretores tivesse uma participação maior da comunidade escolar e não apenas uma singela contribuição do Conselho de Escola no processo de escolha do diretor, poderia conferir ao gestor escolar a autonomia tão problematizada na entrevista e, ainda, que, talvez, essa disputa de poder não prejudicasse tanto o trabalho dos diretores da rede.

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

5.3.4 As contribuições da Adires na formação dos diretores escolares da rede estadual

Essa, sem dúvida é uma das reflexões mais importantes em nossa dissertação: **As contribuições da Adires na formação dos diretores escolares da rede** estadual. O tema de nossa pesquisa aborda as contribuições para a formação/atuação dos gestores escolares da Associação dos Diretores e Ex-diretores das Escolas da Rede Pública Estadual do Espírito Santo. Sabemos que a formação continuada é essencial para a atuação dos profissionais da educação, e estes profissionais que atuam no cargo de diretores escolares precisam também de informações, aperfeiçoamento e formação estratégica constante para uma melhor atuação no desempenho de suas funções e a consolidação da gestão democrática.

Assim, para exercer a função de gestor escolar, de fato, faz-se necessária a compreensão do que é realmente a gestão democrática, cujo modelo de gestão proporciona uma parceria entre o gestor e a comunidade escolar. Tal

modelo possibilita uma mobilização coletiva para a tomada de decisões conjuntas e a realização de ações, ao mesmo tempo em que contribui para a formação de cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social (Carvalho; Machado, 2022, p. 333).

Abaixo temos as impressões dos associados entrevistados sobre essa categoria

Em relação à formação Fred, sendo bem sincero, estou entrando mais na vida da associação, eu não sinto uma presença muito forte quanto formação.

A associação tem suas prioridades e não dá conta de atender todas a Adires prioriza a agenda do dia, a gente tem que evoluir nisso mesmo nessa questão (Associado 1).

Contribuímos muito, tenho essa evidência para mostrar, todos os processos formativos que a Sedu fez, tinha não vou nem dizer associados, eu vou dizer pessoas do colegiado, escolhidos para serem formadores, isso é mais do que uma evidência de que associação não contribui somente com palavras, mas com pessoas.

[...] Os seminários trazem temas muito atuais e muito pertinentes porque a gente tem que estar se atualizando, a gente para cuidar de si às vezes. A Adires trabalha a parte emocional nos eventos mais festivos e às vezes a parte mais intelectual nos seminários, que tem esse objetivo de formação (Associada 2).

Não, não acho que esteja atingindo porque um seminário no ano não contribui com a formação de forma significativa, é lógico que assim, ninguém pode negar existe uma contribuição, esse ano por exemplo o professor Eduardo Moscon contribuiu muito a gente o ouviria muito por muito mais tempo. A experiência do Tiago, que tem a cabeça muito aberta no sentido de que tem uma vivência dentro da Secretaria que foi muito bom, colocar no seminário dividir com a gente, até para a gente avaliar o hoje e o ontem (Associada 3).

Na totalidade não Fred, poderia fazer mais, essas formações demandam muito tempo do diretor. Se perguntarmos hoje, se tem algum diretor da rede que possa participar de uma formação, por exemplo de 6, 8 horas de duração, fora da escola, não sendo convocação, poucos levantariam a mão, devido às nossas demandas, tem muita demanda. Então fazer formação com a quantidade de demanda que nós temos é muito difícil, entendeu, a gente acaba fazendo formação para poder apagar os incêndios na maioria das vezes (Associado 4).

Eu acho que esse é um dos pontos de atenção que a gente precisa ter, a gente não tem cumprido com o nosso papel nesses últimos anos, [...] eu acho que a gente consegue fazer eventualmente essas formações, mas a gente fica muito preso às questões da escola (Associado 5).

Sobre a formação de diretores, acho que deveria ser mais presencial, não só o seminário mais um curso presencial e online, não sei como seria isso, mas acho que presencial é vital (Associado 6).

Não, não tem formação, essa é uma pretensão. [...] é muita pretensão de achar que alguém dando um suposto curso que o cara vai ser “o mestre dos magos” e o cara vai resolver todos os problemas fazendo o curso. Você precisa tirar alguém do horário de trabalho.

Eu acho que é no dia a dia que você vai enfrentar problemas, que você vai discutir com o outro, sobre a formação precisamos entender que não existe

receita de bolo, a receita do sucesso bastava alguém passar essa receita que todos nós seguiríamos à risca e todos teríamos sucesso. O sucesso não é uma receita é uma condição, que a gente aprimora a partir de todas as variáveis que nós temos dentro da nossa realidade[...] cada pessoa, escola, comunidade, aluno, professor vivem contextos diferentes. Eu preciso entender o seu contexto, eu preciso entender quem são as pessoas que você vai conversar, eu preciso entender se aquilo que eu faço aqui e eu já criei um processo de empatia o processo de identidade, estou dando um exemplo de relações humanas agora, de ação de relações humanas, então a gente precisa entender qual é a necessidade, o que nós precisamos aprender (Associado 7).

Não, acho que não, ela não tem atuado muito no sentido da formação ou preparação do indivíduo, eu vejo que ela tem muito mais o caráter informativo onde ela dá instruções sobre alguns pontos que tangem a carreira do diretor e a execução dela, mas não vejo a Adires se preocupando em ver que o diretor tem uma fragilidade, por exemplo no ponto lá da prestação de contas, ou na condução do gerenciamento de crise, de relacionamentos, gerenciando equipes e aí fazendo ações voltadas para esse tipo de formação que são necessidades práticas, ali na execução dos diretores.

Nesse sentido que é o formativo ela falha, poderia agir justamente aí, ter uma comissão para poder preparar esse diretor que está chegando agora, para que ele seja instruído de uma série de coisas na visão dos diretores (Associado 8).

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

Figura 5. Compilado das principais opiniões do quarto eixo de entrevistas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às contribuições da Adires para a formação dos seus associados, oito entrevistados evidenciaram que a entidade não atinge seus objetivos, que não entendem que as ações da associação em relação à formação dos diretores geram resultados efetivos ou que influenciam diretamente na atuação dos gestores escolares da rede estadual. Tais entrevistados compreendem que a entidade até busca

contribuir, mas que com um seminário, apenas, isso não se torna possível, e que as demandas dos diretores também inviabilizam que a associação consiga efetivamente fornecer aos seus associados ações formativas significativas. Um dos associados disse que as formações deveriam ser mais presenciais. E, na verdade, a única formação presencial da entidade é seu seminário anual.

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

Nessa fala, o entrevistado foi bem enfático em relação à atuação da entidade e sua contribuição para a formação do diretor escolar. Ele não vê atividades formativas da associação no que tange ao suporte às necessidades práticas dos diretores. Acreditamos que essa fala fica como uma orientação para que a entidade se aprofunde mais nas atividades formativas, porque impactam diretamente nas demandas do dia a dia dos diretores associados, assim como para que seja repensada a periodicidade das formações, que foi questionada por alguns dos entrevistados.

Imagem 19. Folder do VIII seminário da associação.



Fonte: Arquivo da Adires.

Uma entrevistada elencou que os seminários contribuem bastante. Ela relata, inclusive, que no VIII seminário da entidade, a palestra do professor Eduardo Augusto

Moscon Oliveira¹⁴ foi extremamente significativa e que ela adotou o livro indicado pelo professor, o que contribuiu muito com suas ações na gestão.

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

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

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

¹⁴ Professor da Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Educação, Departamento de Educação Política e Sociedade. Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia (2006). Mestre em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo (1997). Bacharelado e Licenciatura em História pela Universidade Federal do Espírito Santo (1988). Trabalha com pesquisas em Políticas Públicas, Gestão da Educação, formação de professores e Ensino na Educação Básica. Vinculado ao projeto de extensão permanente 'Laboratório de Gestão da Educação Básica do Espírito Santo' - LAGEBES/Ufes. Professor do Programa de Pós Graduação de Mestrado Profissional em Educação (PPGMPE) da Ufes e do Programa de pós-graduação em educação em ciências e matemática - Mestrado e doutorado profissionais do Ifes. Atualmente chefe do Departamento de Educação Política e Sociedade do Centro de Educação da Ufes.

Imagem 20. Diretor de Relações Institucionais da Adires participando do VIII Seminário.



Fonte: Arquivo da Adires.

A partir da análise das entrevistas dessa categoria, concluímos que para os associados entrevistados, ainda há muito a se avançar quanto aos processos formativos que a associação oferece, quanto à qualidade, presença e periodicidade das atividades formativas, e que, mesmo assim, a formação continuada tem extrema relevância para o trabalho do Diretor.

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (Brasil, 1996).

5.3.5 A avaliação dos associados sobre o apoio jurídico da Adires

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

apoio jurídico da Adires

O jurídico hoje ele é a vitrine da associação, eu mesmo eu tive uma situação aqui que eu tive um professor advogado e que ele largava a aula e falava que estava indo para a audiência. Fazia captação de clientes dentro da escola ele chegava na sala de aula e falava assim: “olha é quem tem o pai aí precisando fazer um inventário, quem tem a mãe sem pensão, pode mandar vir aqui na escola” e começava a chegar o pessoal dizendo que veio procurar o advogado. Comecei a juntar imagens e provas, registrando tudo e comentei com a pedagoga, pode escrever aqui um dia vai chegar a oficial de justiça, que vai entregar uma intimação falar que a gente tá está constringendo o professor, dito e feito.

Diante do ocorrido a Adires me atendeu prontamente e me deu todo o suporte saí há pouco tempo desse processo. A situação acabou se revertendo, porque ele de denunciador passou a ser o denunciado.

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

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

[...] o advogado que representa a Associação tem excelência no direito administrativo [...] principalmente em relação a educação, então dificilmente ele vai errar (Associada 3).

[...] eu acho que está muito solto, precisamos entender que tipo de trabalho está sendo feito, falta transparência e informação mais precisas sobre a atuação do jurídico (Associado 4).

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

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

Para mim é o que mais funciona, quando temos alguma demanda um questionamento somos atendidos prontamente e com muita atenção. O trabalho da Adires se reflete no jurídico (Associado 8).

Muito boa, talvez o único viés que sempre funcionou muito bem, várias vitórias (Associado 9).

Figura 6. Compilado das principais opiniões do quinto eixo de entrevistas



Fonte: Elaborado pelo autor.

As opiniões dos associados entrevistados, em sua maioria, reflete a importância do setor jurídico da entidade para seus filiados. Eles compararam a atuação do jurídico a um plano de saúde, que está acessível aos associados para quando eles necessitarem. Os entrevistados frisaram que todas as vezes que necessitaram do jurídico foram atendidos e tiveram suas solicitações resolvidas e que este serviço é o que mais leva os diretores a se filiarem. Os gestores escolares da rede estadual entendem que, diante da grande quantidade de demandas, necessitam de um amparo jurídico forte caso utilize esse auxílio.

[...] é o que chama mais um associado para se filiar, o que chama mais atenção dessas pessoas é a questão do jurídico, então eu acho que hoje é o carro chefe da associação, é o ponto forte (Associado 5).

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

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

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

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

Após a análise das entrevistas, conseguimos concluir que a associação é uma ferramenta de diálogo com o poder público, mas que nem sempre é atendida em suas demandas, ou o diálogo é verdadeiro. Ainda, que a Adires busca constantemente a melhoria de suas contribuições formativas, outro grande objetivo, mas que precisa ser

trabalhado com mais ênfase, já que se trata de uma ação que contribui para as ações futuras dos diretores da rede. Notamos também que o serviço jurídico tem um aspecto mais imediatista, por isso, está no foco de muitos associados que o consideram primordial.

Dois associados entrevistados entendem que o serviço precisa melhorar, principalmente devido à fragilidade do cargo de diretor escolar em relação às suas chefias e que o serviço jurídico precisa ser mais transparente quanto a sua atuação.

5.3.6 Diálogos entre Adires e Sedu

Nessa categoria, abordaremos na visão dos associados os **Diálogos entre Adires e Sedu**, como eles ocorrem, se realmente existe um diálogo, se os apontamentos da entidade são levados em consideração e o papel da entidade como mecanismo de interlocução perante a Secretaria Estadual de Educação.

A dialogicidade é a prática do diálogo radical, que mantém viva a dialeticidade entre ação e reflexão. Essa prática dialógica e dialética da nossa vida concreta é uma exigência primordial do ser humano por ser a própria vocação de nossa espécie radicalmente aberta ao mundo e, por isso mesmo, é histórica, incompleta e sedenta de humanização. É pelo diálogo, que implica uma atitude de vida que os homens e mulheres constroem um mundo mais humano, refazendo o que já existe e projetando um futuro que está por realizar-se (Zitkoski, 2006, p. 22).

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

de Educação.

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

Sobre o diálogo Adires e Sedu, os associados responderam:

Esse diálogo Fred depende muito da gestão da Secretaria de Educação, se a gestão se abre ao diálogo, essa relação fica muito mais fácil. Você sabe que na gestão anterior tivemos muitas dificuldades de diálogo isso gerou alguns entraves alguns entraves. Para mim depende realmente de quem está à frente da Secretaria de Educação (Associado 1)

Eu acho que antes não era confortável, a gente conquistou um espaço significativo, mas com a saída de algumas pessoas da Sedu, perdemos espaço de fala. Fiquei bem decepcionada em relação a alguns momentos em que fomos convidados para reuniões, estávamos sendo convidados para apagar fogo, ou em agenda que nós solicitávamos, não acho hoje que eles nos enxergam como parceiros (Associada 2).

Minha opinião é de que ele está fragilizado (Associada 3).

Hoje nós temos um diálogo, temos diálogo, porque eu falo isso. No passado não havia diálogo. O diálogo ele tem que fazer parte, tem que estar dentro das nossas atribuições, a gente precisa de articulação, conversar, então hoje a gente consegue fazer isso, no passado era outro tipo de gestão. Com essa gestão começamos a dialogar, apontar as melhorias e não apontar somente as feridas, ferida todo mundo tem. A gente vai ficar só apontando ferida? A gente consegue com o diálogo, por exemplo, trazer benefícios para o diretor, que é o caso das 40 horas [...]

A questão da construção dessas 40 horas para o diretor foi dialogada com o associado e com a Sedu. Foram 3 anos dialogando para que isso fosse colocado em prática, mas foram 3 anos de muita construção. [...] Considero uma conquista o diálogo (Associado 4).

A gente tem um canal de comunicação aberto. Nós esperamos que seja um canal aberto durante o tempo dessa gestão. É claro que nem tudo que a gente solicita, a gente é atendido, mas a gente também tem que se colocar no lugar do outro, a Sedu não atende certas questões por questões legítimas legais. Eu vejo o canal aberto, o canal de diálogo existe e ele é muito importante para que a gente consiga ter as respostas para nossos associados (Associado 5).

Eu vejo isso com bons olhos, primeiro ter essa conexão essa escuta é muito importante, agora até que ponto eles escutam e acolhem eu não sei (Associado 6).

É um problema, existem momentos, eu acho que talvez seja culpa nossa, nós não conseguimos fazê-los entender de tal maneira que a gente pode ser sim muito eficientes, proativos, e é um instrumento digamos técnico também além do político.

Eu acho que nesses anos que a gente teve duas chefias distintas, eu acho que nós tivemos momentos em que realmente o diálogo acontecia de maneira aberta, no sentido de vamos aproveitar sim o que os caras estão falando porque é legal, isso vai melhorar, teve momentos que eu acho que a gente foi mais enganado ali, só um bate-papo mas sem nenhuma relevância, teve momentos que nós fomos recusados para o diálogo, isso aconteceu várias vezes, eu acho que teve várias nuances. Aí eu não sei se isso é só um problema deles, ou também um problema que a gente precisa refletir entre nós, aquilo que eu volto a falar sobre o peixe pequeno. Eu acho que a gente ainda não provou nossa relevância técnica, a nossa experiência, para o fortalecimento do crescimento da Secretaria de Educação como um todo, e eu não estou falando do secretário apenas, estou falando em termos gerais da gente poder sim mostrar para o secretário, seja ele qual for, que nós temos sim uma relevância técnica que pode ser melhor aproveitada para a gestão da Secretaria (Associado 7).

Minha impressão é de que a Adires é usada quando convém, que se quiser ter um momento de conversa com a Sedu, você tem que pedir, aguardar um momento que eles vão conceder, que é um momento que eles querem ouvir e nem sempre é um momento que a Adires quer falar, não é o momento que é necessário. É o que eu vejo que o diálogo só existe quando há o interesse da Secretaria (Associado 8).

Já foi mais efetivo, sinto que o diálogo reduziu, até mesmo pelas políticas implantadas pela secretaria (Associado 9).

Figura 7. Compilado das principais opiniões do sexto eixo de entrevistas



Fonte: Elaborado pelo autor.

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

da Secretaria Estadual de Educação.

Freire (1987, p. 68) afirma que “Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo”, a partir desse pensamento do patrono da educação brasileira, entendemos a importância do diálogo transformador, o diálogo entre sujeitos que não tem verdades absolutas e que podem ter suas opiniões superadas e transformadas um pelo outro e pelo mundo onde estão inseridos.

O Associado 4 fez questão de opinar sobre as conquistas que o diálogo trouxe para a Adires, que através de incessantes encontros e desencontros entre Adires e Sedu, a associação conseguiu encaminhar em consonância com a Sedu a questão das 40 horas para os diretores que tem apenas uma cadeira no Estado.

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

Imagem 21. Reunião para tratar das demandas dos diretores da rede em 2022.



Fonte: Arquivo da Adires.

O que fica evidente para seus associados é que a Adires conquistou esse espaço de

diálogo, mesmo que ele não seja efetivo, mas que há um canal aberto e que a entidade fala pelos diretores da rede estadual e os representa.

Fundamento da dialogicidade educativa brota da própria natureza do homem sua autoconstrução na história, que mostra uma essencial abertura diante do mundo e dos outros, porque é um ser inconcluso, inacabado incompleto e existencialmente insatisfeito com o que já é (Zitkoski, 2006, p. 24).

CONCLUSÕES

Está é parte final de nosso trabalho. Nesse momento, traremos possíveis conclusões, sem a pretensão de que nosso pensamento finde aqui, ou que ele traga verdades absolutas. O conhecimento produzido em nossa pesquisa terá continuidade em outras produções, organizadas por nós ou por outros pesquisadores, que se sintam instigados a produzir pesquisas que abordem a gestão escolar, os diretores escolares e suas associações.

Para tanto, trazemos aqui novamente nossos objetivos iniciais: recompor e analisar os pressupostos teóricos e normativos que fundamentam a criação e a atuação da Adires; compreender as principais questões que atravessam a gestão escolar nas escolas públicas estaduais do Espírito Santo numa perspectiva democrática e refletir sobre as contribuições instituídas e as que podem ser instituídas a partir da ação da Adires; compor um (Portfólio) abordando a constituição da Adires, sua estrutura organizativa, suas principais atividades junto aos gestores escolares, na perspectiva da gestão democrática e da defesa do direito à Educação.

As questões aqui elencadas nasceram da necessidade de se compreender o processo de criação, organização e objetivos da Associação dos Diretores e ex-diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo e suas contribuições para a atuação e formação dos diretores filiados à entidade.

As reflexões que nasceram dos objetivos iniciais nos fizeram traçar o caminho da pesquisa documental e de entrevistas semiestruturadas, a partir de uma abordagem qualitativa dos dados, utilizando como fonte de pesquisa a própria entidade aqui anunciada, sua história, ações de diálogo com a Sedu, atividades formativas para com os associados, o sentido e a necessidade da entidade, o suporte jurídico que adires proporciona a seus filiados, as suas principais contribuições, limites e avanços que são necessários à associação.

Esses movimentos de reflexão e a trajetória da pesquisa se entrelaça com a prática profissional do pesquisador, que atualmente atua como diretor escolar da rede estadual e que foi um dos fundadores da Adires, permanecendo por dois mandatos

como Coordenador Geral da entidade.

Procuramos, através das indagações trazidas em nosso estudo, fornecer subsídios para a importância da valorização dos diretores escolares, bem como debater como a Adires atuou em seus 10 anos de existência, contribuindo para a atuação dos diretores da rede estadual, refletindo também em relação às fragilidades da entidade, suas limitações e em que aspectos a associação precisa avançar.

Abordamos também como a Adires contribui para o fortalecimento da gestão democrática a partir dos documentos norteadores como a Constituição Federal de 1988, a LDB nº 9.394/96 e PNE 2014/2024, que estabelece em sua meta 19, os parâmetros para a instituição da gestão democrática nas escolas.

A partir das questões que atravessam a gestão escolar e a atuação da Adires, estabelecemos relações no campo teórico com autores como Paulo Freire, Vitor Henrique Paro, José Carlos Libâneo e Marilena Chaui, para organizar e dar suporte teórico às indagações apontadas na pesquisa. Também estabelecemos conexões com outras pesquisas que abordam a gestão ou associações de diretores, e buscamos conhecer a trajetória de outras entidades que também são associações de diretores e como elas contribuem para a atuação dos diretores escolares em suas realidades específicas.

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

Na fase final da pesquisa, entrevistamos nove associados à entidade, que responderam a um questionário de entrevista semiestruturada, percorrendo os principais questionamentos levantados durante nosso trabalho.

Ao final das entrevistas, percebemos que os associados reconhecem a relevância da Adires para o trabalho dos diretores escolares, que entendem que atualmente a Adires representa o segmento dialogando com a Sedu, porém, nem sempre é ouvida. Para parte dos associados entrevistados, a Adires contribui para as práticas de gestão

democrática nas escolas e tem como principal serviço o suporte jurídico para com seus associados.

Segundo os entrevistados, a entidade avançou em várias questões que afetam diretamente o trabalho e a vida funcional dos diretores da rede estadual, mas que possui limites específicos, como o fato de seu colegiado ser formado por diretores da ativa — o que fragiliza os encaminhamentos da entidade, pelo fato do diretor da rede estadual estar em cargo de confiança em relação às suas chefias imediatas.

Os diretores e ex-diretores entrevistados percebem também que sua situação é muito frágil em relação às cobranças relacionadas a resultados, índices e indicadores e que a Sedu não leva em consideração todas as vertentes dos resultados gerando dispensa de alguns diretores de forma injusta.

Os associados à Adires consideram que a associação ainda pode contribuir muito e que alguns limites existentes precisam ser superados, mas que mesmo assim conseguem perceber a influência da associação em sua atuação profissional

A história da Adires tem um grande significado, passou por momentos em que a gestão não era muito simpática a atuação da entidade, mas apesar de tudo a Associação é irrefreável. Faz um belo trabalho no sentido de ouvir a gente, criar um canal específico de diálogo, enfim está crescendo e tornando-se mais forte (Associado 1).

A partir dos nossos objetivos iniciais e das reflexões que eles nos trouxeram e que surgiram durante a pesquisa, acreditamos que as finalidades a que se propõem esse trabalho foram alcançadas, que conseguimos reconstituir a trajetória histórica da entidade, os objetivos e fundamentos para sua criação e atuação. Também consideramos que as questões que travessam a gestão escolar nas unidades da rede foram amplamente discutidas, principalmente na perspectiva democrática de atuação dos gestores escolares da rede e as várias ações instituídas e que podem vir a ser instituídas pela entidade. Ainda, entregamos como produto um portfólio, contendo a história e as principais ações da Adires, bem como sua atuação dialogada com a Secretaria Estadual de Educação e demais entidades, e suas colaborações para a formação dos diretores que corresponde ao nosso Produto Educacional.

O Produto Educacional é uma das exigências do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional da Universidade Federal do Espírito Santo e tem como objetivo

fornecer à sociedade um instrumento que pode contribuir com as práticas dos profissionais da educação, pois traz informações e orientações que foram construídas a partir do objeto pesquisado e que apontam caminhos possíveis em várias áreas da educação, como: gestão escolar, práticas de sala de aula, currículo, formação dos profissionais da educação, educação inclusiva entre outras.

O produto educacional é um recurso de estudo e contribuição para a prática dos profissionais da educação, ou seja, um instrumento que pode ajudar os profissionais da educação a melhorar sua atuação nos seus devidos espaços de trabalho.

Finalizando nossas considerações conclusivas desse trabalho, destacamos a importância de entidades associativas que buscam contribuir com a gestão escolar, com os diretores escolares e com a educação como um todo, priorizando os princípios da gestão democrática e da garantia do direito à educação pública laica e subjetiva, construindo ações de ensino aprendizagem, libertadoras e humanizantes.

Através do nosso estudo, esperamos que outros estudiosos da gestão escolar e do trabalho dos diretores escolares se sintam inspirados a investigar as questões que se interpenetram quanto àqueles que guiam as escolas da rede pública, e que novas produções possam contribuir ainda mais com o trabalho dos diretores de escola. Ainda, que as ações de todos os diretores das redes públicas possam convergir para a emancipação dos estudantes e para a formação de novos sujeitos históricos conscientes de suas responsabilidades para com a sociedade.

REFERÊNCIAS

ADERJ. Quem somos. Disponível em: <<https://www.aderj.org.br/copia-quem-somos>>. Acesso em: 05 set 2023.

ALVES, Márcia Galdino. **Gestão escolar: desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública**. 2017. 99 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

ANDRÉ, Marli. O QUE É Um Estudo de Caso Qualitativo em Educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

APLLE, Michael W. **Educação e Poder**. Porto: Porto Editora, LDA, 2001

ARENDT, Hannah. **A crise na educação: III e IV**. Entre o passado e o futuro. São Paulo: Perspectiva, 1972.

ARENDT, Hannah. **O que é política?** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

ARROYO, Miguel González. **Currículo, território em disputa**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

BARBIER, Renné. **A pesquisa-ação**. Tradução de Lucie Didio. Brasília: Líber Livro Editora, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 de dez. 1996. Seção 1.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei nº 13.005/2014, período de 2014 a 2024**. Disponível em: <pne.mec.gov.br>. Acesso em: Jan. 2022.

CARVALHO, Roberto Francisco de; MACHADO, Solange Aparecida. **FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES: UMA ANÁLISE DA POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO A PARTIR DA DÉCADA DE 1990**. 2022. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/8137/4627>>

CHAUÍ, Marilena. Democracia e sociedade autoritária. **Comunicação & Informação**, Goiânia, Goiás, v. 15, n. 2, p. 149–161, 2013. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/ci/article/view/24574>>.

CHAUÍ, Marilena *et al.* **A Democracia pode ser assim: História, formas e possibilidades**, 2019. Disponível em: <<https://democraciaemcolapso.wordpress.com/curso/>>. Acesso em: set 2023.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências Humanas e Sociais**. 4ª edição. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

CLEMENTE, Josafá da Conceição. **Gestão Escolar na Escola Pública: interfaces entre gerencialismos e gestão democrática**. 2015. 178 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2015.

ESPÍRITO SANTO. Lei nº 10.382, de 25 de junho de 2015. Aprova o Plano Estadual de Educação – PEE/ES, período 2015-2025. **Diário Oficial dos Poderes do Estado**, Espírito Santo, 25 de jun. 2015.

FREIRE, Paulo. **Educação como Prática da Liberdade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

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

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

FREIRE, Paulo. **Política e educação**; ensaios/Paulo Freire. Ed. São Paulo: Cortez, 1993.

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

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

FREIRE, Paulo. **Educação na cidade** / Paulo Freire; prefácio de Moacir Gadotti e Carlos Alberto Torres; notas de Vicente chel Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

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

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

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

GHIDINI, Sabrina Selvatici Gomes. **O Atendimento Educacional Especializado Como Ação Pedagógica em Educação Especial**, 2020. 274 f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Espírito Santo.

MOREIRA, Helane Araújo de Lima. **Política de formação do diretor escolar: trabalho pedagógico?** 2019. 156 f., il. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

NEVES, José Luís. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, nº. 3, 2º sem./1996, p. 1-5.

LANÇA, Héliida. **O JORNAL SINDICAL E A FORMAÇÃO POLÍTICA: o caso da UDEMO junto aos diretores de escola da rede estadual paulista**, 2013. 103 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Nove de Julho.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos**. Lisboa: Notícias, 1996.

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

LIBÂNEO, João Carlos *et. al.* O sistema de organização e de Gestão da Escola: teoria e prática. In. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003

LIBANELO, José Carlos *et al.* **Educação escolar: políticas, estrutura e organização** / - 10. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Cortez, 2012. - (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos / coordenação Selma Garrido Pimenta).

MARANGONI, Ricardo Alexandre. **O NOME E SEUS DESAFIOS: REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO DIRETOR/GESTOR ESCOLAR ACERCA DO SEU AGIR PROFISSIONAL**. 2017. [161 folhas]. Tese (Educação) - Universidade Metodista de São Paulo, [São Bernardo do Campo].

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª edição. São Paulo: Hucitec Editora, 2014. 407 p.

MENDONÇA, Erasto Fortes **A Regra e o Jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**, Campinas, SP: FE/UNICAMP: R. Vieira, 2000.

OLIVEIRA, Gildo Lyone Antunes d. **O Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo e a Gestão Democrática: do Plano estadual de Educação ao Projeto Político Pedagógico**, 2020. 210 f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Espírito Santo.

PARO, Vitor Henrique. O custo do ensino público no Estado de São Paulo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 43, p. 3-29, nov. 1982.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2 ed. São Paulo: xamã, 2003

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou Gerente**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez:

Autores Associados, 2016.

POPE, Catherine; MAYS, Nicholas. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde**. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2005. 118 p.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: Mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

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

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico: diretrizes para o trabalho didático científico na Universidade**. 11ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 1984. 195 p.

SANDER, Benno. **Gestão da Educação na América Latina**. Construção e Reconstrução do Conhecimento. Campinas: Editora Autores Associados, 1995

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

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

SOUSA, Francisco Lindoval de. **Performatividade e subjetividade na Gestão Escolar**, 2016. 204 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Paulo, Guarulhos, 2016. UDEMO - Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo. Estatuto, São Paulo, 2020.

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

ANEXO 2

Ata de Fundação da Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual de Ensino do Estado do Espírito Santo – ADIRES



Aos dias onze de novembro de 2013 às 14:00 horas reuniram-se no auditório da Superintendência Regional de Carapina, situada a Avenida Chapot Presvot, número 89, Praia do Canto, Vitória, na capital deste Estado, em segunda convocação, conforme publicação no jornal A Tribuna de primeiro de novembro do corrente ano, os diretores das escolas públicas vinculados a Secretaria de Estado da Educação a fim de deliberar sobre a fundação da associação dos diretores e ex-diretores das Escolas públicas da rede estadual de ensino do Estado do Espírito Santo. A fim de presidir e secretariar os trabalhos da assembleia os presentes deliberaram pela eleição da diretora Vanusa Branchi Petri e do diretor Carlos Leonardo Campos. Dando continuidade a assembleia a diretora Vanusa falou da importância de fundação da associação para defesa judicial e extrajudicial dos diretores e ex-diretores, haja vista que estes não estão organizados juridicamente. Após a fala da diretora, foi posto em votação a fundação da associação, o que foi aprovado por unanimidade pelos presentes. Após aprovação da criação da associação, foi deliberado pelos presentes a confecção e aprovação de um estatuto que irá reger as atividades da associação, tendo em vista que esta será constituída por tempo indeterminado. Neste meandro foi elaborado e aprovado pelos presentes o estatuto, elencando como objetivos da associação: Representar e defender jurídica e extrajudicialmente seus associados, acompanhar, fiscalizar e denunciar aos órgãos competentes ilegalidades e desvios de condutas praticadas no âmbito da Educação pública da Rede Estadual de Ensino, organizar os diretores das Escolas públicas da rede estadual enquanto segmento profissional, propor, promover e defender ações que garantam educação pública de qualidade, realizar eventos que objetivem fortalecer a educação pública, garantir e fiscalizar o cumprimento da legislação, no que tange os direitos coletivos e subjetivos de seus associados, propor as comissões Estaduais e municipais de educação, medidas legislativas relativas à educação pública. Por bem, segue em anexo a esta ata o estatuto aprovado, referendado em todas as vias pelos presentes. A tempo, a diretora Vanusa, falou da necessidade de se constituir uma diretoria para administrar a associação nos próximos dois anos, como prever o estatuto da entidade, a fala foi aprovada pelos presentes, que deliberaram em colocar em votação aqueles que queriam desempenhar as ditas funções descritas no estatuto, cito: Coordenador-Geral, Diretor de organização, Diretor financeiro, Diretor jurídico, Diretor de formação, Diretor de comunicação e Diretor de eventos. Após reeleitura dos cargos, os presentes deliberaram por quem teria o perfil para o desempenho de cada função e disponibilidade para o exercício dos cargos. Sendo assim, após votação, por aclamação os presentes deliberaram pela eleição do Diretor da Escola Iracema Conceição Silva, Carlos Frederico Jordão Ghidini, brasileiro, casado, CPF: 085.191.807-79, RG: 0254516/AC, servidor público Estadual, residente à rua Humberto de Campos, nº 398, apartamento 406, bairro Jardim Limoeiro, Serra-ES, Cep: 29164-034, para exercer a função de Coordenador-geral, e para a função de Diretor de organização o diretor da Escola Major Alfredo Pedro Rabaoli, Reneri de Melo Gonçalves, brasileiro, divorciado, CPF: 867.338.347-15, RG: 674.875/ES, servidor público Estadual, residente à Avenida República, nº 136, Centro, Vitória ES. Cep: 29018-310, e para o exercício da função de Diretor financeiro, o diretor da Escola João Loyola, Rurdiney da Silva, brasileiro, casado, CPF: 051.548.437-70, RG: 1.362.543 ES, servidor público Estadual, residente à Rua Santos Pinto, nº 63, Centro, Serra-ES, Cep: 29177-020, e como Diretor jurídico da associação o diretor da Escola Arlindo Ferreira Lopes, Carlos Leonardo Campos, brasileiro, solteiro, CPF: 074.961.387-47, RG: 1.133-552/ES, servidor público Estadual, residente a Rua Elias Tomas, nº 10, Bairro Boa Vista I, Serra-ES, Cep: 29161-520, para o exercício da função de Diretor de formação, a diretora da Escola Aristóbulo Barbosa Leão, Vanusa Branchi Petri, brasileira, casada, CPF: 002.927.427-38, RG: 919.892/ES, servidora pública Estadual, residente à rua Sandro Boticelli, nº 53, bairro Parque Residencial Laranjeiras, Serra-ES, Cep: 29165-540. Já para o cargo de diretor de comunicação foi eleito o diretor da Escola Zaira Manhães de Andrade, Glauber Silveira da Silva,

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
 RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIONATO OFICIAL
 Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8400
 Av. N. S. de Paula, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8900

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autêntica nos termos do art. 7, V, da Lei 8935/94
 Vitória-ES, 15 de janeiro de 2014 - 11:10:14

Lalla Bras Agoria-Escrevente
 Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
 Selo : 024661.0F71330.11189, consulte autenticidade em:www.tjes.jus.br

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
 RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIONATO OFICIAL
 Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8400
 Av. N. S. de Paula, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8900

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autêntica nos termos do art. 7, V, da Lei 8935/94
 Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna Schaeffer Niero-Escrevente
 Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
 Selo : 024661.EAS1402.06734, consulte autenticidade em:www.tjes.jus.br

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
 REGISTRO SARLO ANTONIO - TABELIAO E OFICIAL
 Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel: (0xx27) 2124-8400
 Av. N. S. da Penha, 549 - Edifício Witma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel: (0xx27) 2124-8500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autenticada nos termos do art. 7.º V de Lei 8935/94
 Vitória-ES, 07 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna dos Santos Schaeffer Escrevente
 Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
 Selo: 024661.EAS1402.06732, consulte autenticidade em: www.tjes.jus.br



1

Lista de presentes na Assembleia Geral dos Diretores de Escolas Públicas da Rede Estadual de Ensino, realizada às 14,00h em 13:30h em 2ª convocação, do dia 11/11/2013, na Sede da S.R.E. Carapina.

01. Rurdney da Silva - RG: 1362543 - ES
02. Oucastegelli Ferrari - RG: 712.675 - ES
03. Claudete Silva do Nascimento Radaun - RG: 505966/ES
- 04 - Carla Moreira da Rocha - 587413
- 05 - Amílcar Antônio - RG: 500541 - ES
- 06 - Maria Angélica Neves das Chagas - RG: 763.230/ES
- 07 - Delfina Schmidt Gleason - RG: 960.871/ES
- 08 - Corina Delboni Less - RG: 702.747/ES
- 09 - Wabek Waisberg - RG: 498.077 - ES
- 10 - Luíza Donuigas Flandu - RG: 578.275 - ES
- 11 - Ethna Schmidt Bullerjahn - RG: 730.712 - ES
- 12 - Fúrcia Tezi Pican - RG: 956751 - ES / CPF: 0085037974
- 13 - Joaci Arizzi - RG: 956.673 - SSP - ES / CPF: 978860177-69
- 14 - CLAUER SILVEIRA DA SILVA - RG: 1.130.963 - ES / CPF: 620.977.737-6
- 15 - Maurício Regine de Barcellos - RG: 606.498 / CPF: 756581357-53
- 16 - ERILDO ZOTTELE NUNES - RG: 1.439.169 - ES / CPF: 077.207.557-31
- 17 - Sônia Pedreira Aguiar - CPF: 948.520.222-04 - RG: 799.205 - ES
- 18 - Inezilda de Edeste - RG: 462914 - ES
- 19 - Edmury Vieira Fabri - RG: 1275111 - SSPES
- 20 - Leda M. Pereira Meneguete - RG: 501.458
- 21 - Cleogeny Gomes - RG: 954732
- 22 - Odilson Francisco Ferreira - RG: 1506300 - SSP/ES
- 23 - Lúcio dos Santos Leonardo - RG: 1.801.529 - SSP/ES
- 24 - Ana Lívia Silveira dos Santos Calera
- 25 - Rosana Lopes Dutra - RG: 874277.707-06
- 26 - Edite Gustavo Demomier - RG: 470.338 - ES
- 27 - Mônica Silvana Pereira (RG: 474800) 335090506-49
- 28 - Ana Beatriz Ribeiro Lucas - RG: 03.05706916

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
 REGISTRO SARLO ANTONIO - TABELIAO E OFICIAL
 Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel: (0xx27) 2124-8400
 Av. N. S. da Penha, 549 - Edifício Witma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel: (0xx27) 2124-8500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autenticada nos termos do art. 7.º V de Lei 8935/94
 Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna Schaeffer Niero - Escrevente
 Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
 Selo: 024661.EAS1402.06732, consulte autenticidade em: www.tjes.jus.br



ANEXO 3

1

**ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO DOS DIRETORES
E EX-DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE
ESTADUAL DE ENSINO DO ESPÍRITO SANTO – ADIRES**



**TÍTULO I
DA CONSTITUIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO
CAPÍTULO I
DENOMINAÇÃO, SEDE E DURAÇÃO**

Art. 1º. A Associação dos Diretores e Ex-diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Estado do Espírito Santo, neste estatuto designada, simplesmente, como Associação (ADIRES), fundada em 11/11/2013, com sede e foro nesta capital, localizada a Rua Deputado Castelo Mendonça, número 90, bairro Goiabeiras, Vitória-ES, Cep 29.075-160, e uma pessoa jurídica de direito privado, constituída por tempo indeterminado, sem fins econômicos, de caráter organizacional, sem cunho partidário, com a finalidade de reunir os diretores e ex-diretores das escolas da rede pública Estadual de ensino, objetivando a defesa de uma educação pública de qualidade, fazendo uso de instrumentos legais com objetivo de tutelar suas finalidades presentes neste estatuto por via administrativa e judicial.

**CAPÍTULO II
DA BASE PRINCÍPIOLÓGICA E DA FINALIDADE**

Art. 2º. No desenvolvimento de suas atividades, a Associação observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência, finalidade, contraditório e demais princípios constitucionais que sejam necessários ao alcance dos objetivos residentes neste estatuto, que são:

- I - Representar e defender jurídica e extrajudicialmente seus associados;
- II - Acompanhar, fiscalizar e denunciar aos órgãos competentes ilegalidades e desvios de conduta praticados no âmbito da Educação pública da Rede Estadual de Ensino;
- III - Organizar os diretores das Escolas públicas da rede estadual enquanto segmento profissional;
- IV - Propor, Promover e defender ações que garantam educação pública de qualidade;
- V - Realizar eventos que objetivem fortalecer a educação pública;
- VI - Garantir e fiscalizar o cumprimento da legislação, no que tange os direitos coletivos e subjetivos de seus associados;
- VII - Propor as comissões Estaduais e municipais de educação, medidas legislativas relativas à educação pública.

Parágrafo Único - Para cumprir suas finalidades sociais, a ADIRES se organizará em tantas unidades quantas se fizerem necessárias, em todo o território do Estado do Espírito Santo, as quais funcionarão e se regerão pelas disposições contidas neste estatuto e, ainda, por um regimento interno aprovado pela Assembleia Geral.

**CAPÍTULO III
DOS COMPROMISSOS DA ASSOCIAÇÃO**

Art. 3º. A Associação se dedicará às suas atividades através de seus coordenadores e associados, e adotará práticas de gestão administrativa, suficientes a cobrir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens lícitas e ilícitas, de qualquer forma, em decorrência da

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTONIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-9400
Av. N. S. do Rosário, 549 - Edifício Wilma - Santa Lucia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-9100

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autentico-a nos termos do art. 7.º da Lei. 8935/94
Vitória-ES, 07 de janeiro de 2014 - 14:33

Edna dos Santos Lincey - Escrevente
Emolumentos R\$: 2,46 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo: 024661.FWR1319.369%, consulte autenticidade em: www.tjes.jus.br

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTONIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-9400
Av. N. S. do Rosário, 549 - Edifício Wilma - Santa Lucia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-9100

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autentico-a nos termos do art. 7.º da Lei. 8935/94
Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna Schaeffer Niero - Escrevente
Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo: 024661.EAS1402.06736, consulte autenticidade em: www.tjes.jus.br

participação nos processos decisórios, e suas rendas serão integralmente aplicadas na consecução e no desenvolvimento de suas finalidades.

CAPÍTULO IV DOS ASSOCIADOS

Art. 4º Podem ser associados todos os diretores e ex-diretores das escolas públicas da rede estadual de ensino do Estado do Espírito Santo que tenha domicílio no Estado do Espírito Santo;

Art. 5º Poderão filiar-se somente pessoas maiores de 18 (dezoito) anos, independente de classe social, nacionalidade, sexo, raça, cor ou crença religiosa e, para seu ingresso, o interessado deverá preencher ficha de inscrição na secretaria da entidade, que a submeterá a coordenação geral e, uma vez aprovada, terá seu nome imediatamente lançado no livro de associados, com indicação de seu número de matrícula e categoria a qual pertence, devendo o interessado:

- I - Concordar com o presente estatuto e os princípios nele definidos;
- II - Ter idoneidade moral e reputação ilibada.

SEÇÃO I DOS DEVERES DOS ASSOCIADOS

Art. 6º São deveres dos associados:

- I - Cumprir e fazer cumprir o presente estatuto;
- II - Respeitar e cumprir as decisões da Assembleia Geral;
- III - Zelar pelo bom nome da Associação;
- IV - Defender o patrimônio e os interesses da Associação;
- V - Cumprir e fazer cumprir o regimento interno;
- VI - Comparecer por ocasião das eleições;
- VII - Votar por ocasião das eleições;
- VIII - Denunciar qualquer irregularidade verificada dentro da Associação, para que a Assembleia Geral tome providências.

Parágrafo Único - É dever do associado honrar pontualmente com as contribuições associativas.

SEÇÃO II SÃO DIREITOS DOS ASSOCIADOS

Art. 7º São direitos dos associados em dia com suas obrigações estatutárias:

- I - Votar e ser votado para qualquer cargo do Colegiado executivo ou do Conselho Fiscal, na forma prevista neste estatuto;
- II - Usufruir os benefícios oferecidos pela ADIRES, na forma prevista neste estatuto;
- III - Recorrer à Assembleia Geral contra qualquer ato da coordenação geral ou do Conselho Fiscal em que se achar prejudicado.

SEÇÃO III DA CONTRIBUIÇÃO ASSOCIATIVA

Art. 8º. O associado contribuirá a título mensal em desconto em folha de pagamento com valor deliberado em assembleia

Parágrafo único: No ato de filiação o associado pagará importância título de adesão a ser definido em assembleia geral.

SEÇÃO IV DO DESLIGAMENTO DO ASSOCIADO

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-0400
Av. N. S. da Penha, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-0400

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autentico-a nos termos do art. 7.º da Lei 8935/94
Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna dos Santos Lourenço - Escrevente
Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo: 024661.FWXL19.36997, consulte autenticidade em: www.tjes.jus.br

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-0400
Av. N. S. da Penha, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-0400

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autentico-a nos termos do art. 7.º da Lei 8935/94
Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna Schaeffer Niero - Escrevente
Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo: 024661.EAS1402.06737, consulte autenticidade em: www.tjes.jus.br



**SUBSEÇÃO I
DO DESLIGAMENTO A PEDIDO**

Art. 9º É direito do associado pedir a qualquer tempo o seu desligamento da associação;

Parágrafo único O associado deverá protocolar junto à Secretaria da Associação o pedido de desligamento, que poderá ser feito em formulário próprio ou de próprio punho.

**SUBSEÇÃO II
DO DESLIGAMENTO DE OFÍCIO**

Art. 10º O desligamento de associado de ofício se dará por ato motivado do Colegiado executivo, sendo admissível somente quando houver justa causa, assim reconhecida em procedimento disciplinar, em que fique assegurado o direito da ampla defesa e contraditório, quando ficar comprovada a ocorrência de:

- I - Violação do estatuto social;
- II - Difamação da Associação;
- III - Atividades contrárias às decisões das assembleias gerais;
- IV - Conduta duvidosa, mediante a prática de atos ilícitos ou imorais;
- V - Falta de pagamento, por parte dos "associados contribuintes", de três parcelas consecutivas das contribuições associativas.

Art. 11: Após a abertura de procedimento disciplinar, o associado será devidamente notificado dos fatos a ele imputados, através de notificação extrajudicial com aviso de recebimento, para que apresente sua defesa prévia no prazo de 20 (vinte) dias a contar do recebimento da comunicação;

Art. 12: Após o decurso do prazo descrito no parágrafo anterior, independentemente da apresentação de defesa, a representação será decidida em reunião extraordinária do Colegiado executivo, por maioria simples de votos dos diretores presentes.

Art. 13: Aplicada a pena de desligamento, caberá recurso, por parte do associado excluído, à Assembleia Geral Extraordinária, o qual deverá, no prazo de 30 (trinta) dias contados da decisão de seu desligamento, através de notificação extrajudicial, manifestar a intenção de ver a decisão da coordenação geral ser objeto de deliberação, em última instância, por parte da Assembleia Geral;

Art. 14: O associado desligado por falta de pagamento poderá ser readmitido, mediante o pagamento de seu débito junto à tesouraria da Associação.

**TÍTULO II
DOS ORGÃOS DELIBERATIVOS E ADMINISTRATIVOS DA INSTITUIÇÃO**

Art. 15: São órgãos da Associação:

- I - Assembleias Gerais;
- II - Assembleias Regionais;
- III - Colegiado Executivo;
- IV - Conselho Fiscal.

**CAPÍTULO I
DA ASSEMBLEIA GERAL**

**SEÇÃO I
DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA**

Art. 16: A assembleia geral ordinária é o órgão máximo e soberano da Associação, e será constituída pelos seus associados em pleno gozo de seus direitos. Reunir-se-á na segunda quinzena de janeiro de cada ano, observando o quórum em primeira convocação com a maioria absoluta dos associados e, em segunda convocação, meia hora após a primeira, com qualquer número, deliberando pela

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória | ES - Tel.: (0xx27) 2124-6600
Av. N. S. de Fátima, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória | ES - Tel.: (0xx27) 2124-6500

AUTENTICADO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original autenticado nos termos do art. 7, V da Lei. 8935/94
Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

MPIS dos Santos Escrevente
Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo : 024661.FM1219.36598, consulte autenticidade em:www.tjes.jus.br

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória | ES - Tel.: (0xx27) 2124-6600
Av. N. S. de Fátima, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória | ES - Tel.: (0xx27) 2124-6500

AUTENTICADO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autenticado nos termos do art. 7, V da Lei. 8935/94
Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna Schaeffer Niero-Escrevente
Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo : 024661.EAS1402.06738, consulte autenticidade em:www.tjes.jus.br



[Handwritten signatures and initials]



maioria simples dos votos dos presentes, salvo nos casos previsto no código civil brasileiro de 2002 e neste estatuto, tendo a assembleia geral ordinária as seguintes prerrogativas

- I - Fiscalizar a Associação, na consecução de seus objetivos;
- II - Eleger e destituir membros da coordenação geral;
- III - Deliberar sobre a previsão orçamentária e a prestação de contas;
- IV - Estabelecer o valor das mensalidades dos associados;
- V - Deliberar quanto a compra e venda de imóveis da Associação;
- VI - Aprovar o regimento interno, que disciplinará os vários setores de atividades da Associação;
- VII - Alterar, no todo ou em parte, o presente estatuto social;
- VIII - Deliberar quanto à dissolução da Associação;
- IX - Decidir, em última instância, sobre todo e qualquer assunto de interesse finalístico, bem como sobre os casos omissos no presente estatuto.

SEÇÃO II DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

Art. 17: A Assembleia geral extraordinária poderá ser convocada em qualquer época do ano para tratar de qualquer assunto elencado como de competência da assembleia geral ordinária e privativamente para discorrer sobre:

- I - Eleição dos membros da comissão eleitoral;
- II - Eleição dos membros do colegiado executivo e conselho fiscal;
- III - Demais assuntos de interesses coletivos;

SUBSEÇÃO I DA CONVOCAÇÃO DAS ASSEMBLEIAS

Art. 18. As assembleias gerais poderão ser ordinárias ou extraordinárias, e serão convocadas, pelo coordenador geral, por 2/5 dos Diretores ou por 1/5 dos associados, mediante edital fixado na sede social da Associação e publicação em jornal de grande circulação, com antecedência mínima de 10 (dez) dias de sua realização, onde constará local, dia, mês, ano, hora da primeira e segunda chamada, ordem do dia, e o nome de quem a convocou;

Art. 19: Quando a convocação da assembleia geral extraordinária for provocada pelos associados, deverá o coordenador geral convocá-la no prazo de 3 (três) dias, contados da data entrega do requerimento, que deverá ser encaminhado a coordenação geral através de notificação recebida. Se a coordenação geral não convocar a assembleia, aqueles que deliberam por sua realização, farão a convocação.

Art. 20: Serão tomadas por escrutínio secreto as deliberações que envolvam eleições da coordenação geral e conselho fiscal e o julgamento dos atos da coordenação geral quanto à aplicação de penalidades.

CAPÍTULO II ASSEMBLEIA REGIONAL

Art. 21: As convocações das assembleias regionais serão convocadas pelo coordenador regional para tratar de assuntos de âmbito local ou regional na circunscrição que tiver vinculada, observando as disposições do Regimento interno sobre o assunto.

CAPÍTULO III COLEGIADO EXECUTIVO

Art. 22: O colegiado executivo, órgão de direção da ADIRES, será constituída por 07 (sete) membros, os quais ocuparão os cargos de:

- I - Coordenador-Geral;
- II - Diretor de organização;
- III - Diretor financeiro;

 CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL Praça Costa Pereira, 35 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8480 Av. N. S. da Penha, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-9500
AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autêntico-a nos termos do art. 7.º da Lei 8935/94 Vitória-ES, 07 de fevereiro de 2014 - 14:51:05
Edna Schaeffer Niero-Escrevente Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67 Selo : 024661.FW01319.36995, consulte autenticidade em: www.tjes.jus.br



 CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL Praça Costa Pereira, 35 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8480 Av. N. S. da Penha, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-9500
AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autêntico-a nos termos do art. 7.º da Lei 8935/94 Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05
Edna Schaeffer Niero-Escrevente Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67 Selo : 024661.EAS1402.06739, consulte autenticidade em: www.tjes.jus.br





- IV - Diretor jurídico,
- V - Diretor de formação,
- VI - Diretor de comunicação,
- VII - Diretor de evento

Art.23. O colegiado executivo reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocada pelo Coordenador-geral ou pela maioria simples de seus membros, competindo a estes:

- I - Dirigir a Associação, de acordo com o presente estatuto, e administrar o patrimônio social.
- II - Cumprir e fazer cumprir o presente estatuto e as decisões da Assembleia Geral.
- III - Promover e incentivar a criação de comissões, com a função de desenvolver cursos profissionalizantes e atividades culturais.
- IV - Representar e defender os interesses de seus associados;
- V - Elaborar o orçamento anual juntamente com o diretor financeiro;
- VI - Apresentar à Assembleia Geral, na reunião anual, o relatório de sua gestão e prestar contas referentes ao exercício anterior;
- VII - Admitir pedido inscrição de associados;
- VIII - Acatar pedido de demissão voluntária de associados.

Parágrafo único - As decisões do colegiado executivo deverão ser tomadas por maioria de votos, devendo estar presentes, na reunião, a maioria absoluta de seus membros, cabendo ao Coordenador-geral, em caso de empate, o voto de qualidade.

SEÇÃO I DO COORDENADOR GERAL

Art.24. Cabe ao coordenador-geral representar a associação judicialmente e extrajudicialmente nos assuntos correlatos aos fins estatutários da entidade:

- I - Representar a Associação ativa e passivamente, perante os órgãos públicos, judiciais e extrajudiciais, inclusive em juízo ou fora dele, podendo delegar poderes e constituir procuradores e advogados para o fim que julgar necessário;
- II - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado Executivo;
- III - Convocar e presidir as Assembleias Ordinárias e Extraordinárias;
- IV - Juntamente com o diretor financeiro, abrir e manter contas bancárias, assinar cheques e documentos bancários e contábeis;
- V - Organizar juntamente com o diretor financeiro, relatório contendo o balanço do exercício financeiro e os principais eventos do ano anterior, apresentando-o à Assembleia Geral Ordinária;
- VI - Contratar funcionários ou auxiliares especializados, fixando juntamente com o diretor financeiro seus vencimentos, podendo licenciá-los, suspendê-los ou demiti-los.

Parágrafo Único - Compete ao diretor de organização substituir legalmente o coordenador-geral em suas faltas e impedimentos, assumindo o cargo em caso de vacância até a convocação de novas eleições.

SEÇÃO II DIRETOR DE ORGANIZAÇÃO

Art. 25. compete ao Diretor de organização:

- I - Redigir e manter, em dia, transcrição das atas das Assembleias Gerais e das reuniões do Colegiado executivo;
- II - Redigir a correspondência da Associação;
- III - Manter e ter sob sua guarda o arquivo da Associação;
- IV - Dirigir e supervisionar todo o trabalho da Secretaria.

Parágrafo Único - Compete ao diretor de comunicação substituir o diretor de organização na sua ausência e impedimentos, assumindo o cargo em caso de vacância.

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
 RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL
 Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8400
 Av. N. S. da Penha, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autentico nos termos do art. 7.º da Lei 8935/94
 Vitória-ES, 07 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna Schaeffer Niero-Escrevente

Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
 Selo : 024661.FW01316.37006, consulte autenticidade em:www.tjes.jus.br

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
 RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL
 Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8400
 Av. N. S. da Penha, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autentico nos termos do art. 7.º da Lei 8935/94
 Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna Schaeffer Niero-Escrevente

Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
 Selo : 024661.EAS1402.06740, consulte autenticidade em:www.tjes.jus.br

SEÇÃO III DIRETOR FINANCEIRO

Art. 26: Compete ao Diretor financeiro:

- I - Manter, em estabelecimentos bancários, juntamente com o coordenador-geral, os valores da Associação, podendo aplicá-los, ouvido o colegiado executivo;
- II - Assinar, em conjunto com o coordenador-geral, os cheques e demais documentos bancários e contábeis;
- III - Efetuar os pagamentos autorizados e recebimentos devidos à Associação;
- IV - Supervisionar o trabalho do setor financeiro e contábil da ADIRES;
- V - Apresentar ao Conselho Fiscal, os balancetes semestrais e o balanço anual;
- VI - Elaborar, anualmente, a relação dos bens da ADIRES, apresentando-a, quando solicitado, à Assembleia Geral.

Parágrafo Único – Compete ao diretor jurídico substituir o diretor financeiro em suas faltas e impedimentos, assumindo o cargo em caso de vacância até a convocação de novas eleições.

SEÇÃO IV DIRETOR JURÍDICO

Art. 27: Compete ao Diretor Jurídico:

- I - Coordenar o setor jurídico da associação;
- III - Propor ao Colegiado executivo a propositura de demandas judiciais e administrativas;
- III - Acompanhar juntamente com o setor jurídico da entidade o andamento dos autos em que esta configura-se como parte
- IV - Decidir sobre a propositura de recursos e demais atos processuais.

SEÇÃO V DIRETOR DE FORMAÇÃO

Art. 28: Compete ao Diretor de Formação:

- I – Organizar os cursos de formação e as atividades previstas no artigo 35;
- II – Propor ao Colegiado executivo a realização das atividades previstas no artigo 35;
- III – Representar a associação, juntamente com o Coordenador-geral nos cursos de formação e aperfeiçoamento profissional dos associados em âmbito interno e externo;

Parágrafo único: O regimento interno da ADIRES poderá prever outras atribuições não elencadas neste estatuto.

SEÇÃO VI DIRETOR DE COMUNICAÇÃO

Art. 29: Compete ao Diretor de Comunicação:

- I – Elaborar informativos, jornais, revistas e outros instrumentos de comunicação social da associação;
- II – Coordenar a atualização de web sites e outros meios eletrônicos de comunicação;
- III – Coordenar a difusão das informações de interesse dos associados;
- IV – Supervisionar a comunicação da entidade com os órgãos públicos e entidades da esfera privada.

Parágrafo único: O regimento interno da associação poderá prever outras atribuições não elencadas neste estatuto.

SEÇÃO VII DIRETOR DE EVENTOS

Art. 30: Compete ao Diretor de eventos:

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTONIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-0400
E. da Penha, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-0500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autêntico nos termos do art. 7º V da Lei 8936/94
Vitória-ES, 02 de Janeiro de 2014

Kris dos Santos Lourenço-Escrevente
Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo : 024661.FWX1319.37001, consulte autenticidade em: www.tjes.us.br

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTONIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-0400
Av. N. S. da Penha, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-0500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autêntico-a nos termos do art. 7º V da Lei 8936/94
Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna Schaeffer Niero-Escrevente
Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo : 024661.EAS1402.06741, consulte autenticidade em: www.tjes.us.br



- I - Promover e organizar os eventos sociais da entidade;
 II - Organizar os espaços para as assembleias gerais ordinárias e extraordinárias, incluindo as recepções quando necessárias;
 III - Exercer demais atividades correlatas com a função;

Parágrafo único. O regimento interno da ADIRES poderá prever outras atribuições não elencadas neste estatuto.

CAPÍTULO IV CONSELHO FISCAL

Art. 31. O Conselho fiscal será composto por três membros que serão eleitos juntamente com o colegiado executivo, e tem por objetivo, indelegável, fiscalizar e dar parecer sobre todos os atos do Colegiado Executivo que envolva suas atribuições, tendo ainda as seguintes atribuições:

- I - Examinar os livros de escrituração da Associação;
 II - Opinar e dar pareceres sobre balanços e relatórios financeiro e contábil, submetendo-os a Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária;
 III - Requisitar ao diretor financeiro, a qualquer tempo, a documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela Associação;
 IV - Acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes;
 V - Convocar Extraordinariamente a Assembleia Geral quando observar desvio de conduta do coordenador-geral e diretor financeiro no que refere-se as suas atribuições de cunho financeiro.

Parágrafo único - O Conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente, uma vez por ano, na primeira quinzena de janeiro, em sua maioria absoluta, e extraordinariamente, sempre que convocado pelo Coordenador-geral da Associação, ou por qualquer um de seus membros.

TÍTULO III DO MANDATO E DISPOSIÇÕES CORRELATAS CAPÍTULO I DAS ELEIÇÕES

Art. 32. As eleições para o colegiado executivo e Conselho Fiscal realizar-se-ão, conjuntamente, de 02 (dois) em 02 (dois) anos no mês de novembro, por chapa completa de candidatos apresentada à comissão eleitoral Geral, podendo seus membros concorrerem a reeleições para o mesmo cargo ou outro do colegiado executivo.

Parágrafo único. A Assembleia geral extraordinária será convocada dois meses antes do pleito, com a finalidade de eleger uma comissão eleitoral, composta por três membros, incumbida de organizar todo o processo eleitoral, podendo expedir editais com a finalidade de orientar o pleito.

CAPÍTULO II DA PERDA DO MANDATO

Art. 33. A perda da qualidade de membro do Colegiado executivo ou do Conselho Fiscal será determinada pela Assembleia Geral, sendo admissível somente havendo justa causa, assim reconhecida em procedimento disciplinar, quando ficar comprovado:

- I - Malversação ou dilapidação do patrimônio social;
 II - Grave violação deste estatuto;
 III - Abandono do cargo, assim considerada a ausência não justificada em 03 (três) reuniões ordinárias consecutivas, sem expressa comunicação dos motivos da ausência, a secretaria da Associação;
 IV - Aceitação de cargo ou função incompatível com o exercício do cargo que exerce na Associação.

Art. 34. Definida a justa causa, o diretor ou coordenador-geral será comunicado, através de notificação extrajudicial com aviso de recebimento, dos fatos a ele imputados, para que apresente

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
 RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL
 Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-6400
 Av. N. S. da Perfeição, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-6500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autêntico-a nos termos do art. 7, V da Lei 8935/94
 Vitória-ES, 07 de fevereiro de 2014 - 12:43:41

Edna Schaeffer Niero-Escrevente

Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
 Selo : 024661.FMK1319.37002, consulte autenticidade em:www.tjes.jus.br

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
 RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL
 Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-6400
 Av. N. S. da Perfeição, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-6500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autêntico-a nos termos do art. 7, V da Lei 8935/94
 Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna Schaeffer Niero-Escrevente

Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
 Selo : 024661.EAS1402.06742, consulte autenticidade em:www.tjes.jus.br



sua defesa prévia no prazo de 20 (vinte) dias à comissão disciplinar que será instituída com a finalidade processante, composta por três membros, sendo o primeiro seu presidente.

Parágrafo único. No prazo de 20 (vinte) dias a comissão elaborará relatório de sua atividade com caráter conclusivo, apontando pela perda ou manutenção do mandato.

Art. 35: Após o decurso do prazo descrito no parágrafo anterior, independentemente da apresentação de defesa, a representação será submetida à Assembleia Geral Extraordinária, devidamente convocada para esse fim, composta de associados contribuintes em dia com suas obrigações sociais, não podendo ela deliberar sem voto concorde de 2/3 (dois terços) dos presentes, sendo em primeira chamada, com a maioria absoluta dos associados e em segunda chamada, uma hora após a primeira, com qualquer número de associados, onde será garantido o amplo direito de defesa.

CAPÍTULO III DA RENÚNCIA

Art. 36: Em caso de renúncia de qualquer membro do Colegiado executivo ou do Conselho Fiscal, serão convocadas eleições para ocupação do cargo caso falte mais de 60 (sessenta) dias para o término do mandato.

Art. 37: O pedido de renúncia que faz menção o artigo anterior se dará por escrito, devendo ser protocolado na secretaria da ADIRES.

Art. 38: Cabe ao diretor de organização ou ao seu substituto levar ao conhecimento da colegiado executivo o pedido de renúncia.

Parágrafo único - Ocorrendo renúncia coletiva do Colegiado executivo, o coordenador-geral renunciante, ou qualquer membro do colegiado executivo ou, em último caso, qualquer dos associados, poderá convocar a Assembleia Geral Extraordinária, que elegerá uma comissão provisória composta por 05 (cinco) membros, que administrará a entidade e fará realizar novas eleições, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, contados da data de realização da referida assembleia. Os diretores eleitos, nestas condições, complementarão o mandato dos renunciantes.

TÍTULO IV DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS CAPÍTULO I DA FINALIDADE

Art. 39: A captação de recursos em âmbito externo poderá se dar em qualquer meio permitido pela legislação vigente, podendo ocorrer através de convênios, parceria público privado, emendas parlamentares, transferência de recursos e demais tipos de acordo com estes seja da iniciativa privada ou da administração direta e indireta de qualquer esfera de governo e poder.

Art. 40: A captação de recursos preceituado no artigo 39 se dará com a finalidade de atender os preceitos da associação, podendo ocorrer objetivando a produção, organização, difusão, dos seguintes objetivos:

- I - Educação em qualquer de suas formas, compreendendo:
 - a) Educação ambiental, educação no trânsito, educação urbanística, educação em direitos humanos, educação com auxílio de artes visuais, educação museológica, educação expositiva, educação em ciências humanas, educação em ciências sociais, educação em ciências exatas, educação em código e linguagem entre outros campos correlatos.
- II - Formação continuada para o magistério em todos os seus níveis e campos de atuação;
- III - Aplicação em projetos diversos atrelados as finalidades enumeradas no artigo 2º deste estatuto.
- IV - Formação para os diretores das Escolas públicas do âmbito municipal e Estadual;

Parágrafo único: O Coordenador-geral e o Diretor financeiro responderão solidariamente pela aplicação indevida dos recursos captados na forma deste título, sendo de observação obrigatória na execução das verbas às previsões dos princípios residentes neste estatuto e os postulados da lei 8.429/1992 e legislações correlatas.

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTONIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (51) 3071 2124-8490
Av. N. S. de Fátima, 549 - Edifício Wilma - Santa Lucia - Vitória / ES - Tel.: (51) 3071 2124-8500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autêntico-a nos termos do art. 1º, IV da Lei 8935/94
Vitória-ES, 15 de janeiro de 2014 - 11:24:34

Laila Bras Amorim-Escrevente
Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo : 024661.0F21320.11190, consulte autenticidade em: www.tjes.jus.br

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTONIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (51) 3071 2124-8490
Av. N. S. de Fátima, 549 - Edifício Wilma - Santa Lucia - Vitória / ES - Tel.: (51) 3071 2124-8500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autêntico-a nos termos do art. 1º, IV da Lei 8935/94
Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna Schaeffer Niero-Escrevente
Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo : 024661.EAS1402.06743, consulte autenticidade em: www.tjes.jus.br



[Handwritten signature]





TÍTULO V
DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS
CAPÍTULO I
DA REMUNERAÇÃO DOS MEMBROS DA COORDENAÇÃO GERAL
E DO CONSELHO FISCAL

Art. 41: Os membros do Colegiado executivo e do Conselho Fiscal não perceberão nenhum tipo de remuneração, de qualquer espécie ou natureza, pelas atividades exercidas na Associação.

Parágrafo único: Caso seja necessário a Assembleia geral poderá deliberar pelo licenciamento do Coordenador-geral por tempo determinado e com regime de trabalho integral ou parcial.

CAPÍTULO II
DA RESPONSABILIDADE DOS MEMBROS

Art. 42: Os associados, mesmo que investidos na condição de membros do Colegiado executivo e conselho fiscal, não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelos encargos e obrigações sociais da Associação.

Parágrafo único: Os membros da Coordenação geral só responderão com os seus bens diante das obrigações patrimoniais da entidade no caso de confusão patrimonial ou nos outros casos previstos no código civil de 2002 e legislações correlatas.

CAPÍTULO III
DO PATRIMÔNIO SOCIAL

Art. 43: O patrimônio da Associação será constituído e mantido por:

- I - Contribuições mensais dos associados contribuintes;
- II - Doações, legados, bens, direitos e valores adquiridos, e suas possíveis rendas e, ainda, pela arrecadação dos valores obtidos através da realização de festas e outros eventos, desde que revertidos totalmente em benefício da associação;
- III - Aluguéis de imóveis e juros de títulos ou depósitos;

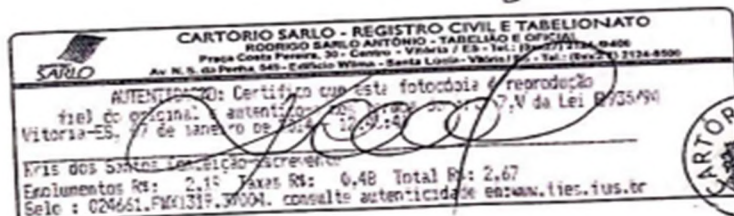
Art. 44: Os bens móveis e imóveis poderão ser alienados, mediante prévia autorização de Assembleia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, devendo o valor apurado ser integralmente aplicado no desenvolvimento das atividades sociais ou no aumento do patrimônio social da Associação.

CAPÍTULO IV
DA REFORMA ESTATUTÁRIA E DO REGIMENTO INTERNO

Art. 45: O presente estatuto social poderá ser reformado no tocante à administração, no todo ou em parte, a qualquer tempo, por deliberação da Assembleia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, composta de associados contribuintes em dia com suas obrigações sociais, não podendo ela deliberar sem voto concorde de 2/3 (dois terços) dos presentes, sendo em primeira chamada, com a maioria absoluta dos associados e em segunda chamada, uma hora após a primeira, com qualquer número de associados.

Art. 46: 30 (trinta) dias após o registro deste estatuto o Coordenador-geral criará comissão que ficará encarregada de elaboração de regimento interno que deliberará sobre o funcionamento interno da associação e demais disposições pertinentes.

Parágrafo único: Os lugares da comissão prevista no artigo anterior poderão ser ocupados por membros do Colegiado executivo, sendo que os atos deliberados por esta será apresentado em



relatório minucioso aos associados na primeira assembleia geral ordinária subsequente a instalação dos trabalhos.

CAPÍTULO V DA DISSOLUÇÃO

Art. 47. A Associação poderá ser dissolvida, a qualquer tempo, uma vez constatada a impossibilidade de sua sobrevivência, face a impossibilidade da manutenção de seus objetivos sociais, ou desvirtuamento de suas finalidades estatutárias ou, ainda, por carência de recursos financeiros e humanos, mediante deliberação de Assembleia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, composta de associados contribuintes em dia com suas obrigações sociais, não podendo ela deliberar sem voto concorde de 2/3 (dois terços) dos presentes, sendo primeira chamada, com a totalidade dos associados e em segunda chamada, uma hora após a primeira, com a presença de, no mínimo, 1/3 (um terço) dos associados.

Parágrafo único - Em caso de dissolução social da Associação, liquidado o passivo, os bens remanescentes, serão destinados para outra entidade congênera, com personalidade jurídica comprovada, sede e atividade preponderante nesta capital e devidamente registrada nos órgãos públicos competentes.

CAPÍTULO VI DO EXERCÍCIO SOCIAL E FISCAL

Art. 48. O exercício social e fiscal terminará em 31 de dezembro de cada ano, quando serão elaboradas as demonstrações financeiras da entidade, de conformidade com as disposições legais.

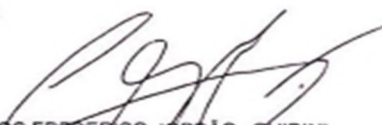
CAPÍTULO VII DAS ELEIÇÕES PROVISÓRIAS

Art. 49. No ato de fundação da associação será eleito por aclamação um colegiado executivo e o conselho fiscal com mandato de dois anos, conforme previsão estatutária.

DAS OMISSÕES

Art. 50. Os casos omissos no presente Estatuto serão resolvidos pela Coordenação geral "ad referendum" da Assembleia Geral.

Vitória-ES, 11 de novembro de 2013


CARLOS FREDERICO JORDÃO GHIDINI
COORDENADOR GERAL


OTÍLIA TEÓFILO

ADVOGADA OAB/ES Nº: 12260

CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8400
Av. N. S. da Penha, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autentico-a nos termos do art. 7, V da Lei 8935/94
Vitória-ES, 07 de janeiro de 2014 - 12:43:17

Atto dos bens: Logradouro Escrevente
Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo: 024661.FOX1319.37005, consulte autenticidade em www.tjes.jus.br



CARTÓRIO SARLO - REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
RODRIGO SARLO ANTÔNIO - TABELIÃO E OFICIAL
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8400
Av. N. S. da Penha, 549 - Edifício Wilma - Santa Lúcia - Vitória / ES - Tel.: (0xx27) 2124-8500

AUTENTICAÇÃO: Certifico que esta fotocópia é reprodução fiel do original e autentico-a nos termos do art. 7, V da Lei 8935/94
Vitória-ES, 20 de fevereiro de 2014 - 14:51:05

Edna Schaeffer Niero-Escrevente
Emolumentos R\$: 2,19 Taxas R\$: 0,48 Total R\$: 2,67
Selo: 024661.EAS1402.06745, consulte autenticidade em www.tjes.jus.br



REGISTRO CIVIL DAS PESSOAS JURÍDICAS
CNPJ: 27.744.663/0001-77
Oficial Rodrigo Sarlo Antonio
Praça Costa Pereira, 30 - Centro - Vitória-ES - Cep: 29030-000
Registrado nesta data sob o número 56358 de ordem do Lw nº 988/08
A-66, registro do Estatuto social da Associação dos Diretores e Ex-Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Estado do Espírito Santo
(Este doc. contém 3 fls.)
Vitória, ES, 11 de fevereiro de 2014
Cláudia Regina Pinólli
ESCREVENTE

Selo: 024661.QFZ1320.21520
Emolumentos R\$ 193,54 Taxas R\$ 41,73 Total R\$ 245,01
Consulte autenticidade em www.tjes.jus.br



ANEXO 4

1

ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO DOS DIRETORES E EX-DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO ESPÍRITO SANTO – ADIRES

TÍTULO I DA CONSTITUIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO CAPÍTULO I DENOMINAÇÃO, SEDE E DURAÇÃO

Art. 1º: A Associação dos Diretores e Ex-diretores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Estado do Espírito Santo, neste estatuto designada, simplesmente, como Associação (ADIRES), fundada em 11/11/2013, com sede e foro nesta capital, localizada à Rua Deputado Castelo Mendonça, número 90, bairro Goiabeiras, Vitória-ES, Cep. 29.075-160, é uma pessoa jurídica de direito privado, constituída por tempo indeterminado, sem fins econômicos, de caráter organizacional, sem cunho partidário, com a finalidade de reunir os diretores e ex-diretores das escolas da rede pública Estadual de ensino, objetivando a defesa de uma educação pública de qualidade, fazendo uso de instrumentos legais com objetivo de tutelar suas finalidades presentes neste estatuto por via administrativa e judicial.

CAPÍTULO II DA BASE PRINCÍPIOLÓGICA E DA FINALIDADE

Art. 2º: No desenvolvimento de suas atividades, a Associação observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência, finalidade, contraditório e demais princípios constitucionais que sejam necessários ao alcance dos objetivos residentes neste estatuto, que são:

- I - Representar e defender jurídica e extrajudicialmente seus associados;
- II - Acompanhar, fiscalizar e denunciar aos órgãos competentes ilegalidades e desvios de conduta praticados no âmbito da Educação pública da Rede Estadual de Ensino;
- III - Organizar os diretores das Escolas públicas da rede estadual enquanto segmento profissional;
- IV - Propor, Promover e defender ações que garantam educação pública de qualidade;
- V - Realizar eventos que objetivem fortalecer a educação pública;
- VI - Garantir e fiscalizar o cumprimento da legislação, no que tange os direitos coletivos e subjetivos de seus associados;
- VII - Propor as comissões Estaduais e municipais de educação, medidas legislativas relativas à educação pública;
- VIII¹ - Propor ações civis públicas, representações aos órgãos de controle, ações de controle de constitucionalidade e demais medidas que visem a tutela do ensino pública e sua estruturação, seja no âmbito municipal ou Estadual.

Parágrafo Único - Para cumprir suas finalidades sociais, a ADIRES se organizará em tantas unidades quantas se fizerem necessárias, em todo o território do Estado do Espírito Santo, as quais funcionarão e se regerão pelas disposições contidas neste estatuto e, ainda, por um regimento interno aprovado pela Assembleia Geral.

¹ Dispositivo incluído após assembleia geral extraordinária de 21/09/2015.



CAPÍTULO III DOS COMPROMISSOS DA ASSOCIAÇÃO

Art. 3º: A Associação se dedicará às suas atividades através de seus coordenadores e associados, e adotará práticas de gestão administrativa, suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens lícitas e ilícitas, de qualquer forma, em decorrência da participação nos processos decisórios, e suas rendas serão integralmente aplicadas na consecução e no desenvolvimento de suas finalidades.

CAPÍTULO IV DOS ASSOCIADOS

Art. 4º: Podem ser associados todos os diretores e ex-diretores das escolas públicas da rede estadual de ensino do Estado do Espírito Santo que tenha domicílio no Estado do Espírito Santo;

Art. 5º: Poderão filiar-se somente pessoas maiores de 18 (dezoito) anos, independente de classe social, nacionalidade, sexo, raça, cor ou crença religiosa e, para seu ingresso, o interessado deverá preencher ficha de inscrição na secretaria da entidade, que a submeterá à coordenação geral e, uma vez aprovada, terá seu nome, imediatamente, lançado no livro de associados, com indicação de seu número de matrícula e categoria à qual pertence, devendo o interessado:

- I - Concordar com o presente estatuto e os princípios nele definidos;
- II - Ter idoneidade moral e reputação ilibada;

SEÇÃO I DOS DEVERES DOS ASSOCIADOS

Art. 6º: São deveres dos associados:

- I - Cumprir e fazer cumprir o presente estatuto;
- II - Respeitar e cumprir as decisões da Assembleia Geral;
- III - Zelar pelo bom nome da Associação;
- IV - Defender o patrimônio e os interesses da Associação;
- V - Cumprir e fazer cumprir o regimento interno;
- VI - Comparecer por ocasião das eleições;
- VII - Votar por ocasião das eleições;
- VIII - Denunciar qualquer irregularidade verificada dentro da Associação, para que a Assembleia Geral tome providências.

Parágrafo Único - É dever do associado honrar pontualmente com as contribuições associativas.

SEÇÃO II SÃO DIREITOS DOS ASSOCIADOS

Art. 7º: São direitos dos associados em dia com suas obrigações estatutárias:

- I - Votar e ser votado para qualquer cargo do Colegiado executivo ou do Conselho Fiscal, na forma prevista neste estatuto;
- II - Usufruir os benefícios oferecidos pela ADIRES, na forma prevista neste estatuto;
- III - Recorrer à Assembleia Geral contra qualquer ato da coordenação geral ou do Conselho Fiscal em que se achar prejudicado;

SEÇÃO III DA CONTRIBUIÇÃO ASSOCIATIVA

Art. 8º: O associado contribuirá a título mensal em desconto em folha de pagamento com valor deliberado em assembleia.

Parágrafo único: No ato de filiação o associado pagará importância título de adesão a ser definido em assembleia geral.

SEÇÃO IV DO DESLIGAMENTO DO ASSOCIADO

SUBSEÇÃO I DO DESLIGAMENTO A PEDIDO

Art. 9º: É direito do associado pedir a qualquer tempo o seu desligamento da associação;

Parágrafo único: O associado deverá protocolar junto à Secretaria da Associação o pedido de desligamento, que poderá ser feito em formulário próprio ou de próprio punho.

SUBSEÇÃO II DO DESLIGAMENTO DE OFÍCIO

Art. 10º: O desligamento de associado de ofício se dará por ato motivado do Colegiado executivo, sendo admissível somente quando houver justa causa, assim reconhecida em procedimento disciplinar, em que fique assegurado o direito da ampla defesa e contraditório, quando ficar comprovada a ocorrência de:

- I - Violação do estatuto social;
- II - Difamação da Associação,
- III - Atividades contrárias às decisões das assembleias gerais;
- IV - Conduta duvidosa, mediante a prática de atos ilícitos ou imorais;
- V - Falta de pagamento, por parte dos "associados contribuintes", de três parcelas consecutivas das contribuições associativas.

Art. 11: Após a abertura de procedimento disciplinar, o associado será devidamente notificado dos fatos a ele imputados, através de notificação extrajudicial com aviso de recebimento, para que apresente sua defesa prévia no prazo de 20 (vinte) dias a contar do recebimento da comunicação;

Art. 12: Após o decurso do prazo descrito no parágrafo anterior, independentemente da apresentação de defesa, a representação será decidida em reunião extraordinária do Colegiado executivo, por maioria simples de votos dos diretores presentes;

Art. 13: Aplicada a pena de desligamento, caberá recurso, por parte do associado excluído, à Assembleia Geral Extraordinária, o qual deverá, no prazo de 30 (trinta) dias contados da decisão de seu desligamento, através de notificação extrajudicial, manifestar a intenção de ver a decisão da coordenação geral ser objeto de deliberação, em última instância, por parte da Assembleia Geral;

Art. 14: O associado desligado por falta de pagamento poderá ser readmitido, mediante o pagamento de seu débito junto à tesouraria da Associação.

SEÇÃO V² DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS AO ASSOCIADO

Art. 14 - A: É direito do associado o atendimento jurídico pleno, sendo compreendido a assessoria jurídica no âmbito dos processos administrativos e judiciais atrelados a função de diretor.

Art. 14 - B: O associado que contar menos de seis meses de filiação e requerer seu pedido de desfiliação, tendo feito uso do jurídico da entidade, irá reembolsar a ADIRES com os custos advindos

² Dispositivo incluído após assembleia geral extraordinária de 21/09/2015.

do patrocínio de processos e procedimentos, sejam eles administrativos ou judiciais, devendo no caso se aplicada a tabela de honorários da Seccional do Espírito Santo da Ordem dos Advogados do Brasil.

TÍTULO II DOS ORGÃOS DELIBERATIVOS E ADMINISTRATIVOS DA INSTITUIÇÃO

Art. 15: São órgãos da Associação:

- I - Assembleias Gerais;
- II - Assembleias Regionais;
- III - Colegiado Executivo;
- IV - Conselho Fiscal.

CAPÍTULO I DA ASSEMBLEIA GERAL

SEÇÃO I DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA

Art.16: A assembleia geral ordinária é o órgão máximo e soberano da Associação, e será constituída pelos seus associados em pleno gozo de seus direitos. Reunir-se-á na segunda quinzena de janeiro de cada ano, observando o quórum em primeira convocação com a maioria absoluta dos associados e, em segunda convocação, meia hora após a primeira, com qualquer número, deliberando pela maioria simples dos votos dos presentes, salvo nos casos previsto no código civil brasileiro de 2002 e neste estatuto, tendo a assembleia geral ordinária as seguintes prerrogativas.

- I - Fiscalizar a Associação, na consecução de seus objetivos;
- II - Eleger e destituir membros da coordenação geral;
- III - Deliberar sobre a previsão orçamentária e a prestação de contas;
- IV - Estabelecer o valor das mensalidades dos associados;
- V - Deliberar quanto à compra e venda de imóveis da Associação;
- VI - Aprovar o regimento interno, que disciplinará os vários setores de atividades da Associação;
- VII - Alterar, no todo ou em parte, o presente estatuto social;
- VIII - Deliberar quanto à dissolução da Associação;
- IX - Decidir, em ultima instância, sobre todo e qualquer assunto de interesse finalístico, bem como sobre os casos omissos no presente estatuto.

SEÇÃO II DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

Art. 17: A Assembleia geral extraordinária poderá ser convocada em qualquer época do ano para tratar de qualquer assunto elencado como de competência da assembleia geral ordinária e privativamente para discorrer sobre:

- I – Eleição dos membros da comissão eleitoral;
- II – Eleição dos membros do colegiado executivo e conselho fiscal;
- III – Demais assuntos de interesses coletivos;

SUBSEÇÃO I DA CONVOCAÇÃO DAS ASSEMBLEIAS

Art.18: As assembleias gerais poderão ser ordinárias ou extraordinárias, e serão convocadas, pelo coordenador geral, por 2/6 dos Diretores ou por 1/5 dos associados, mediante edital fixado na sede social da Associação e publicação em jornal de grande circulação, com antecedência mínima de 10 (dez) dias de sua realização, onde constará: local, dia, mês, ano, hora da primeira e segunda chamada, ordem do dia, e o nome de quem a convocou;

Art.19: Quando a convocação da assembleia geral extraordinária for provocada pelos associados, deverá o coordenador geral convocá-la no prazo de 3 (três) dias, contados da data entrega do

requerimento, que deverá ser encaminhado a coordenação geral através de notificação recebida. Se a coordenação geral não convocar a assembleia, aqueles que deliberam por sua realização, farão a convocação;

Art.20: Serão tomadas por escrutínio secreto as deliberações que envolvam eleições da coordenação geral e conselho fiscal e o julgamento dos atos da coordenação geral quanto à aplicação de penalidades.

CAPÍTULO II ASSEMBLEIA REGIONAL

Art.21: As convocações das assembleias regionais serão convocadas pelo coordenador regional para tratar de assuntos de âmbito local ou regional na circunscrição que tiver vinculada, observando as disposições do Regimento interno sobre o assunto.

CAPÍTULO III COLEGIADO EXECUTIVO

Art.22: O colegiado executivo, órgão de direção da ADIRES, será constituída por 07 (sete) membros, os quais ocuparão os cargos de:

- I - Coordenador-Geral;
- I - A: Coordenador-Geral Adjunto³;
- II - Diretor de organização;
- III - Diretor financeiro;
- III - A: Diretor financeiro Adjunto⁴
- IV - Diretor jurídico;
- V - Diretor de formação;
- VI - Diretor de comunicação;
- VII - Diretor de evento;
- VIII - Diretor de Relações Institucionais⁵;
- IX - Diretor de Recreação⁶.

Art.23: O colegiado executivo reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocada pelo Coordenador-geral ou pela maioria simples de seus membros, competindo a estes:

- I - Dirigir a Associação, de acordo com o presente estatuto, e administrar o patrimônio social.
- II - Cumprir e fazer cumprir o presente estatuto e as decisões da Assembleia Geral;
- III - Promover e incentivar a criação de comissões, com a função de desenvolver cursos profissionalizantes e atividades culturais;
- IV - Representar e defender os interesses de seus associados;
- V - Elaborar o orçamento anual juntamente com o diretor financeiro;
- VI - Apresentar a Assembleia Geral, na reunião anual, o relatório de sua gestão e prestar contas referentes ao exercício anterior;
- VII - Admitir pedido inscrição de associados;
- VIII - Acatar pedido de demissão voluntária de associados.

Parágrafo único - As decisões do colegiado executivo deverão ser tomadas por maioria de votos, devendo estar presentes, na reunião, a maioria absoluta de seus membros, cabendo ao Coordenador-geral, em caso de empate, o voto de qualidade.

SEÇÃO I

³ Dispositivo incluído após assembleia geral extraordinária de 21/09/2015.

⁴ Dispositivo incluído após assembleia geral extraordinária de 21/09/2015.

⁵ Dispositivo incluído após assembleia geral extraordinária de 21/09/2015.

⁶ Dispositivo incluído após assembleia geral extraordinária de 21/09/2015.

DO COORDENADOR GERAL

Art.24: Cabe ao coordenador-geral representar a associação judicialmente e extrajudicialmente nos assuntos correlatos aos fins estatutários da entidade.

I - Representar a Associação ativa e passivamente, perante os órgãos públicos, judiciais e extrajudiciais, inclusive em juízo ou fora dele, podendo delegar poderes e constituir procuradores e advogados para o fim que julgar necessário;

II - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado Executivo;

III - Convocar e presidir as Assembleias Ordinárias e Extraordinárias;

IV - Juntamente com o diretor financeiro, abrir e manter contas bancárias, assinar cheques e documentos bancários e contábeis;

V - Organizar juntamente com o diretor financeiro, relatório contendo o balanço do exercício financeiro e os principais eventos do ano anterior, apresentando-o à Assembleia Geral Ordinária;

VI - Contratar funcionários ou auxiliares especializados, fixando juntamente com o diretor financeiro seus vencimentos, podendo licenciá-los, suspendê-los ou demiti-los;

Parágrafo Único – Compete ao Coordenador-geral Adjunto substituir legalmente o coordenador-geral em suas faltas e impedimentos, assumindo o cargo em caso de vacância até a convocação de novas eleições.

SEÇÃO II DIRETOR DE ORGANIZAÇÃO

Art. 25: compete ao Diretor de organização:

I - Redigir e manter, em dia, transcrição das atas das Assembleias Gerais e das reuniões do Colegiado executivo;

II - Redigir a correspondência da Associação;

III - Manter e ter sob sua guarda o arquivo da Associação;

IV - Dirigir e supervisionar todo o trabalho da Secretaria.

Parágrafo Único – Compete ao diretor de comunicação substituir o diretor de organização na sua ausência e impedimentos, assumindo o cargo em caso de vacância.

SEÇÃO III DIRETOR FINANCEIRO

Art. 26: Compete ao Diretor financeiro:

I - Manter, em estabelecimentos bancários, juntamente com o coordenador-geral, os valores da Associação, podendo aplicá-los, ouvido o colegiado executivo;

II - Assinar, em conjunto com o coordenador-geral, os cheques e demais documentos bancários e contábeis;

III - Efetuar os pagamentos autorizados e recebimentos devidos à Associação;

IV - Supervisionar o trabalho do setor financeiro e contábil da ADIRES;

V - Apresentar ao Conselho Fiscal, os balancetes semestrais e o balanço anual;

VI - Elaborar, anualmente, a relação dos bens da ADIRES, apresentando-a, quando solicitado, à Assembleia Geral.

Parágrafo Único – Compete ao diretor financeiro adjunto substituir o diretor financeiro em suas faltas e impedimentos, assumindo o cargo em caso de vacância até a convocação de novas eleições.

SEÇÃO IV DIRETOR JURÍDICO

Art. 27: Compete ao Diretor Jurídico:

I - Coordenar o setor jurídico da associação;

- III - Propor ao Colegiado executivo a propositura de demandas judiciais e administrativas;
- III - Acompanhar juntamente com o setor jurídico da entidade o andamento dos autos em que esta configura-se como parte.
- IV - Decidir sobre a propositura de recursos e demais atos processuais.

SEÇÃO V DIRETOR DE FORMAÇÃO

Art. 28: Compete ao Diretor de Formação:

- I – Organizar os cursos de formação e as atividades previstas no artigo 35;
- II – Propor ao Colegiado executivo a realização das atividades previstas no artigo 35;
- III – Representar a associação, juntamente com o Coordenador-geral nos cursos de formação e aperfeiçoamento profissional dos associados em âmbito interno e externo;

Parágrafo único: O regimento interno da ADIRES poderá prever outras atribuições não elencadas neste estatuto.

SEÇÃO VI DIRETOR DE COMUNICAÇÃO

Art. 29: Compete ao Diretor de Comunicação:

- I – Elaborar informativos, jornais, revistas e outros instrumentos de comunicação social da associação;
- II – Coordenar a atualização de web sites e outros meios eletrônicos de comunicação;
- III – Coordenar a difusão das informações de interesse dos associados;
- IV – Supervisionar a comunicação da entidade com os órgãos públicos e entidades da esfera privada.

Parágrafo único: O regimento interno da associação poderá prever outras atribuições não elencadas neste estatuto.

SEÇÃO VII DIRETOR DE EVENTOS

Art. 30: Compete ao Diretor de eventos:

- I – Promover e organizar os eventos sociais da entidade;
- II – Organizar os espaços para as assembleias gerais ordinárias e extraordinárias, incluindo as recepções quando necessárias;
- III – Exercer demais atividades correlatas com a função;

Parágrafo único: O regimento interno da ADIRES poderá prever outras atribuições não elencadas neste estatuto.

SEÇÃO VIII DIRETOR DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Art. 30 - A: Compete ao Diretor de relações institucionais:

- I – Promover a ADIRES no âmbito externo, divulgando as atividades da ADIRES entre os órgãos e entidades da educação;
- II – Propor aos órgãos e entidades da administração pública municipal, estadual e federal a discussão de demandas que busque promover os objetivos da ADIRES;
- III – Exercer demais atividades correlatas com a função;

Parágrafo único: O regimento interno da ADIRES poderá prever outras atribuições não elencadas neste estatuto.

SEÇÃO IX DIRETOR DE RECREAÇÃO

Art. 30 - B: Compete ao Diretor de recreação:

- I – Promover a ADIRES os eventos recreativos da ADIRES, tais como festividades, comemoração de datas especiais para a entidade;
- II – Propor ao diretor de eventos a realização de cursos, seminários e demais eventos em conjunto com o diretor de formação da ADIRES;
- III – Exercer demais atividades correlatas com a função;

Parágrafo único: O regimento interno da ADIRES poderá prever outras atribuições não elencadas neste estatuto.

CAPÍTULO IV CONSELHO FISCAL

Art. 31: O Conselho fiscal será composto por três membros que serão eleitos juntamente com o colegiado executivo, e tem por objetivo, indelegável, fiscalizar e dar parecer sobre todos os atos do Colegiado Executivo que envolva suas atribuições, tendo ainda as seguintes atribuições;

- I - Examinar os livros de escrituração da Associação;
- II - Opinar e dar pareceres sobre balanços e relatórios financeiro e contábil, submetendo-os a Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária;
- III - Requisitar ao diretor financeiro, a qualquer tempo, a documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela Associação
- IV - Acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes;
- V - Convocar Extraordinariamente a Assembleia Geral quando observar desvio de conduta do coordenador-geral e diretor financeiro no que refere-se as suas atribuições de cunho financeiro.

Parágrafo único - O Conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente, uma vez por ano, na primeira quinzena de janeiro, em sua maioria absoluta, e extraordinariamente, sempre que convocado pelo Coordenador-geral da Associação, ou por qualquer um de seus membros.

TÍTULO III DO MANDATO E DISPOSIÇÕES CORRELATAS CAPÍTULO I DAS ELEIÇÕES

Art. 32: As eleições para o colegiado executivo e Conselho Fiscal realizar-se-ão, conjuntamente, de 02 (dois) em 02 (dois) anos no mês de novembro, por chapa completa de candidatos apresentada à comissão eleitoral Geral, podendo seus membros concorrerem a reeleições para o mesmo cargo ou outro do colegiado executivo.

Parágrafo único: A Assembleia geral extraordinária será convocada dois meses antes do pleito, com a finalidade de eleger uma comissão eleitoral, composta por três membros, incumbida de organizar todo o processo eleitoral, podendo expedir editais com a finalidade de orientar o pleito.

CAPÍTULO II DA PERDA DO MANDATO

Art. 33: A perda da qualidade de membro do Colegiado executivo ou do Conselho Fiscal será determinada pela Assembleia Geral, sendo admissível somente havendo justa causa, assim reconhecida em procedimento disciplinar, quando ficar comprovado:

- I - Malversação ou dilapidação do patrimônio social;
- II - Grave violação deste estatuto;
- III - Abandono do cargo, assim considerada a ausência não justificada em 03 (três) reuniões ordinárias consecutivas, sem expressa comunicação dos motivos da ausência, à secretaria da Associação;

IV - Aceitação de cargo ou função incompatível com o exercício do cargo que exerce na Associação;

Art. 34: Definida a justa causa, o diretor ou coordenador-geral será comunicado, através de notificação extrajudicial com aviso de recebimento, dos fatos a ele imputados, para que apresente sua defesa prévia no prazo de 20 (vinte) dias à comissão disciplinar que será instituída com a finalidade processante, composta por três membros, sendo o primeiro seu presidente.

Parágrafo único: No prazo de 20 (vinte) dias a comissão elaborará relatório de sua atividade com caráter conclusivo, apontando pela perda ou manutenção do mandato.

Art. 35: Após o decurso do prazo descrito no parágrafo anterior, independentemente da apresentação de defesa, a representação será submetida à Assembleia Geral Extraordinária, devidamente convocada para esse fim, composta de associados contribuintes em dia com suas obrigações sociais, não podendo ela deliberar sem voto concorde de 2/3 (dois terços) dos presentes, sendo em primeira chamada, com a maioria absoluta dos associados e em segunda chamada, uma hora após a primeira, com qualquer número de associados, onde será garantido o amplo direito de defesa.

CAPÍTULO III DA RENÚNCIA

Art. 36: Em caso renúncia de qualquer membro do Colegiado executivo ou do Conselho Fiscal, serão convocadas eleições para ocupação do cargo caso falte mais de 60 (sessenta) dias para o término do mandato.

Art. 37: O pedido de renúncia que faz menção o artigo anterior se dará por escrito, devendo ser protocolado na secretaria da ADIRES.

Art. 38: Cabe ao diretor de organização ou ao seu substituto levar ao conhecimento da coordenação executiva o pedido de renúncia.

Parágrafo único - Ocorrendo renúncia coletiva do Colegiado executivo, o coordenador-geral renunciante, ou qualquer membro do colegiado executivo ou, em último caso, qualquer dos associados, poderá convocar a Assembleia Geral Extraordinária, que elegerá uma comissão provisória composta por 05 (cinco) membros, que administrará a entidade e fará realizar novas eleições, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, contados da data de realização da referida assembleia. Os diretores eleitos, nestas condições, complementarão o mandato dos renunciantes.

TÍTULO IV DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS CAPÍTULO I DA FINALIDADE

Art. 39: A captação de recursos em âmbito externo poderá se dá em qualquer meio permitido pela legislação vigente, podendo ocorrer através de convênios, parceira público privado, emendas parlamentares, transferência de recursos e demais tipos de acordo com entes seja da iniciativa privada ou da administração direta e indireta de qualquer esfera de governo e poder.

Art. 40: A captação de recursos preceituado no artigo 40 se dará com a finalidade de atender os preceitos da associação, podendo ocorrer objetivando a produção, organização, difusão, dos seguintes objetivos:

I – Educação em qualquer de suas formas, compreendendo:

a) Educação ambiental, educação no trânsito, educação urbanística, educação em direitos humanos, educação com auxílio de artes visuais, educação museológica, educação expositiva, educação em ciências humanas, educação em ciências sócias, educação em ciências exatas, educação em código e linguagem entre outros campos correlatos.

II – Formação continuada para o magistério em todos os seus níveis e campos de atuação;

III – Aplicação em projetos diversos atrelados as finalidades enumeradas no artigo 2º deste estatuto.

IV – Formação para os diretores das Escolas públicas do âmbito municipal e Estadual;

Parágrafo único: O Coordenador-geral e o Diretor financeiro responderão solidariamente pela aplicação indevida dos recursos captados na forma deste título, sendo de observação obrigatória na execução das verbas às previsões dos princípios residentes neste estatuto e os postulados da lei 8.429/1992 e legislações correlatas.

TÍTULO V
DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS
CAPÍTULO I
DA REMUNERAÇÃO DOS MEMBROS DA COORDENAÇÃO GERAL
E DO CONSELHO FISCAL

Art. 41: Os membros do Colegiado executivo e do Conselho Fiscal não perceberão nenhum tipo de remuneração, de qualquer espécie ou natureza, pelas atividades exercidas na Associação.

Parágrafo único: Caso seja necessário a Assembleia geral poderá deliberar pelo licenciamento do Coordenador-geral por tempo determinado e com regime de trabalho integral ou parcial.

CAPÍTULO II
DA RESPONSABILIDADE DOS MEMBROS

Art. 42: Os associados, mesmo que investidos na condição de membros do Colegiado executivo e conselho fiscal, não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelos encargos e obrigações sociais da Associação.

Parágrafo único: Os membros da Coordenação geral só responderão com os seus bens diante das obrigações patrimoniais da entidade no caso de confusão patrimonial ou nos outros casos previstos no código civil de 2002 e legislações correlatas.

CAPÍTULO III
DO PATRIMÔNIO SOCIAL

Art. 43: O patrimônio da Associação será constituído e mantido por:

- I - Contribuições mensais dos associados contribuintes;
- II - Doações, legados, bens, direitos e valores adquiridos, e suas possíveis rendas e, ainda, pela arrecadação dos valores obtidos através da realização de festas e outros eventos, desde que revertidos totalmente em benefício da associação;
- III - Aluguéis de imóveis e juros de títulos ou depósitos;

Art. 44 Os bens móveis e imóveis poderão ser alienados, mediante prévia autorização de Assembleia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, devendo o valor apurado ser integralmente aplicado no desenvolvimento das atividades sociais ou no aumento do patrimônio social da Associação.

CAPÍTULO IV
DA REFORMA ESTATUTÁRIA E DO REGIMENTO INTERNO

Art. 45: O presente estatuto social poderá ser reformado no tocante à administração, no todo ou em parte, a qualquer tempo, por deliberação da Assembleia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, composta de associados contribuintes em dia com suas obrigações sociais, não podendo ela deliberar sem voto concorde de 2/3 (dois terços) dos presentes, sendo em primeira chamada, com a maioria absoluta dos associados e em segunda chamada, uma hora após a primeira, com qualquer número de associados.

Art. 46: 30 (trinta) dias após o registro deste estatuto o Coordenador-geral criará comissão que ficará encarregada de elaboração de regimento interno que deliberará sobre o funcionamento interno da associação e demais disposições pertinentes.