



DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS: QUEM SÃO ESSES SUJEITOS?

Nadia Pedrotti Drabach - UFPR¹

Suellem Raquel de Freitas - UFPR²

Agências Financiadoras: PIBIC/CNPq e Capes

Resumo: Compreende-se que a gestão escolar manifesta parte importante da realização da política educacional, uma vez que reproduz em certa medida as disputas de poder desse campo. Este estudo apresenta um perfil dos dirigentes escolares a partir dos dados coletados pelos questionários respondidos pelos diretores na ocasião da aplicação da Prova Brasil 2007 e realizada pelo Instituto de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP/MEC. Para tanto, foram selecionadas as variáveis que se referem ao perfil próprio destes sujeitos (sexo, idade, etnia e formação inicial), sua experiência na educação, na função dirigente e de aspectos profissionais (salário e carreira). Foi empregado um cotejamento regional e por dependência administrativa (estadual e municipal) compondo-se o perfil a partir da análise dos diferentes tipos, identificando e caracterizando a heterogeneidade com vista à classificação em grupos mais homogêneos, com a intenção de, a partir desses grupos, conhecer especificidades dos sujeitos que os integram. As conclusões preliminares demonstram que os aspectos elencados são importantes na constituição do perfil dos dirigentes escolares e contribuem para o (re)conhecimento da realidade da política educacional.

Palavras-chave: gestão escolar, perfil, diretores.

Introdução

O estudo sobre o campo da gestão escolar exige o reconhecimento da complexidade que envolve os processos administrativos e de gestão no interior das instituições de ensino público. Paro (1999, p.18) define o conceito de administração em seu caráter geral como “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Esta definição aponta para a dimensão técnica da gestão, relacionada à utilização dos recursos que, aplicada ao campo educacional, deve estar de acordo com propósitos educativos. Porém, a administração no campo educacional não se resume na dimensão técnica, envolve também o caráter político de mediação de relações. Além disso, a escola como instituição social está atrelada ao

¹ Mestranda em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e integrante do Núcleo de Políticas, Gestão e Financiamento da Educação (NuPE).

² Aluna do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Paraná, bolsista de Iniciação Científica do Programa PIBIC/CNPq e integrante do Núcleo de Políticas, Gestão e Financiamento da Educação (NuPE).

contexto social mais amplo, nesse sentido, “a administração escolar está, assim organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce a sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes e os condicionantes” (PARO, 1999, p. 13).

Considerando esses aspectos, destaca-se a importância do estudo sobre os sujeitos responsáveis pela realização da administração escolar, não de forma isolada, mas no conjunto da política educacional e social. De acordo com Paro (2010, p. 766) “é o diretor 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”.

Sendo assim, esse estudo realiza-se a partir dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos diretores das escolas públicas brasileiras, associado à avaliação realizada na última série de cada segmento do Ensino Fundamental 4ª série/5º ano e 8ª série /9º ano intitulado – PROVA BRASIL 2007, realizada pelo Instituto de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP/MEC. Este trabalho pretende apresentar um perfil pessoal dos diretores com base em características próprias desses sujeitos (sexo, idade, etnia e formação inicial) e um perfil da carreira (experiência na educação, na função dirigente e salário). Pretende-se compreender melhor quem são os sujeitos responsáveis pela deliberação dos rumos da instituição e desenvolvimento de ações no processo da política escolar.

Na constituição dos perfis foi empregado um cotejamento regional com a finalidade de destacar como determinadas variáveis se comportam nas diferentes regiões do país, e, também, por dependência administrativa estadual e municipal, pois, percebe-se que as decisões e ações das Secretarias de Educação exercem um impacto sobre o que acontece na escola e sobre o trabalho que os diretores realizam (LÜCK, 2011).

A compreensão de perfil, neste trabalho, parte da ideia da construção de uma possível síntese que aproxime grupos de sujeitos em função de suas características comuns, para, a partir daí compreender melhor as especificidades, o que diferencia e o que similariza os integrantes destes grupos. Trata-se de uma

[...] leitura das faces de um fenômeno, representando algo que carrega consigo características gerais deste determinado fenômeno, mostrando os seus modelos distintos. A constituição do perfil se edifica a partir da análise dos diferentes tipos, visando à identificação e caracterização da heterogeneidade com vistas à classificação em grupos mais homogêneos, com a intenção de, a partir destes grupos, conhecer as especificidades e o que diferencia e o que similariza os indivíduos componentes de cada grupo (SOUZA, 2007, p. 176).

Este trabalho pretende apontar alguns elementos que possam contribuir para compreender a política educacional que se delinea no espaço escolar. Entender o perfil dos

profissionais que dirigem as escolas públicas brasileiras é, certamente, um fator de relevância para compreender a forma como se dá o processo de gestão e como se constrói a política no âmbito educacional.

PERFIL PESSOAL DOS DIRETORES DE ESCOLA

O perfil pessoal dos diretores das escolas públicas brasileiras é construído neste trabalho tendo por base aspectos como: o gênero, a idade, a etnia e a formação inicial destes docentes. Estas variáveis são analisadas em relação à dependência administrativa (estadual e municipal) e em relação às regiões brasileiras, como veremos a seguir.

Direção escolar e gênero

Para compreendermos a questão de gênero no campo da gestão escolar na atualidade é importante situarmos historicamente a questão do feminino e masculino na docência no Brasil. De acordo com Louro (2002), a atividade docente iniciou-se no Brasil no período compreendido entre 1549 e 1759 pelos jesuítas, caracterizando a instituição escolar primeiramente como um espaço masculino e religioso voltado para a formação do católico. Ainda conforme a autora, com o abandono total da educação nas escolas provinciais e, na tentativa de atender a demanda educacional da época, na metade do século XIX, foi criada escolas normais com o objetivo de formar moças e rapazes para a atividade docente. Entretanto, essas escolas passaram a receber e formar, pouco a pouco, um número maior de mulheres do que de homens, despertando a curiosidade e a apreensão dos diretores gerais dessas instituições, entre eles, a do diretor da escola do Rio Grande do Sul que, em 1874, registrou em documento oficial o seguinte:

[...] as educandas têm em geral freqüentado com aproveitamento o curso normal e algumas, na regência de cadeira, têm dado prova de excelente vocação para o magistério. Dentro de certo tempo acontecerá que teremos superabundância de professoras habilitadas pela Escola Normal e falta de professores nas mesmas condições (MOACYR, 1940, p. 475 *apud* LOURO, 2002).

Louro (2002) relata que provavelmente devido à crescente urbanização e industrialização do país, os professores homens passaram a sair das salas de aula em busca de profissões mais rentáveis. Isto possibilitou, de certa forma, que o magistério após muitas discussões e polêmicas, se tornasse uma profissão admissível ou conveniente para as mulheres, “porque era um trabalho de um só turno, o que permitia que elas atendessem suas obrigações domésticas em outro período” (LOURO, 2002, p. 453). Assim, era registrado cada

vez mais um aumento da presença das mulheres no magistério, que aceitavam os baixos rendimentos oferecidos, apostando nessa profissão a possibilidade de realização pessoal que lhes fora negada durante anos.

Nesse momento, cabe ressaltar que, se por um lado a “permissão” para o trabalho docente representou um avanço para a mulher, por outro lado, observa-se que este campo profissional continuou sendo organizado pela figura masculina, principalmente nas escolas públicas. Eram os homens que organizavam os currículos e coordenavam as escolas por meio da direção escolar; “a eles se recorria como instância superior, referência de poder; sua presença era vista como necessária exatamente por se acreditar à mulher menos firmeza nas decisões, excesso de sentimento, tolerância etc.” (LOURO, 2002, p.460).

Para justificar as desigualdades sociais e históricas estabelecidas entre homens e mulheres era utilizado nos discursos médicos, religiosos e jurídicos o argumento das diferenças biológicas. Teorias foram elaboradas tentando evidenciar “distinções físicas, psíquicas, comportamentais; indicar diferentes habilidades sociais, talentos ou aptidões; os lugares sociais e os destinos “próprios” de cada gênero” (LOURO, 1997, p.45).

Entretanto, a crescente e tímida participação feminina na educação, na política e no mercado de trabalho interferiu nas relações de gênero, uma vez que as mulheres não queriam ser vistas apenas como provedoras do bem estar da família, como mães e esposas, mas como sujeitos autônomos com demandas próprias e com igualdade de direitos. Assim, o Movimento Feminista por meio do chamado “estudo de mulheres” e posteriormente “estudo de gênero”, proporcionou às mulheres certa visibilidade, denunciando as condições de desigualdades, recusando a explicação de subordinação via determinismo biológico e atestando que as diferenças e desigualdades estabelecidas entre o masculino e o feminino não são naturais, mas sim construídas socialmente (MENDES, 2008).

Historicamente verifica-se certa transformação no papel da mulher e do homem no meio familiar e fora dele, contudo, pode ser notada diferença entre o masculino e feminino em vários aspectos. Mesmo que a participação das mulheres tenha se intensificado na sociedade, principalmente no mercado de trabalho, esta participação se caracteriza pela dificuldade em ascender profissionalmente e pela desigualdade no rendimento que, em média, é inferior ao masculino.

A escola é o espaço em que as mulheres se inseriram e permaneceram, representando a maioria do corpo docente em quase todos os países ocidentais. Para Carvalho (1996) a presença feminina acaba produzindo marcas na caracterização do grupo de profissionais da

escola, nas formas de ensino e nas relações estabelecidas entre os diferentes atores sociais, quase sempre relacionadas ao predomínio da emoção e da afetividade.

Os dados da Prova Brasil mostram que em 2007 a participação feminina na condução das escolas avaliadas pelo sistema era de 81,7% enquanto que apenas 18,3% das escolas tinham homens como diretores. O predomínio feminino desse campo profissional é percebido também quando os dados são cotejados por dependência administrativa. Observa-se na tabela 1 que as mulheres se destacam com o maior percentual (85,1%) na dependência administrativa municipal, onde estão situadas as escolas que respondem, prioritariamente, pelas séries iniciais do Ensino Fundamental, enquanto apenas 14,9% destas escolas têm homens como diretores.

Embora na rede estadual o número de mulheres, na função de direção, continue sendo maior (77,7%) observa-se um crescimento no percentual de homens nesta função, o que corresponde a 22,3%. Isso porque, conforme constata Souza (2007), há um crescimento da presença masculina na docência e nas direções escolares na medida em que avançam os anos³ finais do Ensino Fundamental e, mais acentuadamente, no Ensino Médio.

Contudo, embora a profissão docente seja caracterizada essencialmente como feminina, por apresentar um número majoritário de mulheres, que se concentram de maneira especial nos anos iniciais do Ensino Fundamental, Souza (2007), através de estudo realizado a partir da análise dos dados do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB de 2003, revela que,

a marca de desigualdade de gênero aparece mesmo é entre os docentes e diretores das escolas de 4ª série, nas quais sistematicamente, em todas as regiões há proporcionalmente mais diretores homens do que professores homens (...). [Isto] não se deve à presença de poucos homens com maior qualificação, mas possivelmente decorre do domínio do sexo (SOUZA, 2007, p. 202).

Ainda conforme o mesmo autor, essa diferença de gênero ocorre também em outros espaços de liderança na sociedade, que apresentam características marcadamente masculinas ou masculinizadas. Assim,

as razões que levam o homem a ocupar posições de mando nesse universo podem ser explicadas pelo papel que a sociedade imputa aos homens e às mulheres, aos símbolos que eles representam, aqueles como sujeitos que têm de controlar/dominar, essas como pessoas que têm de agir/operar (SOUZA, 2007, p. 138).

³ São considerados anos iniciais do ensino fundamental, quando este tem duração de oito anos, as séries que se referem a 1ª à 4ª e anos finais da 5ª à 8ª. A partir da Lei nº 11.274/2006, que institui o ensino fundamental obrigatório com duração de nove anos, os anos iniciais abrangem do 1º à 5º ano e os anos finais do 6º ao 9º ano.

A face administrativa e política dessa função exerce forte influência sobre o sujeito responsável pela direção escolar, o que, segundo Souza (2007) demonstra que a referência de ação do diretor escolar não vem da natureza pedagógica desta função e das especificidades do espaço administrado.

Tendo em vista que o princípio da gestão democrática da educação está presente na Constituição Federal de 1988 (artigo 206, inciso VI) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Artigo 3 e 14), observa-se que, em relação às questões de gênero na escola, a construção da democracia tem ainda um longo caminho a percorrer. Sendo um espaço de socialização e formação de sujeitos homens e mulheres, as práticas desenvolvidas na escola influem de maneira significativa sobre a forma de pensar dos que ali estão. Portanto, a construção da democracia em relação ao gênero nas funções de liderança na escola, pode contribuir de maneira significativa para a construção de relações mais democráticas entre homens e mulheres na sociedade.

Tabela 1 – Diretores por sexo e dependência administrativa

			Dependência Administrativa		Total
			Estadual	Municipal	
SEXO	Masculino	N	6480	4977	11457
		% Sexo	56,6%	43,4%	100,0%
		% Dependência Administrativa	22,3%	14,9%	18,3%
	Feminino	N	22567	28512	51079
		% Sexo	44,2%	55,8%	100,0%
		% Dependência Administrativa	77,7%	85,1%	81,7%
Total	N	29047	33489	62536	
	% Sexo	46,4%	53,6%	100,0%	
	% Dependência Administrativa	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC-INEP, 2007

Nas regiões brasileiras, conforme a tabela 2 destaca-se novamente o domínio quantitativo feminino nas direções escolares. É interessante notar que a região Sudeste se destaca com a maior proporção (84,5%), acompanhada da região Sul com 82,4% e da região Nordeste com 81,4%. As regiões Norte e Centro-Oeste igualmente apresentam elevada porcentagem de diretoras, porém, em relação às demais regiões são as que apresentam o maior percentual de homens na função de direção na escola, Norte (26,2%) e Centro-Oeste (23,4%).

A elevada concentração de diretoras mulheres nas regiões mais desenvolvidas do país (Sudeste e Sul) pode ter relação com a oferta de posto de trabalho em geral, como também, com a expansão do ensino público que favoreceu que o magistério se tornasse uma ocupação de rápida inserção no mercado trabalho. O percentual de diretores homens nas regiões Norte e Centro-Oeste apresenta-se mais elevado do que nas demais regiões, possivelmente por questões atinentes a cultural local e ao significado do papel de homem e mulher (SOUZA, 2007).

Outro quesito importante para conhecermos quem são os diretores das escolas públicas brasileiras é a idade destes sujeitos. Este elemento permite identificar quanto tempo os diretores de escolas dedicaram à função docente até assumirem a direção escolar.

Tabela 2 - Diretores por sexo e região

Região		SEXO	SEXO		Total
			Masculino	Feminino	
NORTE	N		1327	3742	5069
	%		26,2%	73,8%	100,0%
NORDESTE	N		3076	13457	16533
	%		18,6%	81,4%	100,0%
SUDESTE	N		3511	19111	22622
	%		15,5%	84,5%	100,0%
SUL	N		2017	9428	11445
	%		17,6%	82,4%	100,0%
CENTRO-OESTE	N		1105	3619	4724
	%		23,4%	76,6%	100,0%
Total	N		11036	49357	60393
	%		18,3%	81,7%	100,0%

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007

Idade dos sujeitos que dirigem as escolas públicas brasileiras

A distribuição de faixas etárias por dependências administrativas apresenta uma incidência ligeiramente maior de diretores que correspondem às três primeiras faixas etárias da tabela 3 (até 24, de 25 a 29 anos e de 30 a 39 anos) na dependência municipal. Os diretores de escolas municipais que possuem até 39 anos somam um total de 38,5% enquanto que na rede estadual este percentual é de 21,8%. Uma vez que as redes municipais atendem prioritariamente os anos iniciais do Ensino Fundamental é possível afirmar que há diretores mais jovens neste segmento do ensino, ao passo que os diretores dos anos finais do Ensino Fundamental possuem, em sua maioria (78%) mais de 40 anos.

Tabela 3 - Diretores por idade e dependência administrativa

		IDADE						Total
		Até 24 anos	De 25 a 29 anos	De 30 a 39 anos	De 40 a 49 anos	De 50 a 54 anos	55 anos ou mais	
Estadual	N	96	563	5703	13830	5401	3437	29030
	%	,3%	1,9%	19,6%	47,6%	18,6%	11,8%	100,0%
Municipal	N	231	1818	10830	13874	3858	2849	33460
	%	,7%	5,4%	32,4%	41,5%	11,5%	8,5%	100,0%
Total	N	327	2381	16533	27704	9259	6286	62490
	%	,5%	3,8%	26,5%	44,3%	14,8%	10,1%	100,0%

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007

De qualquer forma, tanto nas redes estaduais quanto nas municipais o percentual maior de diretores está na faixa etária de 40 a 49 anos, 47,6% na rede estadual e 41,5% na rede municipal o que aponta para a idade como uma marca importante na atuação dos diretores escolar. O mesmo se verifica na análise do quesito idade nas regiões brasileiras, a maioria dos diretores situam-se na faixa de 40 a 49 anos (44,5%). A concentração nessa faixa de idade é ainda mais acentuada na região Sul (48%) e Sudeste (45,7%).

Portanto, é presumível uma relação direta entre idade e tempo de experiência no cargo de gestão escolar, supondo que para um sujeito exercer ou ocupar a função de diretor torna-se necessário uma trajetória no magistério como professor (SOUZA, 2007).

Ainda é possível afirmar que, nas duas dependências, e também na análise por região há um decréscimo percentual de diretores na faixa etária de 50 a 54 anos e, principalmente, depois dos 55 anos ou mais, sugerindo que ao deixar a função os diretores aposentam-se no período mínimo permitido por lei.

É possível ainda verificar que o maior percentual de diretores jovens situam-se nas regiões Norte e Nordeste. Estas regiões apresentam a maior porcentagem de diretores que na faixa etária de 25 a 29 anos (Norte 5,6% e Nordeste 6,1%), enquanto que a região Sudeste possui o percentual mais elevado de diretores com 50 anos ou mais, 31,1% conforme dados da tabela 4.

Tabela 4 – Diretores por idade e região

		IDADE						
		Até 24 anos	De 25 a 29 anos	De 30 a 39 anos	De 40 a 49 anos	De 50 a 54 anos	55 anos ou mais	Total
NORTE	N	31	283	1741	2127	576	305	5063
	%	,6%	5,6%	34,4%	42,0%	11,4%	6,0%	100,0%
NORDESTE	N	112	1018	5077	6767	2224	1307	16505
	%	,7%	6,2%	30,8%	41,0%	13,5%	7,9%	100,0%
SUDESTE	N	85	511	4654	10349	3759	3284	22642
	%	,4%	2,3%	20,6%	45,7%	16,6%	14,5%	100,0%
SUL	N	63	286	2900	5475	1763	923	11410
	%	,6%	2,5%	25,4%	48,0%	15,5%	8,1%	100,0%
CENTRO-OESTE	N	13	173	1574	2114	607	247	4728
	%	,3%	3,7%	33,3%	44,7%	12,8%	5,2%	100,0%
Total	N	304	2271	15946	26832	8929	6066	60348
	%	,5%	3,8%	26,4%	44,5%	14,8%	10,1%	100,0%

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007.

A etnia é outro fator significativo na composição do perfil dos sujeitos que atuam na direção das escolas públicas brasileiras.

Os diretores de escolas públicas brasileiras quanto a etnia

Conforme Oliveira (2004, p. 57), “identidade racial/étnica é o sentimento de pertencimento a um grupo racial ou étnico, decorrente de construção social, cultural e política”. Refere-se à história de vida do sujeito (socialização/educação) e a consciência adquirida diante das prescrições sociais raciais ou étnicas, racistas ou não, de uma dada cultura. Contudo, ainda há polêmicas sobre este conceito, pois estudos defendem que raça é um conceito biológico, enquanto etnia se refere a um conceito cultural. Porém, segundo a mesma autora o uso destes termos está circunscrito à destinação política que se pretende dar a eles.

A análise de diretores por sexo, raça/cor⁴ e dependência administrativa demonstra que as diretoras mulheres brancas se destacam, em relação às demais etnias, nas duas dependências administrativas, sendo que os diretores homens com a mesma característica representam a maior porcentagem na dependência estadual (54,4%). Já sobre o atributo pardo, há uma porcentagem elevada de diretores homens na dependência municipal (43,6%) e um

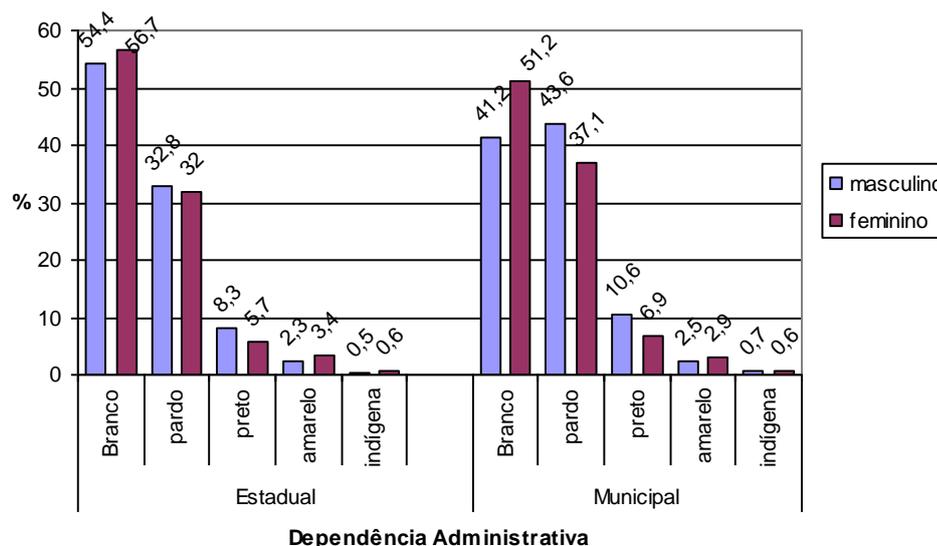
⁴ O questionário da Prova Brasil 2007, assim como os questionários aplicados pelo IBGE, trabalham com o que se chama de quesito cor, que se refere à cor da pele, segundo as seguintes categorias: branco, preto, pardo, amarelo e indígena. Destaca-se que para a demografia, a população negra é o somatório de preto+pardo, e que preto é a cor e negro é a raça. Assim, não há “cor negra” e sim “cor preta”. Em geral insiste-se em utilizar em pesquisas aquela expressão, que conforme a Resolução 196/96 Normas de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos é inadequada (OLIVEIRA, 2004, p. 58).

equilíbrio percentual (32%) entre os diretores na dependência estadual. Conforme o gráfico 1, nas duas dependências administrativas há proporcionalmente um percentual maior de diretores homens que se declararam pretos, do que diretoras mulheres com o mesmo atributo. Considerando que a direção é um espaço de operação da política escolar, observa-se que é significativa a percentagem de sujeitos com as características preta e parda, ocupando a função de diretor escolar, indicando assim, uma possível ampliação da democracia.

Com a intenção de compreender melhor o atual sistema de classificação da cor ou raça, como também, contribuir para o desenvolvimento de estudos desta temática no País, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizou em 2008 uma pesquisa sobre as características étnico-raciais da população. Assim, segundo os resultados quase 64% dos 15.000 entrevistados afirmaram que a raça ou a cor influencia na vida, sendo que as mulheres apresentaram um percentual maior (66,8%) do que os homens (60,2%).

Desta forma, parece que na escola, assim como na sociedade, as mulheres negras também vivem embates constantes nos quais as relações de poder historicamente instituídas estão impregnadas e tendem a serem reforçadas. Cunha e Machado (2008, p. 4), afirmam que “a relação de dominação entre sexos e inferioridade/superioridade étnico-racial é fruto de constructo social, produzido historicamente pela dinâmica das relações sociais e culturais que entrecruzam a questão racial com poder e exclusão”.

Gráfico 1– Diretores por sexo, etnia e dependência administrativa



Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007

As variações entre os diretores escolares participantes da Prova Brasil 2007 são significativas entre as regiões brasileiras. Enquanto na região Sul há 85,5% de diretores que se

declararam brancos, nas regiões Norte e Nordeste há apenas 22% e 28%, respectivamente, de profissionais com essa característica. Nestas duas regiões, em comparação às demais, aumentam sensivelmente os percentuais de diretores pardos: 64,2 % no Norte e 56,9% no Nordeste, como também, apresentam maior percentagem de diretores que se declararam pretos.

Segundo os dados do Censo 2000⁵, a população branca constituiu a maioria nas Regiões Sudeste e Sul do País, destacando-se 83,6% na Região Sul. Em contrapartida, a população parda foi maioria nas Regiões Norte (64,0%) e Nordeste (58,0%). Já a Região Centro-Oeste apresentou um equilíbrio entre as proporções de brancos e o conjunto de pretos e pardos (IBGE, 2004).

Neste sentido, é possível que a diversidade entre os diretores participantes da Prova Brasil 2007 seja semelhante à existente na população brasileira, possibilitando afirmar que a etnia declarada pelo diretor respondente correlaciona-se com região geográfica onde o diretor atua.

Tabela 5 - Diretores por etnia e região

		COMO VOCÊ SE CONSIDERA?					Total
		Branco	Pardo	Preto	Amarelo	Indígena	
NORTE	N	1111	3222	484	152	53	5022
	%	22,1%	64,2%	9,6%	3,0%	1,1%	100,0%
NORDESTE	N	4602	9310	1723	591	140	16366
	%	28,1%	56,9%	10,5%	3,6%	,9%	100,0%
SUDESTE	N	14867	5550	1211	639	90	22357
	%	66,5%	24,8%	5,4%	2,9%	,4%	100,0%
SUL	N	9637	985	344	270	31	11267
	%	85,5%	8,7%	3,1%	2,4%	,3%	100,0%
CENTRO-OESTE	N	2014	2041	434	159	33	4681
	%	43,0%	43,6%	9,3%	3,4%	,7%	100,0%
Total	N	32231	21108	4196	1811	347	59693
	%	54,0%	35,4%	7,0%	3,0%	,6%	100,0%

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007

A formação inicial dos docentes responsáveis pela direção das escolas é outro fator que aponta para dados relevantes na composição do perfil pessoal destes sujeitos.

Formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras

A respeito do nível de escolaridade máximo até a graduação dos diretores, verifica-se que Pedagogia é a formação mais recorrente na dependência municipal (43,7%). Na

⁵ Foi utilizada esta base de dados porque na ocasião da finalização deste trabalho ainda não haviam sido divulgados os dados referentes ao Censo de 2010.

dependência estadual também há um percentual significativo de diretores com esta formação (31,8%), porém, o maior percentual é de diretores com formação em outras licenciaturas (44,9%). Nesse sentido, pode-se afirmar que há uma provável relação entre a formação e o nível de ensino em que o diretor atua, ou seja, os diretores com formação na área de Pedagogia estão concentrados principalmente nas escolas que oferecem os anos iniciais do Ensino Fundamental, enquanto que os diretores que têm a escolaridade exigida para lecionar nos anos finais do Ensino Fundamental estão reunidos em maior percentual na dependência estadual.

O percentual de professores que são formados em outros cursos superiores e que atuam nas redes estaduais chega a 19%. Esse dado aponta um número significativo de docentes sem habilitação para este exercício, que provavelmente migraram de outras áreas para a educação. Na dependência municipal, o percentual de 15,1% dos diretores possui formação inicial em outros cursos superiores. Esse percentual significativo de diretores não possui a formação admitida por lei, para o exercício da docência na educação infantil e nas quatro primeiras séries do Ensino Fundamental. Isto supõe que esses sujeitos, quando aceitos para o exercício da docência tinham a formação de nível médio ou habilitação para o magistério e que posteriormente, por exigência da lei, decidiram cursar o ensino superior, a escolha por outras áreas deu-se provavelmente por uma opção pessoal.

Tabela 6 – Diretores por nível de escolaridade e dependência administrativa

		Dependência Administrativa		
		Estadual	Municipal	Total
Ensino Médio - Magistério	N	743	2449	3192
	%	2,6%	7,5%	5,2%
Pedagogia	N	9088	14286	23374
	%	31,8%	43,7%	38,2%
Licenciatura	N	12823	9818	22641
	%	44,9%	30,0%	37,0%
Normal Superior	N	473	1206	1679
	%	1,7%	3,7%	2,7%
Superior - Outros	N	5419	4942	10361
	%	19,0%	15,1%	16,9%
Total	N	28546	32701	61247
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007

Diante desta situação indaga-se: Por que tais sujeitos atuando na área educacional, preferiram graduar-se em outros cursos superiores? De acordo com Souza (2007) uma

hipótese possível para isto é que esses sujeitos quando, naquelas condições, escolheram outros cursos superiores para realizar a sua graduação, o fizeram com vistas a não permanecer no campo da educação e que ainda continuam neste por estarem à frente da política escolar, ou seja, por conta do prestígio, status ou recompensa financeira que esta função pode oferecer.

Observa-se na tabela 7 que os diretores das regiões Norte e Sudeste respondem pelos maiores percentuais de diretores com formação inicial em Pedagogia (43% respectivamente). A região Centro-Oeste apresenta um equilíbrio percentual (39%) na área de Pedagogia e de Licenciatura. Já o Sul, em relação às demais regiões brasileiras, destaca-se com um percentual elevado de diretores com formação em Licenciaturas (43,6%), e também em outros cursos superiores (20,8%).

A região Nordeste se destaca em relação às demais regiões, com um percentual elevado (12%) de diretores que não possuem, conforme a legislação vigente, formação adequada para atuar como docente na educação básica.

Tabela 7 – Diretores por nível de graduação e região

		Nível máximo de escolarização até a graduação					Total
		Ensino Médio - Magistério	Pedagogia	Licenciatura	Normal Superior	Superior - Outros	
NORTE	N	235	2171	1597	316	671	4990
	%	4,7%	43,5%	32,0%	6,3%	13,4%	100,0%
NORDESTE	N	1949	5551	5937	386	2262	16085
	%	12,1%	34,5%	36,9%	2,4%	14,1%	100,0%
SUDESTE	N	567	9560	7490	599	3946	22162
	%	2,6%	43,1%	33,8%	2,7%	17,8%	100,0%
SUL	N	232	3470	4910	316	2346	11274
	%	2,1%	30,8%	43,6%	2,8%	20,8%	100,0%
CENTRO-OESTE	N	67	1864	1900	44	780	4655
	%	1,4%	40,0%	40,8%	,9%	16,8%	100,0%
Total	N	3050	22616	21834	1661	10005	59166
	%	5,2%	38,2%	36,9%	2,8%	16,9%	100,0%

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC - INEP, 2007

O PERFIL DA CARREIRA DOCENTE DOS DIRETORES

O perfil da carreira docente dos diretores escolares é composto, nesse trabalho, pelo tempo de experiência na educação, pelo tempo de atuação na função de dirigente escolar e a remuneração pelo trabalho desenvolvido. Estes três aspectos traduzem, de maneira geral, a trajetória construída por estes docentes na educação, como veremos a seguir.

Experiência na Educação

Verifica-se na tabela 8, que a maioria dos diretores (71,2%) declarou ter mais de 15 anos de experiência na educação. Esses profissionais representam os maiores percentuais tanto nas redes estaduais, quanto nas redes municipais de ensino. Na dependência estadual esse percentual chega a 79%, na dependência municipal é de 63,9%. Isso sugere que as escolas públicas brasileiras contam, nas suas direções, com sujeitos experientes na educação e reforça a ideia de que existe relação entre idade e tempo de experiência educacional como já comentado anteriormente.

A dependência municipal apresenta 34% de diretores nas faixas de 5 a 10 anos e de 11 a 15 anos, enquanto 19,6% dos diretores da dependência estadual estão na mesma faixa de experiência. Isso acontece provavelmente porque na dependência municipal se concentra o maior percentual de diretores mais jovens, possibilitando assim, profissionais com menor experiência na educação, assumir a direção escolar. Todavia, parece que há uma exigência de experiência profissional na educação para que os sujeitos assumam a função de diretor escolar (SOUZA, 2007).

Tabela 8 – Diretores por tempo na educação e dependência

		Há quantos anos você trabalha em educação?					Total
		Há menos de 2 anos	De 2 a 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	Mais de 15 anos	
Estadual	N	73	177	1922	3621	22570	28363
	%	,3%	,6%	6,8%	12,8%	79,6%	100,0%
Municipal	N	150	541	4910	6148	20756	32505
	%	,5%	1,7%	15,1%	18,9%	63,9%	100,0%
Total	N	223	718	6832	9769	43326	60868
	%	,4%	1,2%	11,2%	16,0%	71,2%	100,0%

administrativa

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007

A análise do cruzamento do tempo de experiência na educação por região confirma que o país possui, na sua extensão, sujeitos experientes profissionalmente à frente das escolas públicas, pois, em todas as regiões, mais da metade dos diretores afirmam estar na educação há mais de 15 anos com destaque para a região sudeste com quase 80% dos diretores nesta condição, seguida da região Sul (76,9%), Centro-Oeste (62,9%), Nordeste (61,7%) e Norte (59%).

Tabela 9 – Diretores por tempo na educação e região

		Há quantos anos você trabalha em educação?					Total
		Há menos de 2 anos	De 2 a 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	Mais de 15 anos	
NORTE	N	28	106	862	1037	2924	4957
	%	,6%	2,1%	17,4%	20,9%	59,0%	100,0%
NORDESTE	N	81	316	2801	2918	9852	15968
	%	,5%	2,0%	17,5%	18,3%	61,7%	100,0%
SUDESTE	N	65	150	1357	2868	17613	22053
	%	,3%	,7%	6,2%	13,0%	79,9%	100,0%
SUL	N	20	50	895	1625	8611	11201
	%	,2%	,4%	8,0%	14,5%	76,9%	100,0%
CENTRO-OESTE	N	14	39	647	1018	2908	4626
	%	,3%	,8%	14,0%	22,0%	62,9%	100,0%
Total	N	208	661	6562	9466	41908	58805
	%	,4%	1,1%	11,2%	16,1%	71,3%	100,0%

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007

Experiência na função de diretor

Em relação à experiência na função de direção verifica-se que a dependência municipal responde pelo maior percentual (35%) na faixa de 2 a 4 anos e a dependência estadual apresenta elevada porcentagem (32,9%) na faixa seguinte. Os sujeitos que estão há mais tempo (de 11 a 15 anos e há mais de 15 anos) à frente da política escolar estão em maior percentual na dependência estadual (18,5%). Em pesquisa com grupos focais de diretores de vários Estados e capitais brasileiras, Lück (2011), afirma que muitos sujeitos com mais de 15 anos na função tinham atuado como diretores em mais de uma escola, seja porque foram indicados para assumirem a direção escolar como interventores em escolas problemáticas, seja porque tais sujeitos pretendiam continuar atuando como diretores e solicitavam a mudança para outra escola na qual poderiam se candidatar, tendo em vista a legislação restritiva de reeleições numa mesma escola.

A permanência por longos períodos à frente da direção escolar é possível de se realizar também a partir do domínio do conjunto de atividades administrativas da escola. Neste caso, a partir de Weber, Souza (2007, p.228) afirma que:

se o poder da chefia se sustenta na hierarquia e no conhecimento [...] particularmente no conhecimento daqueles aspectos administrativos e institucionais, quanto mais os professores tiverem esse entendimento sobre a função do diretor, mais tempo o poder permanecerá concentrado nas mãos deste.

Tabela 10 - Diretores por tempo na função e dependência Administrativa

		Há quantos anos você exerce funções de direção?					Total
		Há menos de 2 anos	De 2 a 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	Mais de 15 anos	
Estadual	N	7067	6734	9340	2848	2399	28388
	%	24,9%	23,7%	32,9%	10,0%	8,5%	100,0%
Municipal	N	7215	11453	9001	2629	2223	32521
	%	22,2%	35,2%	27,7%	8,1%	6,8%	100,0%
Total	N	14282	18187	18341	5477	4622	60909
	%	23,4%	29,9%	30,1%	9,0%	7,6%	100,0%

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007

Em análise regional, o Sudeste e o Sul se destacam em relação às demais regiões, por apresentarem significativo percentual (33,6% e 32,5% respectivamente) de diretores que exercem a função de 5 a 10 anos. Essas são as regiões nas quais quase a metade dos seus diretores são eleitos, podendo presumir que estes percentuais representam os sujeitos reeleitos para a função.

Verifica-se que a região Centro-Oeste possui maior concentração (34,6%) de diretores que estão exercendo a função há menos de 2 anos, enquanto o Sudeste é a região com percentual elevado (11%) de diretores na função há mais de 15 anos.

No entanto, mais da metade dos diretores das escolas brasileiras (53,3%) atuam na função há menos de 4 anos. Esse é um dado significativo uma vez que a rotatividade de diretores nesta função é um elemento importante na democratização da gestão escolar (SOUZA, 2007).

Tabela 11 - Diretores por tempo na função e região

		Há quantos anos você exerce funções de direção?					Total
		Há menos de 2 anos	De 2 a 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	Mais de 15 anos	
NORTE	N	1281	1707	1276	401	282	4947
	%	25,9%	34,5%	25,8%	8,1%	5,7%	100,0%
NORDESTE	N	3845	5365	4420	1330	1021	15981
	%	24,1%	33,6%	27,7%	8,3%	6,4%	100,0%
SUDESTE	N	4247	5530	7412	2427	2448	22064
	%	19,2%	25,1%	33,6%	11,0%	11,1%	100,0%
SUL	N	2875	3268	3644	903	524	11214
	%	25,6%	29,1%	32,5%	8,1%	4,7%	100,0%
CENTRO-OESTE	N	1602	1676	965	222	167	4632
	%	34,6%	36,2%	20,8%	4,8%	3,6%	100,0%
Total	N	13850	17546	17717	5283	4442	58838
	%	23,5%	29,8%	30,1%	9,0%	7,5%	100,0%

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007

Outro aspecto importante na composição do perfil dos diretores escolares está relacionando a remuneração pelo trabalho realizado nessa função, que se caracteriza por ser de comando da instituição.

Remuneração do dirigente escolar

Esse aspecto na função do dirigente escolar sugere certa complexidade, uma vez que, a direção escolar, sendo uma função, não compreenderia, necessariamente, uma remuneração distinta dos demais docentes que atuam na escola. Entretanto,

como essa função foi constituída, historicamente, para o cumprimento de uma responsabilidade de chefia de uma repartição pública (a escola), coube-lhe desde há muito tempo o pagamento de uma gratificação pela função que desempenha. Tal gratificação está articulada com possíveis responsabilidades inerentes à função e, por certo, pela tradição burocrática de verticalização das responsabilidades/poder com recompensa salarial proporcional. Ou seja, quanto mais “superior” está um trabalhador na escala burocrática de divisão do trabalho, maior sua remuneração. (SOUZA; GOUVEIA, 2010, p 177).

De acordo com os autores, mesmo que esta gratificação não seja atualmente tão significativa, ela certamente constitui um estímulo para assumir a função. Os dados do Prova Brasil 2007, no que se refere ao perfil salarial, mostram que 47,2% dos diretores recebem de 5 a mais de 8 salários mínimos. Enquanto a dependência estadual tem 60,2% dos seus diretores concentrados nessas categorias, a dependência municipal apresenta apenas 35,6% de diretores nas mesmas condições. É possível que isso ocorra devido à pequena arrecadação de recursos financeiros dos municípios, em relação aos Estados.

Tabela 12 – Diretores por salário e Dependência Administrativa

			Dependência Administrativa		Total
			Estadual	Municipal	
Qual seu salário bruto como diretor (a) desta escola?	Até 1 SM	N	148	244	392
		%	,5%	,8%	,6%
	De 1 a 1,3 SM	N	172	720	892
		%	,6%	2,2%	1,5%
	De 1,3 a 1,8 SM	N	360	2121	2481
		%	1,3%	6,5%	4,1%
	De 1,8 a 2,4 SM	N	715	3158	3873
		%	2,5%	9,7%	6,4%
	De 2,4 a 2,9 SM	N	1294	3757	5051
		%	4,6%	11,6%	8,3%
	De 2,9 a 3,4 SM	N	1727	3429	5156
		%	6,1%	10,6%	8,5%
	De 3,4 a 3,9 SM	N	1779	2857	4636
		%	6,3%	8,8%	7,6%
	De 3,9 a 4,5 SM	N	2194	2275	4469
		%	7,8%	7,0%	7,4%
	De 4,5 a 5 SM	N	2875	2302	5177
		%	10,2%	7,1%	8,5%
	De 5 a 6 SM	N	6470	3883	10353
		%	22,9%	12,0%	17,1%
	De 6 a 7,1 SM	N	4687	2510	7197
		%	16,6%	7,7%	11,9%
	De 7,1 a 8,2 SM	N	3219	2239	5458
		%	11,4%	6,9%	9,0%
	Mais de 8,2 SM	N	2632	2921	5553
		%	9,3%	9,0%	9,2%
Total		N	28272	32416	60688
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007

No que se refere ao salário por região, observa-se, na tabela 13, que o Nordeste é a região na qual 61,5 % dos diretores recebem até 3,4 salários mínimos, enquanto que 25,7% dos diretores da região Norte, 13,7% da região Centro-Oeste, 16,6% do Sul e 12,9% do Sudeste encontram-se nas mesmas faixas salariais. Isto quer dizer que, em relação às demais regiões do país, o Nordeste é a região na qual os diretores recebem os menores salários. Contudo, isto não quer dizer que o salário menor diminua a importância do impacto financeiro da função do diretor. Em regiões mais pobres do país, como o Nordeste, o pequeno salário, em comparação com a média nacional, é considerado pequeno apenas em termos nacionais, porque em termos regionais pode ser expressivo (SOUZA, 2007).

As quatro maiores faixas salariais são representadas por 64,2% dos diretores da região Sudeste, seguido de 59,3% Centro-Oeste e 54,9% da Sul.

Tabela 13 – Diretores por salário e região

			Região					Total
			NORTE	NORDESTE	SUDESTE	SUL	CENTRO-OESTE	
Qual seu salário bruto como diretor (a) desta escola?	Até 1 SM	N	20	220	60	38	6	344
		%	,4%	1,4%	,3%	,3%	,1%	,6%
	De 1 a 1,3 SM	N	39	500	74	60	14	687
		%	,8%	3,1%	,3%	,5%	,3%	1,2%
	De 1,3 a 1,8 SM	N	152	1554	269	138	41	2154
		%	3,1%	9,7%	1,2%	1,2%	,9%	3,7%
	De 1,8 a 2,4 SM	N	226	2376	525	297	114	3538
		%	4,6%	14,9%	2,4%	2,7%	2,5%	6,0%
	De 2,4 a 2,9 SM	N	405	2881	785	525	161	4757
		%	8,2%	18,0%	3,6%	4,7%	3,5%	8,1%
	De 2,9 a 3,4 SM	N	422	2298	1118	797	298	4933
		%	8,6%	14,4%	5,1%	7,2%	6,4%	8,4%
	De 3,4 a 3,9 SM	N	478	1433	1327	899	394	4531
		%	9,7%	9,0%	6,0%	8,1%	8,5%	7,7%
	De 3,9 a 4,5 SM	N	463	919	1634	1014	374	4404
		%	9,4%	5,8%	7,4%	9,1%	8,1%	7,5%
	De 4,5 a 5 SM	N	520	818	2077	1259	479	5153
		%	10,5%	5,1%	9,5%	11,3%	10,4%	8,8%
	De 5 a 6 SM	N	870	1315	4773	2373	992	10323
		%	17,6%	8,2%	21,7%	21,3%	21,5%	17,6%
	De 6 a 7,1 SM	N	595	803	3488	1598	706	7190
		%	12,1%	5,0%	15,9%	14,4%	15,3%	12,3%
	De 7,1 a 8,2 SM	N	428	568	2660	1176	593	5425
		%	8,7%	3,6%	12,1%	10,6%	12,8%	9,3%
	Mais de 8,2 SM	N	313	283	3180	961	450	5187
		%	6,3%	1,8%	14,5%	8,6%	9,7%	8,8%
Total		N	4931	15968	21970	11135	4622	58626
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Microdados Prova Brasil, MEC- INEP, 2007

Também em relação à remuneração dos diretores observa-se certa relação entre as condições econômicas das regiões brasileiras e o salário atribuído a essa função na escola. Em relação à diferenciação salarial entre docentes e diretores nas escolas públicas brasileiras Souza; Gouveia (2010) destacam que esta é uma questão complexa sobre a qual cabe ao poder público, ao sindicato dos trabalhadores da educação e a sociedade, a reflexão sobre a necessidade de melhor remuneração para funções que se caracterizam como de chefia, uma vez que “em particular na educação escolar, os profissionais que estão sob maior pressão são os docentes, cuja responsabilidade é alta e progressivamente tem sido mais e mais cobrados” (SOUZA; GOUVEIA 2010, p. 177).

CONCLUSÃO

Analisar o perfil dos diretores das escolas públicas brasileiras exige, necessariamente, considerar que a realidade é impulsionada por uma conjunção de diversos fatores econômicos, políticos e sociais que revelam a complexidade que envolve a política educacional brasileira.

As respostas dos diretores ao questionário aplicado através do sistema de avaliação Prova Brasil 2007 permitiram, mesmo com as limitações que este instrumento apresenta levantar alguns elementos que, analisados a luz de referenciais teóricos fundamentaram esta investigação e possibilitaram traçar um perfil desses sujeitos.

Neste sentido, pode-se dizer que os diretores das escolas públicas brasileiras são, em sua maioria, do sexo feminino, se situam na faixa etária de 40 a 49 anos, a raça ou cor declarada é branca, possuem escolaridade de nível superior na área de Pedagogia, atuam na educação há mais de 15 anos, na função de diretor há menos de 4 anos e recebem de 5 a 8 salários mínimos.

As regiões Sul e Sudeste apresentam os maiores percentuais de diretoras mulheres, porém, em relação às demais regiões, o Norte responde pela maior proporção de escolas com diretores homens na sua condução.

Nas duas dependências administrativas há uma concentração de diretores na faixa etária de 40 a 49 anos, mas a dependência municipal apresenta o maior número de diretores considerados mais jovens. No que tange a etnia declarada pelo diretor, verifica-se que é predominantemente branca, e que há um significativo percentual de sujeitos que afirmaram terem a característica pardo ou preto, indicando assim, uma possível ampliação da democracia. Entretanto, ressalta-se que em relação à dependência estadual, a dependência municipal apresenta, proporcionalmente, mais diretores homens que declararam negros do que diretoras mulheres com o mesmo atributo.

Constata-se que os diretores com formação na área de Pedagogia estão concentrados nas escolas municipais, que respondem prioritariamente pelos anos iniciais do Ensino Fundamental, enquanto os diretores com escolaridade exigida para lecionar nos anos finais do Ensino Fundamental estão reunidos na dependência estadual, sugerindo uma provável relação entre a formação e o nível de ensino que o diretor atua. O curso de Pedagogia como formação inicial também é o mais recorrente nas regiões brasileiras, com destaque para o Norte e Sudeste. A região Sul destaca-se com percentual elevado de diretores com formação em cursos de licenciaturas ou outros cursos superiores. A região Nordeste, em relação às demais

regiões, tem o maior percentual de diretores que não apresentam, conforme a legislação vigente, a formação adequada para lecionarem na educação básica.

Os dados sobre o tempo na educação revelam que a maioria dos diretores possui mais de 15 anos de experiência, possibilitando afirmar que há uma exigência profissional na educação para que depois os sujeitos possam assumir a gestão escolar. Na análise por regiões observa-se que mais da metade dos diretores possuem estas características com destaque para a região Sudeste.

Os diretores que estão há mais tempo nesta função se localizam na dependência estadual. Todavia, parece haver indícios de uma rotatividade no quadro dos diretores escolares brasileiros, uma vez que mais da metade desses atuam há menos de 4 anos na função.

Enfim, tem-se a expectativa que a construção deste quadro nacional nos ajude a compreender um pouco melhor quem são as pessoas que dirigem as escolas públicas de educação básica no Brasil e a (re) conhecer parte da realidade da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição Federal*, 1988.

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Diretrizes e Bases para a Educação Nacional*.

CARVALHO, M. P. de. Trabalho docente e relações de gênero. *Revista Brasileira de Educação*. São Paulo: ANPED, mai./ago., 1996.

LOURO, G. L. *Gênero, Sexualidade e Educação: uma perspectiva Pós-Estruturalista*. 2ª Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

_____. Mulheres sala de aula. In: PRIORE, Mari Del (org.) *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2002.

LÜCK, H. Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares. Relatório Final. Estudos e Pesquisas Educacionais. Fundação Victor Civita, 2011.

MENDES, M. A. Gênero e poder no âmbito da chefia feminina: uma proposta teórica de análise. Veredas Favip. *Revista Eletrônica de Ciências*. p. 41-55. Jan./jun. de 2008

SOUZA, A. R. de. *Perfil da Gestão Escolar no Brasil*. 2007. 302 f. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.

SOUZA, A. R. de; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. *Educar em Revista*, Curitiba, n. especial 1, p. 173-190, 2010.

OLIVEIRA, F. Ser negro no Brasil: alcances e limites. *Estudos Avançados*. [online]. São Paulo, vol.18, n.50, Jan/abr. 2004.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n50/a06v1850.pdf> Data de acesso: 20/02/12

PARO, V.H. *Administração escolar: uma introdução crítica*. 8ª ed. São Paulo: Cortez. 1999.

_____ A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Sociedade*. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778 set/dez 2010.