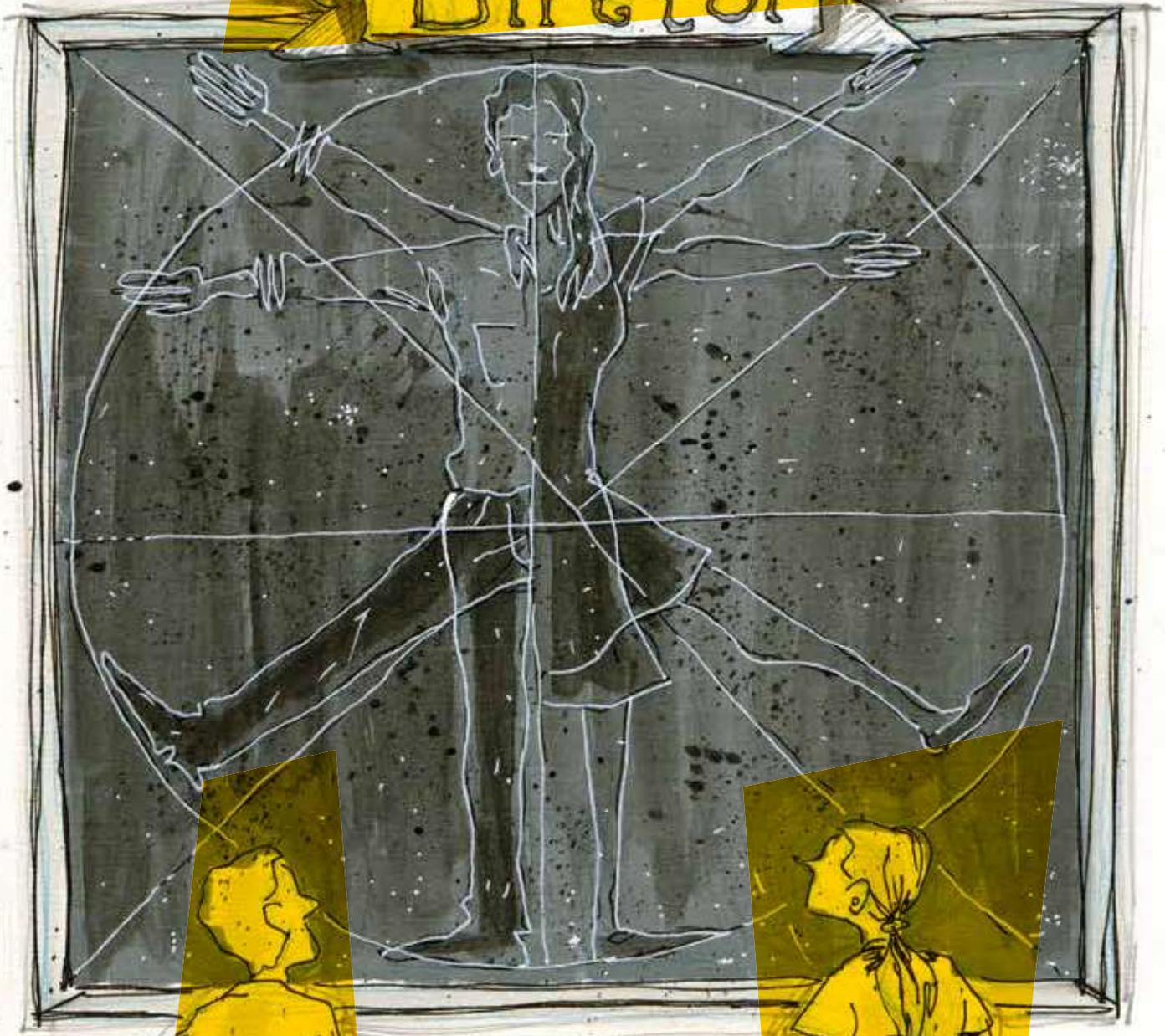


Director



O provimento do diretor escolar e a gestão da escola

Julianna Laudicelli de Oliveira Cruz

Professora de Educação Física da Rede Municipal de Curitiba, na Escola Municipal Julia Amaral Di Lenna
Mestranda em Educação na UFPR, linha de pesquisa Políticas Educacionais.

E-mail: julianna.cruz@brturbo.com.br

RESUMO

Compreender as diferentes formas de provimento adotadas nas escolas públicas brasileiras do ensino fundamental é necessário para compreender a gestão da escola, uma vez que a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, que indicam a gestão democrática no ensino público, o modo de gerir a escola é influenciado pelo modo como se chega à direção. O presente artigo faz um mapeamento das modalidades de provimento existentes no Brasil a partir dos dados da Prova Brasil 2011¹, aplicado bianualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). Nessa perspectiva, através do mapeamento das formas de provimento, indica os limites e possibilidades das distintas modalidades, a visão que os professores tem da gestão, bem como apresenta a tendência que se desenha no âmbito nacional visando contribuir com as discussões acerca da temática.

Palavras-chave: *Provimento do diretor escolar; Gestão escolar; Políticas educacionais.*

¹ A Prova Brasil é uma avaliação aplicada pelo governo federal a cada dois anos e tem como objetivo oferecer um diagnóstico dos sistemas educacionais brasileiros. Em 2011, a Prova Brasil avaliou censitariamente 56.222 escolas.

INTRODUÇÃO

A gestão das escolas públicas brasileiras é objeto de estudos para pesquisadores da área com o intuito de estabelecer um perfil de gestão e do gestor escolar de maneira a subsidiar reflexões que desencadeiem movimentos no interior da escola a fim de compreender como se dão as relações do interior das mesmas. Nesses estudos, segundo Paro (1996) e Souza (2007), a figura do diretor escolar ganha destaque e a maneira como o mesmo é investido na direção da escola tem papel relevante.

O Brasil, a partir da década de 1980, foi marcado pela participação política da sociedade em vários processos trazendo em seu bojo a reorganização social e política. O processo de redemocratização social agregou a reorganização da educação tendo uma visão crítica ao modelo educacional estabelecido pelo período anterior, quando o viés tecnicista era fortemente adotado em virtude do regime ditatorial da época e sugeriu um novo modelo de educação e, conseqüentemente, de gestão educacional e escolar que tivesse como princípio a democracia aumentando a participação das pessoas não só nos processos decisórios, mas no cotidiano escolar.

As discussões sobre a autonomia da escola pública ganharam força na década de 1980, quando houve eleições para governadores. Nesse contexto de democratização, a escola pública ganhou destaque e evidenciaram-se duas perspectivas: a luta pelo acesso e permanência das classes marginalizadas à educação escolar, de qualidade, pública e gratuita, e outra perspectiva apontando para a democratização da gestão da escola e dos Sistemas de Ensino, tendo como reivindicação mais emblemática a escolha do dirigente escolar por meio de eleições diretas (RESENDE, 2011).

Paro (1996) aponta a necessidade de se compreender a escola pública por dentro e suas possibilidades reais para a efetivação de uma gestão democrática. A busca por uma compreensão mais aprofundada da gestão escolar perpassa o papel do diretor escolar e as diferenças na sua atuação, considerando as distintas formas de provimento do cargo/função. (PARO,1996). O autor afirma 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, 1996, p.8).

Souza (2007) centrou-se na identificação e composição dos perfis da gestão escolar no Brasil compondo um perfil do diretor escolar, dos processos de gestão escolar e das ideias sobre a gestão nas escolas públicas brasileiras. Segundo o autor,

Escolher os diretores escolares é uma ação essencialmente política. Seja na adoção de eleições, seja através das indicações, ou seleção, com ou sem concurso público, trata-se sempre de uma ação política. Por quê? Porque sabendo-se que o diretor tem a função de coordenar a escola e decorrem dessa função conseqüências pedagógicas, institucionais, sociais e especialmente políticas locais, os administradores do sistema de ensino, quando optam por uma daquelas formas, o fazem politicamente com vistas ao que esperam dessas conseqüências (SOUZA, 2007, p.217).

O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR

Por muito tempo o cargo de diretor escolar foi considerado como promoção ou ascensão na carreira docente, e o seu principal objetivo era aplicar a legislação “[...] o suporte da ação administrativa por excelência, bastando, pois ao administrador, conhecê-la para saber agir. Assim sendo, a legislação passou a ser a reguladora do comportamento administrativo [...]” (ALONSO, 1976, p.38).

Para Alonso (1976) o diretor escolar assumiu maior amplitude e teve como consequência aumento na sua autoridade e maior compromisso com sua formação, uma vez que na medida em que aumenta a sua responsabilidade no processo de ensino se faz necessária a sua atualização e formação pedagógica, pois “é preciso que estejam preparados para compre-

ender as necessidades atuais do ensino em sua escola e da educação em geral” (ALONSO, 1976, p.38).

Portanto, o diretor é estimulador, criador de novas atitudes, mediador do meio interno e externo, deve assegurar a unidade de propósitos e o alcance dos objetivos da escola. Nessa perspectiva ainda deve assegurar condições básicas para o desenvolvimento efetivo de todas as funções na escola, criando situações favoráveis aos envolvidos no processo educacional, sempre mantendo um clima agradável de trabalho.

As mudanças que aconteceram a partir da década de 1990 e 2000 no país com a implementação de políticas educacionais de grande impacto como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, o Fundef, avaliações nacionais como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o Plano Nacional da Educação (PNE), entre outras, deram maior destaque a figura do diretor escolar.

Nessa perspectiva, o Estado deixa de ser o executor e passa a ser o coordenador, o controlador e regulador. Portanto a escola absorve mais responsabilidades das que já tinha, passando a controlar aspectos pedagógicos, financeiros, recursos humanos e materiais, necessitando assim uma gestão mais eficaz.

Sendo a escola o espaço onde as políticas públicas se efetivam para garantir o direito à educação, pesquisas apontam que muitos fatores influenciam a escola para que a mesma atinja seus objetivos de fato, dentre eles os professores, o acompanhamento dos pais, o contexto em que a escola está inserida, a relação com a comunidade, a gestão dos recursos e, por fim, o diretor escolar. (SALATA, 2009; SOUZA, 2006; RIBEIRO, 2008).

O diretor escolar é o representante do Estado na escola e representa a comunidade para o Estado. Essa dualidade pode parecer contraditória, porém, afirma Souza (2006, p.158), “a contradição talvez exista somente nos casos em que os interesses da comunidade escolar e os do Estado sejam divergentes, pois, ao que parece, o diretor é, ao mesmo tempo, representante das duas frentes em questão”. Segundo Paro (2008), essa mediação deve se dar na busca de objetivos, não sendo ela um fim em si mesma, mas deve estar articulada com os objetivos que se quer alcançar.

PANORAMA DAS MODALIDADES DE PROVIMENTO DAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL

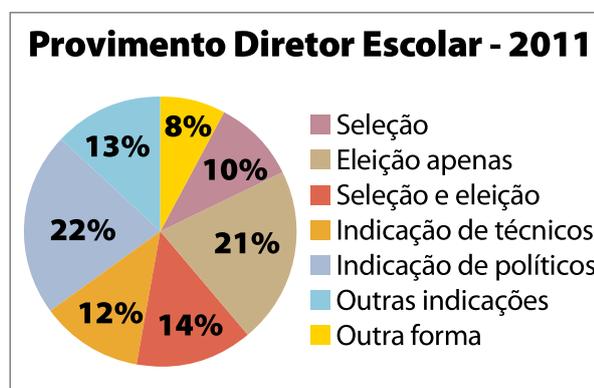
Estudos realizados em 1994 e 1999 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) por Xavier; Amaral Sobrinho & Marra, para mapeamento de

práticas de democratização da gestão da escola que teve como um dos focos o provimento do diretor escolar, concluíram que as modalidades nessa época eram as seguintes: concurso público, indicação pelo secretário da Educação, eleição e combinação de teste seletivo com a indicação do secretário.

A Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae) publicou em 1998 uma pesquisa realizada por Luiz Fernandes Dourado e Messias Costa dentre os anos de 1996 e 1997 sobre as diferentes formas de provimento do diretor escolar junto às secretarias estaduais e municipais da educação das capitais brasileiras. Essa pesquisa identificou que 60,5% utilizavam a forma de eleição apenas ou combinada, e 37,4% utilizavam alguma forma de indicação.

Segundo Souza, “Escolher os diretores escolares é uma ação essencialmente política. Seja na adoção das eleições, seja através das indicações, ou seleção, com ou sem concurso público, trata-se sempre de uma ação política”. (SOUZA, 2007, p. 217). A forma como o diretor é investido no cargo dá o tom de sua gestão.

A partir dos microdados da Prova Brasil 2011, disponibilizados pelo Inep, constatamos que atualmente no Brasil temos o seguinte panorama geral na escolha de dirigentes escolares nas escolas de Ensino Fundamental.



Fonte: MEC/INEP - Prova Brasil 2011. Elaborado pela autora.

Comparando os dados de 2011 com os de 1998, observamos que a eleição decaiu de 31,2% para 20,5%, a modalidade de indicação passou de 23% para 24%, a seleção com eleição de 4,2% passou para 13,6% e a modalidade de concurso passou de 2,1% para 10,1%. Os dados refletem maior ênfase na competência técnica uma vez que ao se realizarem provas é solicitado prévio conhecimento técnico. Ainda persiste sem decréscimo a indicação de gestores.

Considerando as capitais do país, as modalidades de provimento do diretor se distribuem da

seguinte maneira:

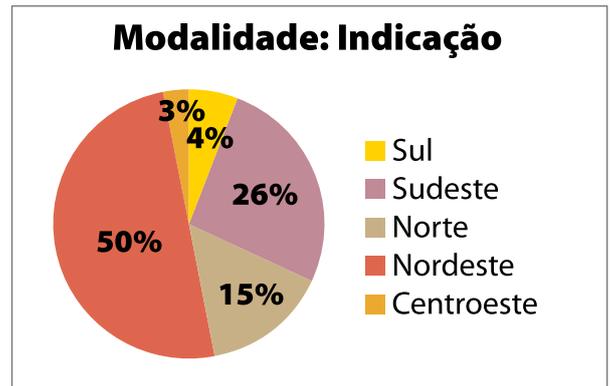
* (Vide tabela 1 abaixo)

FORMAS DE PROVIMENTO ADOTADAS NO PAÍS

Indicação

Continua sendo adotada no país e permite que a autoridade do Estado indique o nome a ocupar o cargo de diretor escolar. Podem ser usados critérios técnicos ou políticos. De qualquer forma, as indicações sempre implicam em uma ação política (SOUZA, 2007). Autores como Paro (2003), Souza (2007), Dourado (1990), Mendonça (2004), alertam para a questão de que esta forma de provimento atende às relações políticas estabelecidas na prática eleitoral institucionalizada. Ainda, as indicações políticas prevalecem sobre as demais indicações com 47%, embora toda indicação seja de fato política (SOUZA, 2007).

Esta modalidade se apresenta da seguinte maneira no Brasil.



Fonte: Brasil/MEC. Microdados Prova Brasil 2011. Elaborado pela autora.

* (Vide tabela 2 abaixo)

Merecem destaque nesta modalidade o estado do Amapá, na região norte, com 48,5% e Santa Catarina, na região sul, com 64,8%.

Concurso Público

Nesta modalidade os candidatos são avaliados através de provas e/ou títulos. O conhecimento espe-

Tabela 1

CAPITAL	SELEÇÃO	ELEIÇÃO	SELEÇÃO E ELEIÇÃO	INDICAÇÃO DE TÉCNICOS	INDICAÇÃO DE POLÍTICOS	OUTRAS INDICAÇÕES	OUTRA FORMA
ARACAJU	0%	25%	3%	11%	38%	21%	3%
BELÉM	9%	24%	25%	12%	0%	18%	11%
BELO HORIZONTE	1%	50%	32%	6%	0%	8%	3%
BOA VISTA	9%	0%	1%	53%	6%	25%	6%
BRASÍLIA	6%	8%	68%	5%	0%	8%	5%
CAMPO GRANDE	30%	5%	42%	7%	1%	5%	10%
CUIABÁ	0%	63%	26%	2%	0%	5%	4%
CURITIBA	2%	71%	6%	2%	1%	11%	8%
FLORIANÓPOLIS	0%	37%	6%	10%	35%	8%	4%
FORTALEZA	17%	7%	36%	14%	11%	9%	7%
GOIÂNIA	1%	55%	32%	3%	0%	5%	3%
JOÃO PESSOA	1%	68%	20%	1%	1%	5%	3%
MACAPÁ	2%	1%	1%	16%	48%	28%	4%
MACEIÓ	1%	78%	11%	5%	1%	2%	2%
MANAUS	35%	0%	1%	39%	1%	14%	8%
NATAL	2%	76%	8%	5%	0%	3%	5%
PALMAS	6%	0%	12%	48%	4%	23%	8%
PORTO ALEGRE	1%	80%	6%	2%	0%	6%	5%
PORTO VELHO	1%	30%	11%	28%	5%	19%	6%
RECIFE	3%	39%	34%	6%	0%	11%	7%
RIO BRANCO	0%	11%	79%	5%	0%	0%	5%
RIO DE JANEIRO	2%	48%	25%	4%	0%	14%	5%
SALVADOR	3%	29%	48%	9%	2%	7%	2%
SÃO LUÍS	16%	2%	4%	41%	9%	22%	7%
SÃO PAULO	47%	3%	3%	3%	0%	8%	36%
TERESINA	4%	50%	14%	19%	1%	8%	3%
VITÓRIA	4%	70%	11%	6%	0%	6%	4%

Tabela 2

REGIÃO	UNIDADE DA FEDERAÇÃO	NÚMERO DE DIRETORES	SELEÇÃO	ELEIÇÃO APENAS	SELEÇÃO E ELEIÇÃO	INDICAÇÃO DE TÉCNICOS	INDICAÇÃO DE POLÍTICOS	OUTRAS INDICAÇÕES	OUTRA FORMA
NORDESTE	ALAGOAS	1.090	3,7%	33,9%	4,3%	19,5%	25,3%	10,7%	2,6%
	BAHIA	4.839	2,3%	13,3%	13,3%	9,6%	43,0%	15,0%	3,4%
	CEARÁ	2.705	13,0%	1,7%	10,2%	23,4%	35,0%	13,2%	3,5%
	MARANHÃO	2.629	5,9%	3,4%	2,9%	22,6%	38,3%	21,5%	5,4%
	PARAÍBA	1.312	1,7%	23,9%	8,0%	12,5%	39,7%	12,3%	1,8%
	PERNAMBUCO	2.478	3,6%	9,1%	25,6%	12,8%	26,6%	16,8%	5,6%
	PIAUÍ	1.249	4,2%	25,1%	6,5%	12,7%	38,4%	10,6%	2,4%
	RIO GRANDE DO NORTE	1.127	2,2%	39,1%	4,3%	7,3%	36,0%	8,7%	2,4%
SERGIPE	701	0,4%	6,6%	0,9%	15,8%	57,5%	16,1%	2,7%	

Fonte: Brasil/MEC. Microdados Prova Brasil 2011

cializado passa a ser o definidor de poder. O diretor escolhe a escola na qual irá atuar de acordo com sua nota de classificação. No Brasil, essa modalidade é adotada particularmente no estado de São Paulo.

De acordo com Paro,

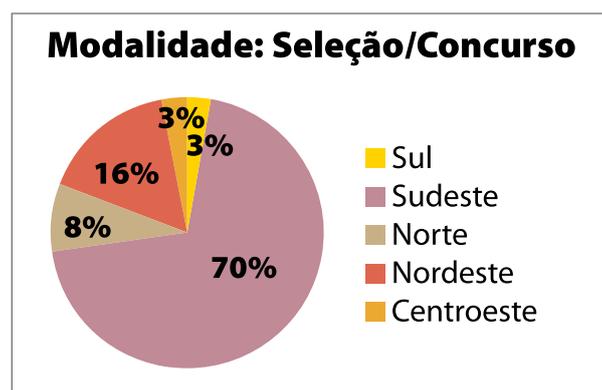
as principais virtudes apontadas para o concurso são, pois, a objetividade, a coibição do clientelismo e a possibilidade de aferição do conhecimento técnico do candidato. A objetividade é importante na medida em que possibilita tratamento igualitário a todos os candidatos e concorre, assim, para a eliminação da subjetividade. (PARO, 1996, p.20)

Porém ainda segundo o mesmo autor,

Na verdade, o sistema de escolha do diretor por concurso público é democrático apenas do lado do candidato ao cargo. Este, quando aprovado e convocado pela Secretaria de Educação, escolhe, dentre as várias unidades escolares disponíveis, aquela que mais lhe interessa. Nesse processo, “o diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor” (1996, p.44).

Para Marés (1983) e Dourado (1990), esta é a modalidade mais objetiva por considerar critérios técnicos, porém é frágil na questão de aferir a liderança do candidato.

No Brasil esta modalidade se apresenta da seguinte maneira.



Fonte: Brasil/MEC. Microdados Prova Brasil 2011. Elaborado pela autora

Esquema Misto

Nesta forma de provimento, há a combinação de uma avaliação técnica e outra modalidade, geralmente, eleição com a participação da comunidade escolar em sua totalidade ou por representação no caso dos Conselhos Escolares. Isto é, apenas os candidatos aprovados em exame anterior, podem candidatar-se ao cargo/função.

No Brasil, atualmente, é utilizada em 22% das escolas de Ensino Fundamental merecendo destaque o Distrito Federal com 68%, o estado do Acre com 63,9% e Minas Gerais com 39%, e distribui-se da seguinte maneira por região do país.

REGIÃO	NÚMERO DE DIRETORES TOTAL NA REGIÃO	SELEÇÃO E ELEIÇÃO
CENTRO-OESTE	3.914	35,2%
NORDESTE	18.130	9,0%
NORTE	5.304	10,6%
SUDESTE	18.772	6,3%
SUL	8.230	16,6%
TOTAL	54.350	13,6%

Fonte: Brasil/MEC. Microdados Prova Brasil 2011. Elaborado pela autora

O esquema misto tende a satisfazer os partidários do concurso público e eleição. Segundo Libâneo (2001), é o melhor método de escolha do diretor devendo constar de três momentos: 1 – prova escrita; 2 – avaliação profissional e competência técnica; 3 - eleições, na qual a comunidade escolar deve participar.

Eleição

Após a promulgação da Constituição Federal, em 1988, muitos sistemas de ensino aderiram à eleição direta para a escolha democrática de diretores escolares. Em 1984, o estado do Paraná foi o pioneiro e na sequência vieram os estados de Rio Grande do Sul, Acre, Mato Grosso. De acordo com Paro,

À medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade. Daí a relevância de se considerar a eleição direta, por parte do pessoal escolar, alunos e comunidade, como um dos critérios para a escolha do diretor de escola pública (1996, p. 26).

Nesta modalidade o candidato é escolhido mediante o voto universal ou proporcional, representando a maioria dos integrantes da comunidade.

Para Marés,

a eleição para diretor de escola é a mais rica das formas que se apresentam para suprir a necessidade administrativa da existência de um comando dentro da escola, e a que mais favorece a discussão da democracia na escola, porque toda eleição é forma de debate (1983, p. 49).

Porém, de acordo com Prais (1990) e Dourado (1990), somente a eleição não democratiza a escola e independente da forma de provimento deve ser considerado como se dá o exercício da gestão. Também se evidencia nesta forma de provimento, a reprodução de práticas políticas no interior da escola por vezes nocivas ao trato pedagógico, bem como a permanência de embates conflituosos originados no processo eleitoral, o que dificulta a efetivação da gestão democrática.

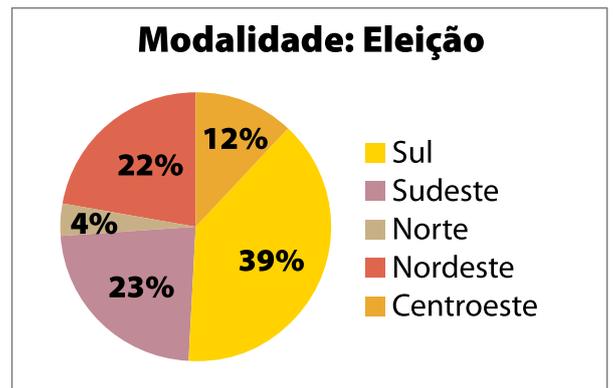
Apesar das fragilidades apresentadas nesta forma de provimento, também é evidente o movimento que causa no interior da escola provocando todos à reflexão e discussão de projetos. E de acordo com Paro:

não há dúvida de que a democratização da escola deve estar no horizonte quando se procura providenciar o processo de escolha do diretor por meio de eleição. Todavia, é preciso ter presente suas potencialidades, não se esquecendo que este é apenas um dos fatores que concorrem para essa democratização (Paro, 1996, p. 48).

É necessário considerar que a eleição tem se apresentado como melhor mecanismo de democratização da gestão escolar e conforme Mendonça (2000):

As imperfeições advindas da implantação das eleições de diretores não devem ser tomadas como indicadores de que esse processo não funciona ou precisa ser abolido, mas ao contrário, devem significar que ele reflete as imperfeições e as contradições da escola e da sociedade. O exercício da democracia impõe riscos e o seu aperfeiçoamento não se faz com menos democracia. Somente o exercício democrático é capaz de superar as dificuldades da própria democracia. (Mendonça, 2000, p.259).

De acordo com os microdados da Prova Brasil 2011, a modalidade de eleição como forma de provimento ao cargo de diretor escolar está distribuída no país da seguinte maneira:



Fonte: Brasil/MEC. Microdados Prova Brasil 2011. Elaborado pela autora

A ESCOLA, O PROVIMENTO DO GESTOR E A GESTÃO ESCOLAR

Compreender como se dá o provimento do diretor escolar é fundamental para compreender a gestão em si, pois o gestor conduzirá a escola a partir dos princípios que regem a sua gestão. Esses princípios estão implícitos no seu provimento.

Utilizando os dados da Prova Brasil 2011, no que se refere ao questionário respondido pelos professores sobre a gestão da escola, é possível identificar que modalidades mais democráticas tendem a contribuir para uma melhor gestão da escola em que haja o sentimento de pertencimento à comunidade escolar. Quando perguntado sobre a questão de motivação para o trabalho a partir do incentivo do diretor, os professores responderam da seguinte maneira:

Tabela 1 – Questão 60 – O diretor me anima para o trabalho.
* (Vide tabela 1 abaixo)

Nas questões que se referem à confiança no diretor e capacidade do diretor em mobilizar os professores e demais funcionários para o alcance dos objetivos da escola, observa-se que nas modalidades em que há eleição, principalmente, na aliada a critérios técnicos, há maior confiabilidade no diretor, o

Tabela 1. Questão 60 – O diretor me anima para o trabalho

QUESTÃO 60	SELEÇÃO	ELEIÇÃO APENAS	SELEÇÃO E ELEIÇÃO	INDICAÇÃO DE TÉCNICOS	INDICAÇÃO DE POLÍTICOS	OUTRAS INDICAÇÕES	OUTRA FORMA
CONCORDO TOTALMENTE	37,3%	35,5%	38,5%	33,9%	31,0%	32,8%	34,2%
CONCORDO	39,3%	39,6%	40,3%	41,1%	42,1%	40,7%	39,8%
NEUTRO	17,1%	18,3%	15,9%	17,7%	19,0%	19,1%	18,9%
DISCORDO	4,3%	4,2%	3,2%	4,7%	5,2%	4,8%	4,9%
DISCORDO TOTALMENTE	2,0%	2,4%	2,1%	2,6%	2,8%	2,6%	2,3%

Fonte: MEC/INEP - Prova Brasil 2011

que evidencia a valorização da competência técnica e política por parte dos professores.

Um aspecto bastante relevante é o que relaciona o envolvimento do diretor com os aspectos pedagógicos da escola e sua preocupação com a aprendizagem.

A tabela apresentada abaixo exemplifica a visão dos professores em relação ao gestor nesse aspecto:

Tabela 2- Questão 64 – O diretor dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos.

** (Vide tabela 2 abaixo)*

Promover um ambiente propício à aprendizagem é uma das funções do diretor. Mais uma vez as modalidades de provimento que consideram critérios técnicos, ou seja, competência técnica, bem como as que se utilizam de eleição tendem a transparecer um modelo de gestão mais preocupado com a efetivação do direito à educação. Apesar dos dados apresentados indicarem um menor percentual nas modalidades que utilizam a indicação, não é possível afirmar que tais modalidades não apresentem essa preocupação. É importante salientar que o questionário do professor

foi respondido apenas pelo professor da turma que participou da avaliação da Prova Brasil. Assim como é possível identificar que as modalidades que se utilizam de indicação apresentam maior percentual de afastamento da preocupação com os aspectos pedagógicos a partir da visão dos professores.

Ao se verificar o tempo em que o diretor fica a frente da gestão da escola percebe-se que, ao contrário até do que se imagina, as modalidades que utilizam indicação apresentam maior rotatividade, o que indica o provimento como forma de “barganha”, como já citado anteriormente. As modalidades que utilizam eleição somente ou combinada com alguma forma de avaliação de conhecimentos técnicos apresentam maior tempo de gestão. A eleição, apesar de proporcionar a possibilidade da rotatividade, apresenta um percentual considerável em relação ao maior tempo na gestão, o que sugere que o tempo de gestão pouco interfere na escolha do diretor ou, ao menos, não se apresenta como obstáculo para uma boa gestão.

Percentual de diretores segundo a forma que assumiu a direção da escola e o tempo de direção, Brasil - 2011

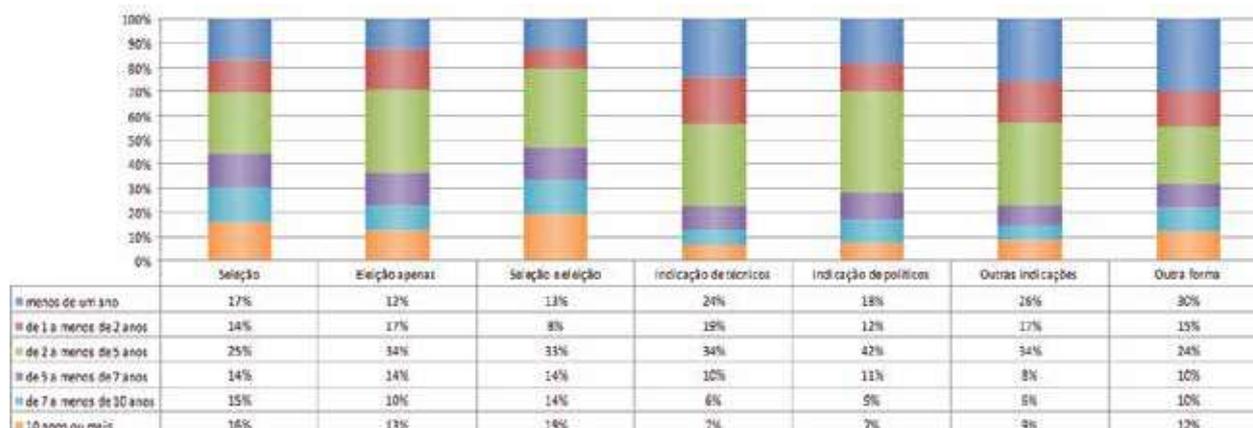
** (Vide tabela 3 abaixo)*

Tabela 2. Questão 64 - O diretor dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos

QUESTÃO 64	SELEÇÃO	ELEIÇÃO APENAS	SELEÇÃO E ELEIÇÃO	INDICAÇÃO DE TÉCNICOS	INDICAÇÃO DE POLÍTICOS	OUTRAS INDICAÇÕES	OUTRA FORMA
CONCORDO TOTALMENTE	40,9%	38,3%	41,7%	36,8%	33,7%	35,6%	37,6%
CONCORDO	41,8%	42,0%	42,0%	44,1%	45,0%	43,7%	42,8%
NEUTRO	12,5%	14,0%	11,5%	13,4%	14,6%	14,5%	13,8%
DISCORDO	3,8%	4,2%	3,6%	4,2%	4,9%	4,6%	4,4%
DISCORDO TOTALMENTE	1,0%	1,4%	1,2%	1,5%	1,9%	1,5%	1,4%

Fonte: MEC/INEP - Prova Brasil 2011

Tabela 3. Percentual de diretores segundo a forma que assumiu a direção da escola e o tempo de direção, Brasil - 2011



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a gestão da escola vai além de questões burocráticas e administrativas. É preciso entender o que ocorre nas “entrelinhas” do cotidiano escolar.

A forma de provimento influencia a gestão não somente a partir das ações do gestor, mas sim, de todo o sistema educacional envolvido, uma vez que a gestão na escola é também reflexo da gestão do sistema educacional em que está inserida.

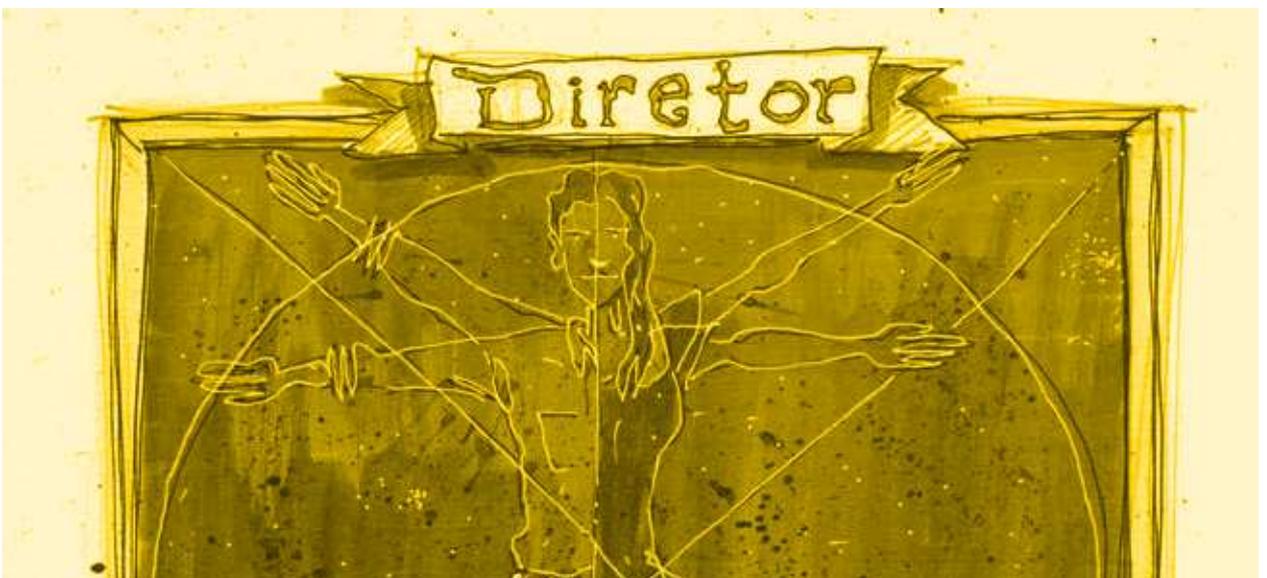
O Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 de julho de 2014, que estabelece vinte metas para o próximo decênio, tramitou desde 2010 e foi resultado de ampla discussão nacional entre diferentes segmentos ligados à educação e expressa avanços. No que diz respeito a questão da gestão democrática, define em seu artigo 9º que os estados, o Distrito Federal e os municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de dois anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade.

Define em sua meta 19: assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios téc-

nicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da união para tanto. É necessário estar atento à questão de repasses de verbas e meritocracia, pois mais uma vez a lei deixa para os sistemas de ensino a aprovação de leis específicas. Nesta meta, coloca-se como necessárias à gestão democrática na escola as estratégias de acompanhamento da gestão da escola e do sistema de ensino através dos diversos conselhos existentes, além de incentivar a instituição de fóruns permanentes de educação, criação de grêmios estudantis, associações de pais, fortalecimento dos conselhos escolares e municipais. Ainda coloca a importância da participação de todos na formulação do projeto político-pedagógico da escola, plano de gestão escolar, assegurando a participação dos pais na avaliação dos docentes e gestores escolares.

No que se refere ao provimento do diretor escolar, o PNE indica como uma estratégia para a nomeação do diretor a utilização de critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar, e ainda o desenvolvimento de programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como a aplicação de prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Nesta perspectiva, é possível concluir que as formas mais democráticas aliadas à questão de conhecimento técnico específico têm tido maior adesão nos últimos anos pelos sistemas de ensino, bem como maior reconhecimento por parte da comunidade escolar. A partir da aprovação do PNE, formas que contemplem a competência técnica e política apresentam-se como tendência nacional.





Referências bibliográficas:

- ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: EDUC, DIFEL, 1976.
- DOURADO, Luis F.; Costa, Messias. **Escolha de dirigentes escolares no Brasil**. Relatório final de pesquisa. Brasília: ANPAE, 1998.
- DOURADO, Luis F. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas**. 2007.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- MARÉS, Carlos. **Eleição de diretores e democracia na escola**. Ande, São Paulo, v.3, n.6, p. 49-50, 1983.
- MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: Unicamp, 2000.
- MENDONÇA, Erasto Fortes. **A gestão democrática nos sistemas de ensino brasileiros: A intenção e o gesto**. UNB. _____
- PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola experimenta a democracia**. Campinas: Papyrus, 1996.
- PARO, V. H. **A gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. In: SILVA, L. H. (org.) *A escola cidadã no contexto da globalização*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2000.
- PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 2000. 3ª Ed.
- PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, v.77, n.186.
- RESENDE, Fernanda M. de P. **Uma análise reflexiva sobre as formas de provimento do cargo de gestor escolar: as possibilidades da eleição**.
- RIBEIRO, Helena Cardoso. **Diretor de escola: novos desafios, novas funções**. Dissertação de mestrado. UFJF. 2012.
- SOARES, T.M. e TEIXEIRA, L.H.G. **Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno**. Estudos em Avaliação Educacional, v.17, n.34, maio/ago. 2006
- SOUZA, Ângelo R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2006.
- SOUZA, Ângelo Ricardo. **Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática**.
- SOUZA, Ângelo Ricardo. **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola**. Revista Brasileira de Educação. V.17, n.49, jan-abr. 2012.
- MEC/INEP. 2013. **Microdados Prova Brasil 2011**. Mídia eletrônica. Brasília.
- XAVIER, Antonio Carlos da Ressurreição; Amaral Sobrinho, José&Marra, Fátima (Org). **“Gestão da escola fundamental: situação atual e tendências”**. In: *Gestão escolar: desafios e tendências*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1994.