



ENTRE PAPÉIS, SUJEITOS E SENTIMENTOS: O GESTOR ESCOLAR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS BRASILEIRAS

BETWEEN ROLES, PARTICIPANTS AND FEELINGS: THE SCHOOL MANAGER IN BRAZILIAN PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Paulo de Sá Filho

prof.paulo@hotmail.com.br
Instituto Federal Goiano

Juliana Luiza de Oliveira Canêdo

juliana.luiza@ifgoiano.edu.br
Instituto Federal Goiano

Léia Adriana da Silva Santiago

leia.adriana@ifgoiano.edu.br
Instituto Federal Goiano

Juliana Cristina da Costa Fernandes

juliana.fernandes@ifgoiano.edu.br
Instituto Federal Goiano

Marco Antônio de Carvalho

marco.carvalho@ifgoiano.edu.br
Instituto Federal Goiano



Revista
Ciências & Ideias

RESUMO

O presente artigo promove uma reflexão a respeito do papel do diretor escolar nas instituições de ensino públicas brasileiras. Para tanto, coteja os resultados de pesquisa realizada, no ano de 2009, pela Fundação Vitor Civita (FVC) com diretores de 13 capitais brasileiras a um estudo de caso desenvolvido por nós, em 2018, com alunos de uma escola pública estadual da periferia de Senador Canedo, em Goiás. O estudo da FVC apresenta o perfil sociodemográfico, acadêmico e as percepções que os gestores possuem acerca da natureza de suas atividades, demonstrando que as funções administrativas são privilegiadas em detrimento das pedagógicas. A segunda pesquisa identifica que os alunos reconhecem que o gestor escolar se dedica, principalmente, às questões administrativas. Os resultados permitem reflexões para uma contraproposta dessa atuação secular do diretor escolar, alicerçada em uma perspectiva tradicional de administração. Assim, propomos uma discussão sobre a noção de gestão escolar democrática, tendo como base os estudos de Paro (2006; 2010), Lück (2009) e Libâneo (2008; 2012).

PALAVRAS-CHAVE: Diretor Escolar; Ensino Público Brasileiro; Gestão Democrática; Atividades Administrativas; Atividades Pedagógicas.

ABSTRACT

The present article promotes a reflection on the role of the school director in Brazilian public education institutions. To do so, it compares the results of research carried out in 2009 by the Fundação Vitor Civita (FVC), with directors from 13 Brazilian capitals, to a case study developed by us in 2018, with students from a state public school in the outskirts of Senador Canedo, in Goiás. The FVC study presents the sociodemographic, academic profile and the perceptions that the managers have about the nature of their activities, demonstrating that the administrative functions are privileged to the detriment of the pedagogical ones. The second research identifies that the students recognize that the school manager is mainly engaged in administrative matters. The results allow reflections for a counterproposal of this secular performance of the school director, based on a traditional management perspective. Thus, we propose a discussion about the notion of democratic school management, based on studies by Paro (2006; 2010), Lück (2009) and Libâneo (2008; 2012).

KEYWORDS: *School Director; Brazilian Public Education; Democratic management; Administrative activities; Pedagogical Activities.*

INTRODUÇÃO

A figura do diretor escolar ocupa lugar de destaque nas pesquisas relacionadas à gestão das instituições públicas de ensino básico (Drabach, 2009; Paro, 2010; Souza e Gouveia, 2010). Por exemplo, Paro (2010) destaca que, quando os paradigmas contemporâneos de gestão são considerados, o exercício da autoridade do diretor escolar é ressignificado, ou seja, o processo de gerenciamento conduzido por ele passa a pressupor um esforço pela mediação de ideias díspares, culminando na promoção de características fundamentais à democracia, como o respeito, a liberdade e a igualdade.

No entanto, esses estudos apontam para um problema: a atuação mais burocrática e menos pedagógica do gestor. Sob o viés democrático, Souza e Gouveia (2010) sublinham que a direção escolar deve ser compreendida como uma função de coordenação político-pedagógica e institucional que, normalmente, é desempenhada por um profissional da educação, o qual deve responder às seguintes atribuições: coordenar a gestão escolar, representar a instituição, responder administrativa e politicamente, dar suporte e fazer cumprir os objetivos pedagógicos da instituição, como também zelar do ambiente institucional.

Cientes disso, interessa-nos a discussão acerca da noção de gestão democrática. Segundo Oliveira *et al* (2019), embora a ideia de gestão não se restrinja às instituições de ensino, ela se tornou um importante paradigma no campo do debate de um projeto de educação emancipadora no Brasil. Com a redemocratização, em meados de 1980, movimentos em prol de uma educação de qualidade intensificaram suas lutas para a promoção de uma gestão participativa e aberta à colaboração de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino e de aprendizagem.

Um passo importante nesse sentido foi a promulgação do Artigo 206 da Constituição Federal de 1988. Segundo esse parâmetro legal, a educação brasileira deve ser regida por princípios básicos: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade e igualdade, sendo esses regulamentados por meio de leis complementares. Nesse intento, em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN 9.394/96) entrou em vigor, a fim de resguardar os princípios constitucionais, de modo a fomentar uma cultura de gestão democrática que se afasta de uma ideia tradicional de administração escolar.

Em outras palavras: a compreensão de gerenciamento, como processo político-filosófico, supera a dimensão técnico-burocrática da administração clássica, incorporada pelas instituições de ensino no Brasil durante a Ditadura Civil-militar. Portanto, em uma escola aberta à diversidade de pensamento, o conceito de administração centralizadora é colocado em xeque devido à fragilidade de alguns fatores que lhe dão sustentação teórica, tais como: o fundamento de autoridade, a concepção de hierarquia e a fragmentação dos processos produtivos.

Assim, a gestão democrática se contrapõe à perspectiva tradicionalista de administração, propondo a descentralização das tomadas de decisões e reconfigurando a ideia de liderança. Nesse sentido, o papel do diretor escolar é colocado em voga, visto que se torna um desafio conduzir ações pautadas na alteridade, de maneira que o planejamento, a execução e a avaliação das atividades ultrapassem a dimensão exclusivamente administrativa. A tomada de decisões está intrinsecamente correlacionada às necessidades da coletividade, pois, como argumenta Libâneo *et al* (2012),

A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente empresariais. Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição ante objetivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade concreta. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana; por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos. (LIBÂNEO *et al*, 2012, p. 453)

Tendo em vista que o diálogo, a discussão e a autonomia são práticas indissociáveis para uma gestão democrática e que o exercício desta envolve assumir responsabilidades para com o outro, pretendemos cotejar os resultados de uma pesquisa realizada em 2018, em uma escola pública de educação básica no município de Senador Canedo, com a pesquisa realizada pela Fundação Victor Civita (FVC), no ano de 2009, com diretores escolares de 13 capitais brasileiras. Nosso principal objetivo é analisar a percepção dos alunos sobre o envolvimento do diretor na face pedagógica da escola.

Inicialmente, propomos uma discussão sobre a natureza política da atividade de um diretor escolar, bem como seu papel para uma gestão democrático-participativa (Libâneo *et al*, 2012). Em seguida, apresentamos o método e os resultados da pesquisa realizada por nós em uma instituição pública de ensino. Por fim, expomos nas considerações finais uma indicação de quais perspectivas de trabalho podem ser assumidas pelo diretor, como profissional da educação.

A FACE POLÍTICA DO DIRETOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: IMPLICAÇÕES NA EDUCAÇÃO

Ao discutir aspectos relacionados à função do diretor escolar na educação pública brasileira da atualidade, Souza e Gouveia (2010) apontam para a existência de três faces no trabalho dessa função profissional: a face técnico-administrativa, a face pedagógica e a face política. Quanto à primeira, os autores indicam-na como aquela em que o gestor escolar é responsável pelo acompanhamento do fluxo discente e, também, pela administração dos recursos humanos e materiais junto aos órgãos competentes. As cobranças quanto ao bom desempenho do diretor são, como constata os autores, maiores nessa face dos

procedimentos de gerenciamento da instituição e, conseqüentemente, é nela que o gestor mais se desgasta.

Já a face pedagógica, que, embora seja considerada por Souza e Gouveia (2010) a mais importante no trabalho do diretor escolar, é relegada a segundo plano pelos gestores devido à falta de tempo ou de condições para realizar todas as tarefas inerentes a esse campo. Logo, as atividades de coordenação/direção pedagógicas “acabam transferidas aos responsáveis técnicos, quando existem, como coordenadores pedagógicos (dentro da escola ou no sistema de ensino), ou mesmo a docentes que precisam, nesse quadro, autogerir a pedagogia na escola” (Souza e Gouveia, 2010, p. 178).

Por fim, existe a face política, advinda da posição de comando institucional que é própria da função do dirigente. Em relação a ela, os estudiosos indicam um problema:

Muitos diretores não se reconhecem como sujeitos políticos, ainda que operem nesse campo. Muitos daqueles que alcançam sucesso nessa face, tendem a fazer carreira na função ou em outros subcampos da política (institucional, partidária-eleitoral). Isso não é um problema em si, mas o retorno à função original do docente parece importante tanto para a rotatividade saudável no quadro dirigente, quanto para uma espécie de “devolução” dos conhecimentos adquiridos, quando na função dirigente, à função de origem. A liderança reclamada por essa face deriva, em alguma medida, da posição que exerce o diretor como representante do poder constituído, do Estado. De outro lado, ela também advém da posição de comando institucional que é própria à função do dirigente, dado que é responsável, como vimos, pela coordenação de um processo político que é a gestão escolar. A formação articulada a essa face tem conexão com aqueles elementos da gestão democrática e do desenvolvimento da liderança. (SOUZA&GOUVEIA, 2010, p. 178)

Conforme essa citação esclarece, a face política está vinculada a uma possível função político-partidária exercida pelo diretor na comunidade. A nosso ver, a questão política quanto à gestão escolar é muito mais complexa. Nesse sentido, concordamos com a perspectiva de Vitor Paro (2010), para quem os aspectos políticos da gestão escolar são percebidos nas ações que propiciam a “*produção da convivência entre grupos e pessoas* [...] que possuem interesses próprios que podem ou não coincidir com os interesses dos demais” (PARO, 2010, p. 768, grifos nossos). Essa dimensão política pode ser mais bem compreendida a partir da discussão sobre administração escolar feita por Vitor Paro, na década de 1980, e que foi desenvolvida a partir de um projeto de pesquisa, cujo objetivo principal era o de examinar o papel do diretor de escolas de ensino básico, segundo o deslocamento das ideias de gerência e de organização escolares atravessadas pela presença de uma concepção de autoritarismo. Em seu estudo, o autor percebe que o conceito de administração está sujeito à inúmeras determinações sociais que se correlacionam, colocando-se a serviço das forças dos grupos dominantes. Nessa ótica, o processo de administração se torna uma ferramenta para a conservação do *status quo* (PARO, 2006).

Como bem ressalta Paro, a administração escolar em instituições de ensino públicas, no entanto, se realiza no “seio de uma formação econômica-social” (PARO, 2006, p. 123) específica, haja vista que as comunidades atendidas por essas escolas, em sua grande maioria, são constituídas por um público oriundo das classes populares. Logo, esses indivíduos estão sujeitos à exploração do capital. Por isso, Paro sugere que a administração escolar transponha os mecanismos administrativos da empresa capitalista sem, entretanto, perder de vista a racionalidade necessária à efetiva realização de seus objetivos. Em outras palavras:

[...] a busca dessa racionalidade não pode consistir no mero transplante, para a situação escolar, dos mecanismos administrativos da empresa capitalista. A administração escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade. O exemplo da empresa a este respeito parece bastante revelador. Se atentarmos para o desenvolvimento histórico da atividade administrativa no interior das empresas, perceberemos que o crescimento de sua racionalidade se deu através do desenvolvimento de técnicas e métodos adequados a sua especificidade e ao alcance de seus objetivos. Se existe algo, nesse processo, de que a administração escolar pode tirar proveito, não é certamente a absorção acrítica dos procedimentos aí desenvolvidos, mas precisamente a constatação de que a atividade administrativa, enquanto processo que se renova permanentemente e enquanto instrumento na busca da racionalidade, não pode deixar de ter o desenvolvimento de seus princípios, métodos e técnicas intimamente relacionados com a natureza e os propósitos da coisa administrada. (PARO, 2006, p. 136)

A face política da denominada administração escolar é, segundo esse viés, muito mais intrincada e se afasta da rasura de uma noção de que o diretor escolar pode se candidatar a um cargo político-partidário por se inserir em determinada comunidade. Assim, a dimensão política do papel do diretor está correlacionada às atividades de gerenciamento e de organização que, conforme destaca Heloísa Lück, priorizam, por meio da racionalidade administrativa, a efetivação da democracia e o equilíbrio entre as diferentes áreas de ação da escola (LÜCK, 2009). Esse, portanto, é o princípio fundamental do conceito mais atual de gestão democrática. Como já salientamos, o fim da Ditadura Civil-militar e, também, a elaboração de leis para educação sob a chancela da liberdade e da igualdade permitiram o desenvolvimento de uma conceito de gestão escolar que entende a educação como um processo social colaborativo que “demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim como dos pais e da sociedade em geral” (LÜCK, 2009, p. 70).

Assim sendo, a gestão democrática é antiautoritária e pauta-se numa racionalidade administrativa vincada por preceitos políticos, em que os eixos centrais são:

i) [a] aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) [e o] estabelecimento de um ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção da educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro. (LÜCK, 2009, p. 70)

Nesse sentido, o gestor escolar que prioriza, politicamente, a democracia, adota uma atitude proativa quanto à superação de irregularidades que prejudicam o equilíbrio do ambiente educativo da escola que está sob sua responsabilidade. Libâneo (2008) corrobora com a discussão sobre essa questão ao afirmar que o diretor escolar, inserido nas condições sócio-históricas atuais, precisa ter um perfil conciliador. Isso significa que, segundo os paradigmas da gestão democrática, a tarefa da direção visa:

i) Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola;

- ii) Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas;
 - iii) Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores elementares da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente;
 - iv) Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais).
- (LIBÂNEO, 2008, p. 215-216)

Recuperar as considerações teóricas de Paro (2006), Lüdck (2009) e Libâneo (2008), de modo a correlacioná-las, reforça que o dirigente de uma instituição de ensino é, inevitavelmente, o responsável por ela e, por essa razão, deve ter uma visão de conjunto, articulando e integrando os setores administrativos e pedagógicos da escola. No passado, os diretores foram alvos de críticas por estabelecerem práticas excessivamente burocráticas e conservadoras, mas, hoje, com uma escola aberta à diversidade e ao pluralismo de pensamentos, é inviável que a noção de administração autoritária permaneça. Posto isso, como ressalta Libâneo, “as funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativos e existem em função do campo educativo” (2008, p. 217).

Norteados por essa concepção política-pedagógica de gestão escolar, o gestor estará mais bem preparado para enfrentar um dos principais desafios da educação contemporânea: o retorno da ideia de que a escola é responsável pela simples transmissão de conhecimentos e de informações aos indivíduos. Charlot (2014) denuncia que a sociedade capitalista prioriza o desenvolvimento econômico, em que a educação é considerada mercadoria. Por isso, o objetivo da educação emancipadora, segundo Paro (2010), deve ser a formação de personalidades humano-históricas e, nesse contexto, o papel do gestor escolar precisa ser repensado continuamente para que ele não seja um “mero preposto do Estado na escola” (Paro, 2010, p. 776), mas sempre exerça sua função política viabilizando os direitos democráticos.

Orientados por essa perspectiva de gerenciamento escolar, faremos, no próximo tópico, uma exposição dos métodos utilizados para a realização desta pesquisa, objetivando contribuir com a discussão acerca de uma gestão escolar participativa e flexível.

MÉTODOS

Para que se entenda melhor a realidade da atuação do diretor escolar e a natureza das atividades às quais ele dedica maior tempo e esforço, é fundamental que se observem ao menos duas percepções: a do próprio gestor e a do aluno. Assim, para analisar as percepções dos gestores, será tomada como referência a pesquisa *Perfil dos diretores de escola da rede pública* (2009), realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope), sob encomenda da Fundação Victor Civita.

A escolha do referido estudo reside no fato de que nele não há apenas a exploração de dados sociodemográficos e acadêmicos – disponíveis em várias fontes oficiais –, mas há um aprofundamento sobre questões de natureza perceptiva e opinativa sob o ponto de vista do próprio diretor. A pesquisa também foi escolhida por sua amplitude, uma vez que foram entrevistados 400 diretores escolares de 13 capitais brasileiras. O trabalho reúne, ainda, dados que dificilmente estariam disponíveis em uma única fonte.

Além disso, com o objetivo de verificar as percepções dos alunos quanto à atuação dos diretores escolares, realizamos, em 2018, uma pesquisa qualitativa com 75 alunos da educação

básica em uma Escola Estadual da periferia de Senador Canedo, cidade localizada na região metropolitana de Goiânia, no estado de Goiás. A escola atendia um total de 1.600 alunos, com turmas de Ensino Médio nos três turnos, uma turma do 9º ano do Ensino Fundamental no período vespertino e três turmas da Educação de Jovens e Adultos (Ensino Médio). Havia sete turmas do 1º ano, quatro turmas do 2º ano e três turmas do 3º ano do Ensino Médio. A escolha do grupo estudantil para a realização da pesquisa está correlacionada à perspectiva de que os estudantes, como sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, são essenciais em qualquer debate sobre o ambiente escolar (Moreira, 1999). Além disso, escolhemos a amostragem de 75 alunos devido a esse número ser equivalente a mais de 15% dos alunos do Ensino Médio da instituição. Outro elemento importante a ser destacado é que os alunos não estão envolvidos em atividades como grêmio estudantil ou outras formas de organização e participação escolar. Nesse ambiente escolar há cerca de 60 funcionários e não divulgaremos o nome da instituição a fim de resguardar a identidade dos participantes.

Portanto, para o desenvolvimento do trabalho e para a contextualização histórica da figura do diretor, utilizamos, inicialmente, a pesquisa bibliográfica, pois é um método em que se realiza um

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (Severino, 2007, p. 122).

Outro método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, haja vista que é considerado adequado para compreender as percepções de indivíduos de um grupo específico. Conforme Goode e Hatt (1973), esse método se caracteriza como a análise profunda de um objeto, de maneira a permitir amplo e detalhado conhecimento sobre o mesmo.

Em sequência, o instrumento de coleta de dados escolhido foi o questionário estruturado, com vinte e quatro perguntas, sendo vinte fechadas e quatro abertas. Conforme Gil (1999), trata-se de técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas, entre outros. Como vantagens do questionário, o autor aponta:

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado (Gil, 1999, p. 22)

Posto isso, apresentaremos a discussão dos resultados da pesquisa com os diretores realizada pela Fundação Vitor Civita, que tem como objetivos levantar características, percepções e opiniões dos diretores escolares brasileiros, além de traçar um perfil desse gestor.

PERFILAMENTO DOS DIRETORES DE ESCOLAS DA REDE PÚBLICA BRASILEIRA: um estudo realizado pela Fundação Vitor Civita

A pesquisa da Fundação Vitor Civita, realizada com 400 diretores escolares em 13 capitais brasileiras, teve como objetivo construir um perfil do diretor que atua nas escolas públicas do país. O estudo foi realizado por meio de entrevistas, por telefone, com gestores das redes de ensino estaduais e municipais das seguintes cidades: Belém, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Luís e São Paulo. Um questionário estruturado foi utilizado para levantar características, práticas cotidianas e opiniões dos gestores escolares, bem como sua visão sobre a educação no país.

Cabe ressaltar que os autores desse estudo usaram o termo gestor escolar, mas ponderam que, dependendo da região do país, esse profissional é denominado diretor ou coordenador-geral. O estudo também delineou o perfil demográfico, a formação e o que esses profissionais pensam sobre sua profissão e sua carreira. Além disso, apresentou, também, quais são as atividades mais comuns no dia a dia dos diretores, levantando o tempo dispendido em cada uma, permitindo-lhes elaborar uma autoavaliação sobre suas responsabilidades.

O resultado mostrou que, em média, os diretores têm 46 anos de idade e são do sexo feminino. Concluíram o Ensino Fundamental e o Médio em escolas públicas. Contudo, realizaram o Ensino Superior e a pós-graduação em instituições privadas. Destaca-se, também, que 72% dos diretores fizeram algum curso de pós-graduação, a maioria (94%) especialização *Lato sensu*. Apenas 5% fizeram mestrado e 1% doutorado. Do total que fez pós-graduação, 27% o fizeram na área de gestão escolar. Quanto à forma de assumirem o cargo, 45% se tornaram diretores por eleição; 25% por concurso público e 21% por indicação ou nomeação – perspectiva que coaduna com o ideal de gestão das escolas defendido pelos pesquisadores que são referências para este artigo.

O estudo identificou, ainda, que os diretores trabalham em média dez horas por dia, estão há menos de oito anos no exercício da função e se dedicam mais às questões administrativas do que às pedagógicas – o que também foi observado em outros estudos sobre o papel do diretor (Drabach, 2009; Paro, 2010; Souza e Gouveia, 2010). A maioria dos diretores dessa pesquisa acredita que, dentro de suas atividades prioritárias, estão: cuidar da infraestrutura e do material escolar, conferir a merenda, dialogar com os pais e as crianças e realizar reuniões com a Secretaria de Educação. Suas agendas estão repletas desse tipo de ações, o que reforça o papel do diretor como “preposto do Estado” na escola (Paro, 2010; 1993).

Os diretores relataram que assuntos prioritários, como: inter-relacionar com o corpo docente, promover o planejamento a longo prazo e monitorar a qualidade das aulas ficam em segundo plano ou até mesmo caem no esquecimento. Eles confidenciaram, também, que, embora busquem as condições certas para a aprendizagem, não estão próximos o suficiente dos pais e dos alunos (FVC, 2009). Esse fato sinaliza para a possibilidade de que prevaleça nas instituições públicas de ensino uma relação de hierarquia centrada na figura do diretor. Nesse modelo, há o risco de que a postura desses gestores se contraponha à perspectiva de uma gestão democrático-participativa.

Notamos, no entanto, que há uma necessidade de compreender a perspectiva dos alunos quanto à gestão escolar. A pesquisa da FVC (2009) delineia o perfil dos diretores e apresenta uma discussão sobre sua relação com os fundamentos político-pedagógicos de sua função na comunidade escolar. Tendo em vista que esse estudo ressalta a visão dos próprios dirigentes sobre seu papel, pretendemos ampliar o debate sobre o problema da gestão democrática,

analisando a visão dos alunos acerca da relevância de um gerenciamento participativo em sua escola. Para tanto, como já mencionado, realizamos um estudo de caso, com o auxílio de questionário estruturado, em uma instituição de ensino público em Senador Canedo – GO.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa com os estudantes – conforme o gráfico 1 – mostram que, em sua maioria, são do sexo feminino. Além disso, 98,7% têm idade entre 15 e 19 anos, advêm de famílias com renda mensal entre um e dois salários mínimos, como demonstrado no gráfico 2, e 88% não estão empregados.

Gráfico 1: Qual seu sexo?

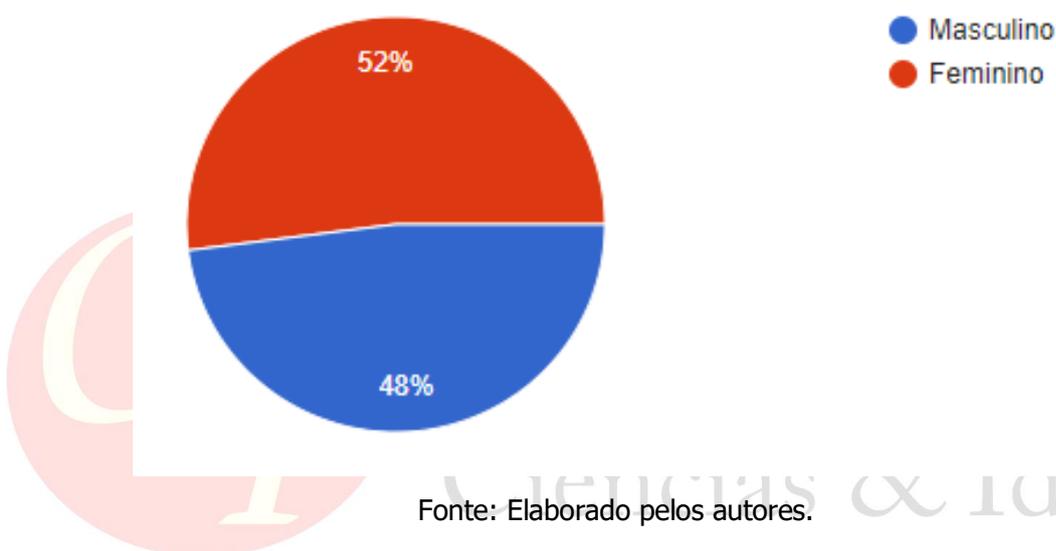
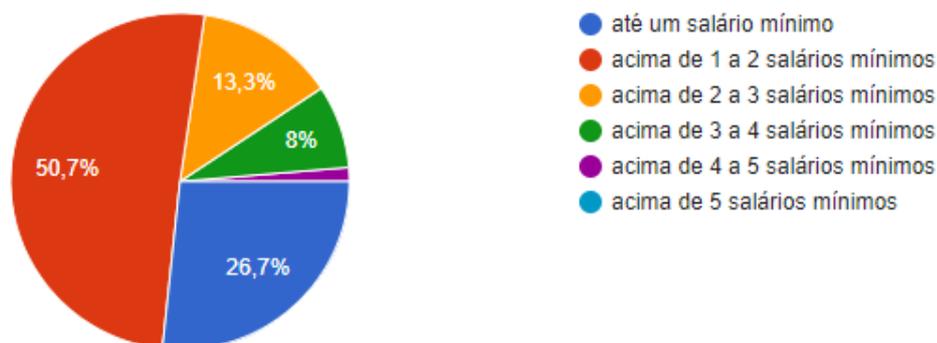


Gráfico 2: Qual sua renda familiar mensal?



Em relação ao gráfico 2, observamos que o número maior de alunos tem renda de 1 a 2 salários mínimos, o que dialoga diretamente com a localização da escola: região periférica da cidade de Senador Canedo. Constatamos que não há estudantes com renda acima de 5 salários mínimos na instituição, o que confirma o perfil socioeconômico dos alunos, tendo em vista que, conforme os dados oficiais, as regiões periféricas são aquelas em que residem pessoas com menor poder aquisitivo.

Vale ressaltar que a pesquisa foi aplicada a alunos do turno matutino e que, caso se tratasse de estudantes de outros turnos de atendimento escolar, os resultados seriam outros. Em relação às percepções dos alunos acerca das atividades do diretor escolar, todos afirmam ter ciência de que a sua escola possui um gestor e 98,7% relatam conhecê-lo pessoalmente. Ao serem questionados sobre a maneira pela qual o diretor assumiu a função, a maioria relata ter sido por indicação, conforme demonstra o gráfico 3, e 68% dos alunos sabem há quantos anos o profissional exerce sua função. Além disso, todos os alunos afirmam que o diretor está entre 1 e 4 anos em seu cargo.

No entanto, cabe pontuar que, na Rede Estadual de Educação de Goiás, os diretores são escolhidos por eleição democrática, realizada a cada dois anos. O professor que assume essa função deve ser funcionário efetivo do quadro de estatutários da Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte, e não poderá exercer a função de gerenciamento escolar por mais de dois mandatos consecutivos. O gráfico 03 confirma que os alunos não estão a par do processo democrático que envolve a escolha do diretor.

Gráfico 3: Por qual meio o diretor assumiu a função?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora os alunos demonstrem saber quem é o diretor e o tempo em que exerce essa função, 64% desconhecem quais são as atividades atribuídas ao cargo. E aqueles que relataram ter conhecimento sobre quais são essas atividades, ao descrevê-las, relacionaram-nas às questões administrativas, como demonstrado no quadro 2. Esse resultado corrobora com a pesquisa da FVC (2009), além de outros estudos relacionados ao papel do diretor escolar.

No quadro a seguir, elaborado com o objetivo de identificar a opinião dos alunos em relação as atividades desenvolvidas pelo gestor escolar, apresentamos respostas a dois questionamentos: 1) qual sugestão eles dariam ao diretor? 2) o que eles fariam se tivessem a oportunidade de ser um gestor escolar por um dia?

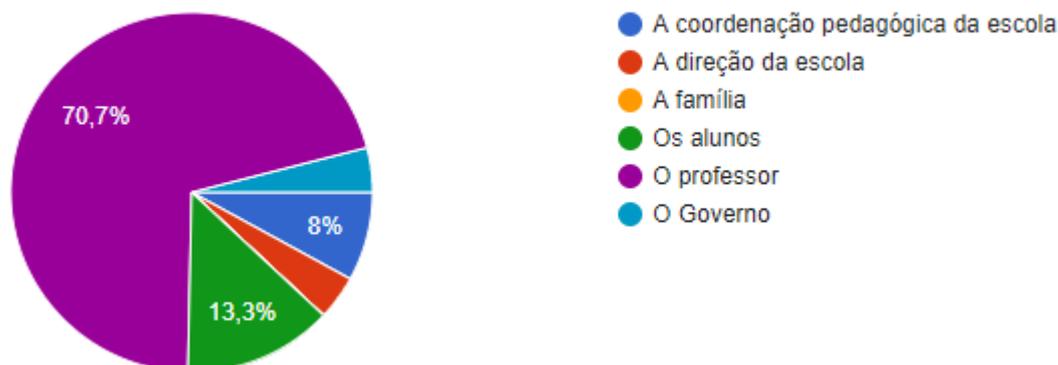
Quadro 1: Quais são as atividades do diretor de sua escola?

Questões Administrativas
Zelar pela escola e estabelecer ordem
Direcionar e fazer com que a escola melhore e que tenha ordem e que cumpra horários
Ele vai a procura de coisas boas para a escola, cuida da administração da escola
Administrar o colégio
Manter a administração do colégio
Ele dirige a escola colocando regras a serem seguidas trás novos projetos a escola e cuida da parte administrativa
Manter a escola bem, correr atrás de melhorias para nós, deixar o ambiente da escola melhor
Ordenar e colocar regras e ouvir a opinião do aluno
Dar as ordens para os funcionários
Tomar todas as decisões relacionadas a escola, administrar e representar
Cuida da gestão administrativa da escola
Gestão administrativa
Coordenar, orientar e programar a escola
Questões Administrativas e Pedagógicas
Manter a ordem do colégio e administração e cuida da area pedagógica
Manter a escola organizada, contratar melhores professores, melhorar a gestão financeira e de aprendizagem
Cuidar do regime escolar, tomar decisões para ajudar o aluno que for preciso
Outras
Dirigir regras a escola, ele dita regras, trazer projetos para a escola
Direcionar a escola
Receber ordem assistencia da secretaria de educação e por em prática
Coordenar a escola
Cuidar da unidade escolar, execer todas as suas funções de forma adequada
Tomar a escola melhor

Fonte: Elaborado pelos autores.

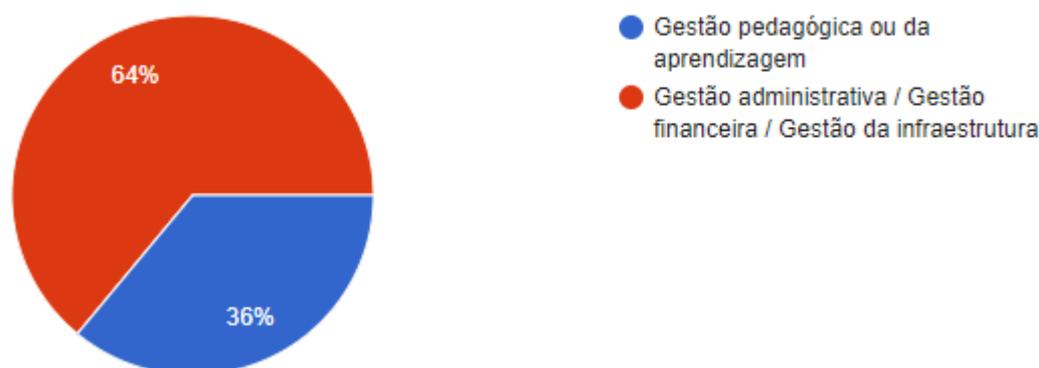
Os respondentes relacionaram suas sugestões à atividades administrativas, tais como: reforma da escola, construção de quadra poliesportiva, mais opções de lanches, melhoria da infraestrutura da escola e até mesmo ao combate à infestação de animais no ambiente escolar. Todavia, ao avaliarem o trabalho desempenhado pelo diretor de sua escola, 72,9% o consideraram bom, muito bom ou excelente. Essa percepção dos alunos quanto à função do dirigente escolar, que está associada à resolução de questões de infraestrutura da instituição de ensino e que estão inseridas no âmbito da administração dos recursos financeiros recebidos pela escola, é resultado de uma visão ainda restrita de administração, embasada em seus preceitos clássicos. A autoridade do diretor está, sob esse viés disseminado culturalmente, a serviço da burocracia e de atividades administrativas, distanciando-se do campo pedagógico. Essa averiguação comprova que a visão dos alunos sobre o trabalho do diretor escolar não está alinhada à noção de gestão escolar contemporânea e foge de um perfil de gerenciamento democrático, que deve dar primazia à “[...] qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante práticas pedagógicos-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos” (LIBÂNEO, 2008, p. 105).

Em vista dessa constatação, ressalta-se que a maioria dos alunos considera a figura do professor como responsável pelo processo de aprendizagem, conforme apresenta o gráfico 4. Por essa razão, Governo e diretor aparecem com uma pequena parcela de responsabilidade pela aprendizagem dos alunos e a família não é vista como participante das decisões da comunidade escolar.

Gráfico 4: Qual o agente responsável pela aprendizagem?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por último, os alunos indicaram em qual atividade o diretor escolar dedica maior tempo e esforço. A maioria afirmou ser em atividades administrativas, como exposto no gráfico 5, o que demonstra coerência quanto às respostas obtidas no questionário e expostas no quadro 1. Ou seja, os alunos, por uma falha na compreensão da noção de gestão democrática, repercutem a ideia de administração pautada nos preceitos clássicos, encarando o diretor de sua instituição de ensino como um simples agente administrativo do Estado (PARO, 2010).

Gráfico 5: Qual atividade o diretor dedica maior tempo e esforço?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante desse cenário, ao desdobrar esta pesquisa a partir do estudo realizado pela FVC (2009), fica evidente que tanto os diretores quanto os alunos percebem maior dedicação dos gestores às atividades administrativas. O fato de os estudantes questionados considerarem bom o desempenho do diretor de sua escola e, ao mesmo tempo, sugerirem que ele continue atuando em questões administrativas reforça a ligação do gestor às questões burocráticas. Ao mesmo

tempo, isso se relaciona, a nosso ver, ao desconhecimento dos discentes sobre as atividades que o diretor deve exercer. Supõe-se, ainda, que tal resultado possa ser reflexo do distanciamento desse gestor dos alunos, principalmente no que concerne ao planejamento das práticas pedagógicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados por este estudo permitem que se façam algumas reflexões sobre o impacto da atuação do diretor. Não se trata de culpá-lo por um trabalho diretivo centralizado nos aspectos burocráticos e, sim, de apresentar caminhos para que ele repense o sentido da educação e seu papel como educador. É o que defende Saviani, quando, por exemplo, argumenta que “o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser administrador, ele é um educador” (Saviani, 1996, p.208). Em outro momento, em entrevista a um veículo de comunicação sobre o cumprimento das metas do Plano Nacional de Educação (PNDE), Saviani (2009) reforça esse mesmo posicionamento:

Se os gestores não traduzirem os propósitos e as metas do PDE para as condições específicas de cada unidade, jamais os objetivos serão atingidos[...] há aspectos que dependem diretamente da própria gestão da escola. Um deles é essencial: ter clareza sobre o sentido da Educação escolar para distinguir o que é imprescindível para o trabalho pedagógico do que é secundário. Sem isso, toda a ação da escola se dilui[...] O principal é viabilizar o acesso à cultura letrada[...] Os gestores precisam ter consciência de que a aquisição desse conhecimento demanda tempo e uma ação pedagógica contínua e planejada (SAVIANI *In*: HEIDRICH, 2009).

Ao estabelecer esse panorama, Saviani (2009) apresenta os principais desafios de um gestor escolar na atualidade. Essas demandas, no entanto, devem ser como mola propulsora para que os diretores reflitam sobre seu papel e se permitam envolver em atividades focadas numa gestão promotora da cidadania. Cabe ressaltar que esse gestor precisa, também, aproveitar a face política de seu cargo – que lhe confere o poder da autoridade – para convidar os demais atores da escola a articularem juntos uma contraproposta às práticas antidemocráticas.

REFERÊNCIAS

ALEIXO, Débora Cristina Vieira; SANTOS, Solange Xavier Dos; Toschi, Mirza Seabra. *Perfil socioeconômico de estudantes de ensino médio de uma escola pública de Goiânia*, 2016. Disponível em: <<http://www.anais.ueg.br/index.php/cepe/article/view/8674/6190>>. Acesso em: 09 de junho de 2018.

BRASIL, *LDB. Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9394.htm>. Acesso em: 13 de junho de 2018.

BURIGO, Elizabete Zardo. *Movimento da matemática moderna no Brasil: estudo da ação e do pensamento de educadores matemáticos nos anos 80*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1989.

CALDART, Roseli Salete; PEREIRA, Isabel Brasil; ALENTEJANO, Paulo; FRIGOTTO, Galdêncio. (Orgs.). *Dicionário da Educação do Campo*. Rio de Janeiro, São Paulo: Expressão Popular (Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio), 2012.

CHARLOT, Bernard. *Da relação com o saber às práticas educativas*. São Paulo: Cortez, 2014.

CIVITA, Fundação Victor. *Estudos e pesquisas educacionais*, 2010. Disponível em: <<https://fvc.org.br/especiais/estudos-e-pesquisas/>>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

DRABACH, Neila Pedrotti. *Dos primeiros escritos sobre a administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades*. (Monografia de especialização). Universidade Federal de Santa Maria, Brasil, 2009.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa; Novaes, Gláucia Torres Franco. *Os jovens do ensino médio e suas representações sociais*, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n112/16107.pdf>>. Acesso em: 09 de junho de 2018.

GOODE, William Josiah; HATT, Paul. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional, 1973.

HEIDRICH, Gustavo. *O PDE está em cada escola. [Entrevista com Dermeval Saviani]*. *Nova Escola, Gestão Escolar*, 2009. Disponível em <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/745/dermeval-saviani-o-pde-esta-em-cada-escola>>. Acesso em 14/06/2018.

KRAWCYK, Nora. *O ensino médio no Brasil*. São Paulo: Ação Educativa, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos *et al.* *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MOREIRA, Marco Antônio. *Teorias de Aprendizagem*. São Paulo: EPU, 1999.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação*. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em: 27 de janeiro de 2019.

PARO, Vitor Henrique. *A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola*. *Educação e Pesquisa*, n. 36, p. 763-778, 2010.

_____. *Administração escolar: introdução crítica*. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. *Administração escolar: uma introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1993.

_____. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1997.

REBELATTO, Durlei Maria Bernardon. *Trajatória da administração educacional no Brasil: tessituras, rupturas e continuidades*. In IV Colóquio Internacional de Educação e I Seminário de Estratégias e Ações Multidisciplinares, Joaçaba, SC, Setembro de 2014, p. 22-24.

SAVIANI, Dermeval. *As concepções pedagógicas na história da educação brasileira*, 2005. Disponível em: < http://www.janduarte.com.br/textos/educacao/concepcoes_pedagogicas.pdf> Acesso em: 06 de junho de 2018.

_____. *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. (12ª ed.) Campinas: Autores Associados, 1996.

_____. *História das ideias pedagógicas do Brasil*. (4ª ed.) São Paulo: Autores Associados, 2013.

_____. *O PDE está em cada escola*, 2009. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/745/dermeval-saviani-o-pde-esta-em-cada-escola>>. Acesso em: 30 de maio de 2018.

_____. *Organização da educação nacional: sistema e conselho nacional de educação, plano e fórum nacional de educação*, 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/es/v31n112/07.pdf>>. Acesso em: 30 de maio de 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Vera Lúcia Gaspar. (2006). *Vitrines da república: os grupos escolares em Santa Catarina*. In VI Congresso Luso-Brasileiro de História da Educação, Uberlândia, Minas Gerais, 17-20 abril de 2006, p. 179-190.

SOUZA, Ângelo Ricardo; GOUVEIA, Andréa Barbosa. *Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente*. Educar em Revista, 1, p. 173-190, 2010.

SPOSITO, Marília Pontes; GALVÃO, Izabel. *A experiência e as percepções de jovens na vida escolar na encruzilhada das aprendizagens: o conhecimento, a indisciplina, a violência*, 2004. Disponível em: <<http://www.ced.ufsc.br/nucleos/nup/perspectivas.html>>. Acesso em: 30 de maio de 2018.