



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA**

Autorizada pelo Decreto Federal nº 77.496 de 27/04/76  
Recredenciamento pelo Decreto nº 17.228 de 25/11/2016



**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
COORDENAÇÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

## **XXIII SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UEFS SEMANA NACIONAL DE CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA - 2019**

### **GESTÃO ESCOLAR E SUAS INTERFACES EM DIFERENTES FORMAS DE PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETOR EM ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE FEIRA DE SANTANA**

**Iane Cunha Oliveira<sup>1</sup>; Solange Mary Moreira Santos<sup>2</sup>**

1. Bolsista PIBIC/CNPq, Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, Universidade Estadual de Feira de Santana, e-mail: [yanneq@hotmail.com](mailto:yanneq@hotmail.com)
2. Orientadora, Departamento de Educação, Universidade Estadual de Feira de Santana, e-mail: [solangemmsantos@gmail.com](mailto:solangemmsantos@gmail.com)

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática; Escolha de Diretores Escolares;  
Qualidade de Ensino.

#### **INTRODUÇÃO**

Há diferentes formas de provimento ao cargo de diretor das escolas públicas nas redes municipais e estaduais, ou seja, não há uma uniformidade na escolha dos dirigentes escolares. Dentre essas formas têm-se, segundo Paro (1996), três mecanismos de provimento: a indicação política, a seleção através de concurso público ou de aferição da competência técnica e a eleição. Cada uma dessas formas traz em seu bojo diferentes concepções de gestor e de direcionamentos para a gestão escolar.

Na indicação política o diretor é escolhido pelo Poder Executivo, podendo ser substituído a qualquer momento de acordo com a conveniência e o momento político, estabelecendo assim uma prática clientelista. Essa forma de escolha desse profissional não pode ser considerada democrática, tampouco um instrumento burocrático, uma vez que “na indicação, a escolha de pessoas para ocupar o cargo público de diretor recai sobre os que merecem a confiança pessoal e política dos padrinhos e não dos que tem capacidade própria” (MENDONÇA, 2000, p. 187).

O concurso público se realiza por meio de provas ou de provas e títulos e por mais que privilegie a competência técnica em detrimento da avaliação da liderança política, essa forma de escolha de diretor escolar defende a moralidade pública, evitando o apadrinhamento político. É também considerada a forma mais objetiva, avançada e imparcial de provimento ao cargo. No entanto, é importante salientar que a opção pelo concurso não garante por si só, que o gestor tenha todas as competências necessárias para fazer do mesmo uma experiência positiva, pois, para além da competência técnica, há de se reconhecer, entre outras habilidades igualmente importantes, o poder de liderança, comunicação, mediação, flexibilidade, enfim, uma série de requisitos que acaba formando um perfil desejado daquele que deseja ocupar tal cargo e que ajudam a fazer da escola, um espaço de gestão comprometida com a democracia.

O que melhor materializou a luta contra o clientelismo e o autoritarismo na administração da educação foi a escolha por eleição de diretores, visto que Paro (1996) considera como sendo o processo que mais se aproxima dos princípios da democracia, entendidos como estruturantes da gestão escolar participativa, e que por anos seguidos foi a principal bandeira de luta em defesa da gestão democrática do ensino público.

Esta pesquisa objetivou focalizar uma análise reflexiva em torno das formas de provimento ao cargo de diretor de duas escolas municipais da cidade de Feira de Santana/Bahia. Desse modo, esse trabalho buscou contribuir para ampliação da discussão e da ação dos dirigentes escolares, equipe pedagógica, professores e funcionários que atuam na escola sobre a problemática da gestão escolar na perspectiva democrático-participativa.

### **MATERIAL E MÉTODOS OU METODOLOGIA (ou equivalente)**

A metodologia de pesquisa para a realização deste trabalho foi a abordagem qualitativa do tipo descritiva, uma das características desse tipo de abordagem é a preocupação com a compreensão e interpretação dos fenômenos, analisando-os de forma singular e procurando dar significados a estes, o que possibilita ao pesquisador chegar a resultados mais aproximados da realidade.

A escolha pela pesquisa qualitativa para orientar metodologicamente essa investigação se deu por ser uma abordagem investigativa de âmbito qualitativo que se preocupa com as ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, pois envolve uma gama de significados, crenças, valores, percepções, o que corresponde a um espaço mais profundo dos fenômenos e das relações investigadas (MINAYO, 2001). Dessa forma, a interpretação dos resultados tem como base à percepção mais aguçada de um fenômeno num determinado contexto.

Os dispositivos metodológicos utilizados para coleta de dados se deu a partir de entrevistas realizadas com os diretores de duas escolas municipais de Feira de Santana, Bahia. A entrevista foi semiestruturada, tendo em vista que possibilita ao entrevistador a liberdade para poder explorar mais amplamente a questão. Gil (2002) destaca que a entrevista semiestruturada, também permite que o entrevistador retome a questão original ao perceber desvios, ao passo que entrevistado tem a liberdade de falar abertamente sobre o assunto elencado.

Podemos salientar que para a realização da entrevista dividimos em seis blocos de temas a ser questionados, que foram: caracterização ou perfil profissiográfico dos diretores (idade, sexo, formação, titulação, tempo de atuação na rede, tempo de atuação na escola, formação continuada); histórico da indicação ou eleição; relação entre a forma de provimento e a autonomia de trabalho; estratégias e dificuldades de trabalho; concepção de gestão; e, perspectivas para o funcionamento da escola.

Essa investigação foi realizada em duas escolas da rede municipal de Feira de Santana-BA, sendo que a seleção dessas escolas se deu a partir de alguns critérios de exclusão, tais como; escolas da rede municipal; instituições que já fosse campo de estágio da Universidade Estadual de Feira de Santana; uma em que o dirigente escolar tenha sido provido por meio de eleições e a outra que o diretor tenha sido indicado politicamente. A entrevista foi aplicada aos diretores dessas duas escolas, a que possui

diretor eleito nomeamos Escola A e Diretor A e a que possui diretor indicado politicamente chamamos de Escola B e Diretor B.

### **RESULTADOS E/OU DISCUSSÃO (ou Análise e discussão dos resultados)**

A gestão diz respeito à ação de gerir, e caracteriza-se por reconhecer a importância da participação consciente e nas tomadas de decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho. A preocupação central da gestão escolar deve ser a de contemplar os interesses e as necessidades da maioria da população, uma vez que democratizar a gestão deve significar promover participação efetiva da comunidade na escola para poder pensá-la para além de seus muros.

As duas diretoras são do sexo feminino, são formadas em Licenciatura em Pedagogia pela UEFS e, atualmente, são gestoras da rede municipal de Feira de Santana/Bahia, a Diretora A possui formação sobre gestão escolar, pois no currículo do curso da graduação há componentes curriculares sobre esse assunto e há estágio supervisionado em gestão e coordenação de ensino, atua na rede há 6 anos e como gestora de escola há 2 anos.

A Diretora B fez curso de formação na área de gestão escolar pela Universidade do Estado da Bahia, atua na rede há 10 anos e como gestora há 6 anos, porém na atual instituição de ensino atua nessa área há, aproximadamente, um ano. As duas profissionais da educação afirmaram que estão sempre participando de formação continuada com o objetivo de se aperfeiçoar cada vez mais.

Foi possível notar que quando foi questionado sobre as concepções de gestão escolar, ambas as diretoras falam que nessa função deve-se priorizar a parceria, o diálogo. O ideal é seguir um modelo de gestão participativa, democrática. Sobre isso a Diretora B destaca que:

Para ser gestor de escola é para quem tem coragem e desejo de mudar as coisas, que esteja disponível, disposto a trabalhar, não pode ser aquele gestor de gabinete, de sala fechada porque o gestor precisa estar em todo canto da escola, não no sentido de fiscalizar, mas sim de saber como as coisas acontecem da cantina até a portaria, precisa se fazer presente em todos os locais. (DIRETORA B)

Ao desempenhar seu papel, o gestor escolar, exerce influência sobre todos os setores e pessoas da escola, assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa quanto pedagógica. Segundo Libâneo (2010, p. 217), “as funções do diretor são predominantemente gestoras e administrativas, entendendo-se todavia, que elas tem conotação pedagógica, uma vez que referem-se a uma instituição e a um projeto educativo.”

Fica evidente que as diretoras mostram uma concepção de educação que perpassa os princípios da escola que utiliza uma lógica organizativa, no qual a prática social passa a ser fonte para a ação transformadora de um ambiente propício à aprendizagem de todos.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS (ou Conclusão)**

É notável que há uma crescente discussão sobre os benefícios e a importância da escolha eletiva do diretor para a efetivação da gestão democrática. Porém, Paro (1996)

frisa que a escolha do diretor por meio da eleição não é, e nem cabe apenas a ela, a solução para os problemas da escola e nem garante de fato que haja uma gestão democrática, entretanto, é um dos fatores para a democratização, visto que como Dourado (1995) afirma que tais formas de escolha levam em consideração a maneira de atuação do dirigente no serviço escolar e no seu envolvimento participativo no ambiente escolar.

Fica evidente que existem tendências recentes na escolha de dirigente escolar, considerando que desde a aprovação da Constituição Federal de 1988 há o direcionamento das políticas para a adoção da gestão democrática, entretanto, acreditamos que uma gestão escolar democrática não se faz somente com mudanças no processo de escolha de seus gestores, ou com a existência de conselhos e outras instâncias coletivas, é preciso uma mudança também quanto à finalidade da educação, pois a democratização da instituição de ensino está intimamente ligada a uma educação comprometida com os objetivos da sociedade, e com a construção da cidadania como projeto de transformação social.

A partir dos dados levantados nas entrevistas realizadas com duas diretoras da rede municipal de Feira de Santana-BA, constatamos que pode haver relações diferentes da gestora escolar com a comunidade interna da instituição de ensino a depender da forma como a qual foi provida, pois pode haver uma diferenciação na reciprocidade e isso poderá interferir na segurança do profissional e conseqüentemente em sua autonomia.

Porém, no que se refere à forma de gerir a escola, tanto a gestora eleita como a nomeada demonstraram interesse e preocupação na qualidade de ensino e conseqüentemente na efetivação da aprendizagem dos estudantes, pois prezam pela democracia, participação e autonomia, princípios básicos para garantir uma boa qualidade nesse processo de ensino-aprendizagem.

## **REFERÊNCIAS**

- BRASIL, **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Ementa Constitucional n. 20, de 15-12-1988. 21. Ed. São Paulo: Saraíva, 1999.
- DOURADO, L.F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1995.
- LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar – Políticas, Estrutura e Organização**. 9ª ed. São Paulo. Cortez, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MENDONÇA, E. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: FE/UNICAMP, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001;
- PARO, Vitor. H **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas, SP: Ed. Papirus, 1996.