

## **GESTÃO ESCOLAR: FORMAS DE ACESSO AO CARGO DE DIRETOR, E CONCEPÇÃO ADOTADA PELO DIRETOR EM ATUAÇÃO**

Daniel Junior de Oliveira<sup>1</sup>

**Resumo:** Este estudo tem como objetivo propor uma análise sobre como se dá o acesso ao cargo de diretor de escola. Há várias formas de acesso ao cargo de diretor, neste estudo busca contemplar as mais usuais. Entende-se que o gestor ao assumir a direção de uma instituição de ensino deverá adotar em sua prática uma concepção de gestão escolar, concepções estas que serão apresentadas neste estudo.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Acesso à Gestão. Concepção.

### **Introdução**

O presente estudo tem como objetivo propor uma análise sobre a gestão escolar, abordando as formas de acesso ao cargo de diretor e a concepção de gestão adotada pelo diretor em sua administração. O conceito de democracia que é muito recorrente no meio educacional será analisado, uma vez que muito se fala em democracia e raramente é exercido na prática, sendo comum encontrarmos na direção de algumas escolas representantes do grupo de poder político vigente.

Uma das consequências dessa ingerência política na gestão escolar é a falta de democracia nas relações com seu grupo de trabalho. Entretanto, mesmo em escolas em que há a escolha democrática do diretor, através do voto do grupo e da comunidade escola, verifica-se a que existem gestores que não desenvolvem uma gestão democrático-participativa.

A pesquisa inicia discorrendo sobre o conceito de democracia, e seu significado também enfoca a Constituição Federal de 1988, uma vez que esse documento assegura a gestão democrática no ensino público como forma de participação. Segue a análise da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBEN nº 9.394/1996, em específico o artigo 14, o qual cuida da definição e da norma de gestão democrática no ensino público.

Também, é focado o acesso ao cargo de diretor, suas formas de escolhas que são três: nomeação pura e simples pelo poder executivo, concurso público, e eleição pela

---

<sup>1</sup> Professor no Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar e Docência do Ensino Superior na Faculdade Brasileira de Educação e Cultura (FABEC), Goiânia – GO. E-mail: docenciauniversitariadaniel@gmail.com

comunidade escolar, serão apresentados os argumentos de adeptos de cada uma delas. Será abordada uma nova forma de gerir uma escola, que é o conselho diretivo.

E, por fim, serão apresentadas as concepções de gestão escolar, que são os modelos entre os quais o gestor em exercício deverá escolher quais concepções adotar, a técnico-científica e a sociocrítica, sendo que esta última se divide em: autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

### **Democracia, Participação e Acesso ao Cargo de Diretor**

Democracia é um sistema que permeia a sociedade em suas mais distintas instâncias, em especial a escola. Ao buscar o significado da palavra democracia encontramos “1. Governo do povo; soberania popular. 2. Doutrina ou regime político baseados nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder” (FERREIRA, 2011, p. 208).

A Constituição Federal, de 1988, assegura em seu artigo 206, inciso VI, a gestão democrática do ensino público, garantindo a participação da comunidade escolar no dia a dia das escolas públicas brasileiras (BRASIL, 2011, p. 56). Reforçada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, que dispõe no artigo 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

A LDBEN nº. 9.394/96 assegura, portanto, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, mas de forma democrática em colaboração com a comunidade local e escolar, e em conselhos escolares.

O acesso ao cargo de diretor por intermédio de eleições teve início, segundo Luck (2011, p. 76), na década de 1980, “por iniciativa dos primeiros governos estaduais eleitos após o fim do governo regime militar, como parte de redemocratização do país”. No auge das manifestações e reivindicações dos anos de 1980, segundo a autora o avanço para as eleições diretas para diretor representou um caminho para a democratização da escola.

Segundo Paro (2011b), existem três modalidades de escolha para o provimento do cargo de diretor de escola, que são: 1. Nomeação pura e simples pelo poder executivo, 2.

Concurso público, 3. Eleição pela comunidade escolar. E, também, de acordo com Paro (2011b, p. 45), a nomeação política é a pior alternativa, pois,

a nomeação por critério político, em que o secretário da educação ou o chefe do poder executivo escolhe o ocupante do cargo, tendo como base o critério político-partidário, é comumente considerada a pior alternativa, em virtude do clientelismo político que ela alimenta e a falta de base técnica que a sustenta, já que o candidato escolhido não por sua maior experiência e conhecimento de gestão e de educação, mas por sua maior afinidade com o partido ou o grupo no governo do estado ou do município.

Desta forma o governante pode escolher seu representante para assumir o cargo de diretor, tendo como critério a escolha política partidária, o autor pontua que a argumentação dos adeptos desse critério de nomeação é a de que ao governante é permitido por lei, escolher seus auxiliares, “para pôr em execução a política de governo sufragada nas urnas” (PARO, 2011b, p. 45). Todavia, segundo o autor, essa é uma alternativa antidemocrática, e prova disso é que se encontram poucos educadores, funcionários e usuários da escola que dizem ser favoráveis a ela.

Segunda modalidade de escolha é feita por meio de concurso de títulos e provas, tem como justificativa, segundo Paro (2011b, p. 46), “a pretensa imparcialidade presente no critério técnico, aferida em exames, que não favorecem ninguém pessoalmente, mas visa selecionar de forma objetiva os que provarem possuir conhecimentos exigidos”. O autor destaca o caráter democrático dessa modalidade, pois traz oportunidade e igualdade de condições a todos os concorrentes, que tem ainda a liberdade de escolher para qual escola irão prestar o concurso, realizado por meio de provas e títulos. O ponto negativo desta modalidade, conforme Paro (2011b), é que os usuários da escola ficam sem o direito de participar da escolha de seu representante, ou seja, seu diretor.

A terceira forma de escolha do diretor de uma escola seria a eleição pela comunidade escolar, é segundo Paro (2011b), a mais democrática, pois concede a oportunidade de qualquer professor se candidatar ao cargo. Uma vez que a participação é ampla, aberta a professores e demais funcionários da escola, alunos e pais de alunos. Sendo o processo regido por um edital, com critérios específicos estabelecidos pela Secretaria de Educação, seja ela estadual ou municipal.

A escolha do diretor por meio da eleição de acordo com Paro (2011a), é a que mais apropriada, contudo, ressalta que provavelmente ela não garantirá uma completa democratização da escola, sendo apenas uma medida necessária. “entretanto, sem ter os vícios

das outras alternativas de provimento, a eleição é a única que tem a virtude de contribuir para o avanço de tal democratização” (PARO, 2011a, p. 39).

Apesar do avanço, Paro (1996), chama a atenção para o fato de em algumas escolas a eleição para provimento do cargo de diretor estar sendo pautada em listas tríplices. Estas conforme o autor, indicam a permanência da influência político-partidária, já que a escolha definitiva de um dos três nomes ficará por conta do poder executivo. Além das listas tríplices, Paro (2011b), também, cita como outro entrave à plena democratização da escolha direta do diretor da escola o fato de haver “pesos desiguais atribuídos aos votos de professores, funcionários, alunos e pais” (PARO, 2011a, p. 18).

Ao questionar a respeito da atual estrutura da escola, Paro (2011b, p. 62) indaga “se não seria proveitoso, sem prejuízo do atual conselho de escola, propor um conselho diretivo composto por educadores escolares, que seriam, não chefes, mas coordenadores das atividades da escola”.

Nesse conselho diretivo, o coordenador administrativo não teria [...] o papel que desempenha hoje o diretor, sendo apenas um de seus membros que, com mandato eletivo, assumiria por certo período a presidência desse colegiado, dividindo com seus membros a direção da unidade escolar. Isto implicaria ser o conselho diretivo, e não seu presidente, o responsável último pela escola. Além do coordenador administrativo, fariam parte um coordenador pedagógico, um coordenador comunitário e um coordenador financeiro. Nessa composição, embora a tomada de decisões fosse coletiva, cada um teria maior responsabilidade sobre os assuntos de sua área. Ao coordenador administrativo estariam mais ligadas as questões relativas ao desempenho do pessoal, às atividades-meio e à integração dos vários setores da escola; ao coordenador pedagógico caberia cuidar mais das atividades-fim, preocupando com a situação de ensino e tudo o que diz respeito diretamente a sua viabilização; o coordenador comunitário cuidaria mais de perto das medidas necessárias para promover o envolvimento da comunidade, em especial os usuários, na vida da escola; e ao coordenador financeiro estariam subordinadas as questões relativas à aplicação dos recursos disponíveis bem como a parte escritural da unidade escolar. (PARO, 1999 *apud* PARO, 2011b, p. 63).

Essa composição do conselho diretivo é apenas para exemplificar, pois pode ser alterada e variar de acordo com o sistema de ensino. Com o conselho diretivo a direção da escola não ficaria na mão apenas de uma única pessoa, uma vez que seriam quatro coordenadores, e não apenas um diretor. Paro (2011b) traz como exemplo de direção colegiada uma escola de Aracaju, Sergipe, que aboliu a figura do diretor e instituiu a gestão colegiada.

## Concepção de Gestão Escolar

Atualmente, ser diretor de uma escola não é tarefa simples, requer atenção e zelo com toda a estrutura organizacional da instituição, uma vez que:

Escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos na aprendizagem escolar. (LIBÂNEO, 2013, p. 22).

O diretor ao assumir o cargo, deverá optar por uma concepção de organização e gestão escolar. Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 444), “a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos”.

Assim, compreendemos nos autores que existem modelos de gestão escolar. “Se situássemos as concepções em uma linha contínua, teríamos em um extremo a concepção técnico-científica (também chamada de científico-racional) e no outro a sociocrítica” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 444). Segundo os mesmos autores, na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola, com direção centralizada em uma pessoa.

Os diretores de escolas que adotam esse modelo centralizam em si mesmos as decisões, não as dividindo com o grupo, cabendo aos demais integrantes da comunidade escolar as normas e regras impostas.

As escolas que operam com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ação feitos de cima para baixo. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 445).

Segundo esses autores, esse é o modelo mais comum de organização escolar. Na concepção sociocrítica, “a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 445). Esse modelo leva em consideração as

questões sociais e as questiona, além de valorizar as interações sociais do grupo e a relação escola com o contexto sociocultural e político.

A concepção sociocrítica corresponde em autogestionária, interpretativa e democrático-participativa. Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição, acentua-se nesta concepção recusa o exercício de autoridade, pois as decisões são tomadas em assembleia e reuniões, prevalecendo à responsabilidade coletiva.

Outra concepção apresentada por Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) é a interpretativa, “considerada como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 446). Ainda, segundo os autores, “o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social baseada nas experiências subjetivas e nas interações sociais” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 447).

Conforme esses autores, essa concepção interpretativa considera a escola como uma realidade social subjetivamente construída e que privilegia menos o ato de organizar e mais a ação organizadora, com valores e práticas compartilhadas. “A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural e normativo” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 449).

Para esses autores, a concepção de gestão democrático-participativa, que esta vinculada ao fortalecimento e à democratização da gestão escolar. E, acentuam: “A concepção *democrático-participativa* baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe” (LIBÂNEO, OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 447). Compreende-se que o diretor, ao aderir à concepção democrático-participativa, estará advogando em favor de uma gestão onde todos busquem objetivos comuns, objetivos estes que estarão sendo assumidos por todos. “Defende uma forma coletiva de tomada de decisões” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 447).

Esses autores explicam que, quando as decisões são tomadas em grupos, todos que dele fazem parte devem se envolver na sua execução, para que sejam alcançados os objetivos propostos. Todavia, alertam que “não basta a tomada de decisões, é preciso que elas sejam posta em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino-

aprendizagem” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 448). Além disso, ressaltam também que, apesar de ser uma atividade desenvolvida por todos, a gestão democrática participativa “depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 448). E, são características da concepção democrático-participativa:

Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola; Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela; Qualificação e competência profissional; Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais; Acompanhamento avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões; Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados; Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 449).

A concepção democrático-participativa rompe com a concepção técnico-científica, na qual prevalece uma visão tecnicista da escola, uma visão burocrática, em que as decisões são tomadas de cima para baixo. As gestões democrático-participativa, a interpretativa e a autogestionária têm em comum a oposição às “formas de dominação e subordinação dos indivíduos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 448), pois dão oportunidade de participação a todos o que estão envolvidos com a escola na tomada de decisões.

Entre todas essas modalidades de gestão apresentadas, com maior predomínio está a “técnico-científica”, pois mesmo quando o gestor opta por uma concepção progressista, na maioria das vezes, acaba concretizando a técnico-científica.

### **Considerações Finais**

A proposta deste estudo teve como objetivo propor uma análise sobre gestão escolar, no que diz respeito as forma de acesso ao cargo de diretor e à concepção adotada pelo gestor em atuação. Nestas análises, também foram abordadas os conceito de democracia e de participação, uma vez que são direitos consagrados pela Constituição Federal de 1998 (artigo 206, inciso VI) e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBEN nº 9.394/96 (artigo 14, incisos I e II).

No que se refere ao acesso do cargo de diretor, este estudo aponta existirem três formas: nomeação pura e simples pelo poder executivo, concurso público e eleição pela

comunidade escolar. Outro meio de acesso apresentando foi a formação de um conselho diretivo, composto por educadores escolares, que atuariam não como chefes, e sim como coordenadores das atividades da escola.

Independente da rede de ensino, no entanto, escolher a forma como será gerida, pois qualquer que for o nível em que atue, federal, estadual ou municipal, é sempre o poder público que determinará a forma de escolha do diretor, visto que mesmo a eleição direta depende de seu aval. Apesar disso, ressalta-se mais uma vez que tanto a Constituição Federal, de 1988, como a LDBEN nº. 9.394/1996 asseguram a gestão democrática no ensino público.

Este estudo apresentou, também, as concepções de gestão escolar, que seguem dois modelos: técnico-científica, no qual prevalece a visão burocrática e tecnicista da escola, e a sociocrítica, que leva em conta as questões sociais e as questiona, valorizando as interações sociais do grupo e da escola com o contexto social e político. Cabe ao gestor optar por uma concepção a ser seguida em seu trabalho.

Assim, a concepção sociocrítica corresponde à concepção autogestionária, interpretativa e democrático-participativa. A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva e na participação igual por todos os membros da escola e caracteriza-se pela ausência de direção centralizada. A concepção interpretativa tem a escola como uma realidade social subjetivamente construída, pois privilegia menos o ato de organizar e mais a ação organizadora, com valores e práticas compartilhadas.

Por fim, a concepção democrático-participativa considera que a participação é de responsabilidade de todos os envolvidos na educação, e está vinculada ao fortalecimento da democratização da gestão escolar, defendendo o direito de todos à participação nas decisões da escola.

## Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas constitucionais n. 1/92 a 67/2010 e pelas Emendas constitucionais de Revisão n. 1 a 6/1994. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O Minidicionário da Língua Portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394/1996**: estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

LUCK, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão).

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção Docência em Formação: saberes pedagógicos).

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores de Escolas Públicas**: Avanços e Limites da Prática. 1996. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/289>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. Escolha e formação do diretor escolar. Cadernos de Pesquisa: **Pensamento Educacional**. Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, set./dez. 2011a.

\_\_\_\_\_. **Crítica da Estrutura da Escola**. São Paulo: Cortez, 2011b.