

DIRETORES DE ESCOLA: REFLEXÕES SOBRE A FUNÇÃO E PROVIMENTO DO CARGO

Beatriz de Basto Teixeira

Universidade Federal de Juiz de Fora/Brasil

beatriz.teixeira@oi.com.br

Resumo: Este trabalho analisa as formas de provimento do cargo de diretor em escolas públicas de Minas Gerais com o intuito de retomar o debate sobre esse tema, a partir da *Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança Educacional*, do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Considera que a dispersão das modalidades de escolha pode reforçar a ideia de que a eleição do diretor pela comunidade não foi recurso suficiente para a eficácia escolar, pelo menos no que diz respeito ao componente gestão escolar.

Palavras-chave: diretores de escola; qualidade da educação; gestão escolar.

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta algumas reflexões sobre as formas de provimento do cargo em escolas públicas brasileiras, tema que continua em pauta mesmo passados mais de vinte anos da promulgação da Constituição Federal de 1988, em que a gestão democrática da educação figura como princípio norteador da organização das unidades de ensino e dos sistemas educativos.

A base dessa reflexão é a *Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança Educacional*, desenvolvida pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em 2009¹. Essa investigação consistiu em um *survey*, aplicado a diretores de escolas de seis estados brasileiros, que permitiu a obtenção de informações atualizadas sobre o perfil desses gestores, suas atividades à frente do cargo e seu processo de escolha (CAEd/UFJF, 2009). Soma-se a esses dados a recente experiência em formação de gestores levada a cabo nesse mesmo centro universitário, por meio do oferecimento de cursos de especialização e aperfeiçoamento, que tem permitido um contato constante com os destinatários desses processos formativos e o debate sobre o que é esperado de quem tem o papel de dirigir as escolas e o processo educativo nelas implementado.

Para efeito da análise empreendida neste artigo são destacados os dados relativos ao estado de Minas Gerais, no que diz respeito ao processo de escolha dos dirigentes escolares, estabelecendo comparações entre as formas de provimento do cargo e as redes de ensino,

municipais ou estadual, o porte das cidades em que as escolas estão instaladas e a intensidade com que a escolha por eleição se espalhou como elemento do que se convencionou chamar gestão democrática da educação. Outras fontes consideradas são trabalhos de autores brasileiros sobre a gestão da educação e alguns elementos novos postos à realidade que reforçam a ideia de que esse é tema ainda em questão.

A estrutura deste trabalho traz, num primeiro momento, a apresentação da Pesquisa e seus dados, com indicação dos resultados que suportam a argumentação aqui realizada. Ou seja, como diretores são escolhidos, como essa escolha acontece em função das redes de ensino e das localidades das escolas. Entende-se por localidades as cidades em que estão situadas, conforme seu porte, definido pelo número de habitantes. Isso contribuiu com a tentativa de estabelecer uma relação entre a forma de escolha do diretor de escola e o ambiente político mais geral em que esse processo acontece. Não se pretende fazer uma defesa de uma ou outra forma de escolha, mas colocar em debate o que poderia ser tomado como um princípio: o fato de que a escolha por eleição da comunidade escolar é a melhor maneira de prover o cargo com um profissional que dirija a escola rumo à eficácia (TORRECILLA, 2008, p. 466-467). Além disso, mostrar que a dispersão das formas de escolha observadas pode ser sinal de que deveríamos considerar a possibilidade de adoção de formas combinadas de provimento do cargo, para um melhor desempenho das escolas, como indicam pesquisas recentes (ALVES, 2008).

Em um segundo momento, recorre-se à trajetória que as formas de gestão escolar, tendo a figura do diretor à sua frente, tomaram nos últimos trinta anos no Brasil. Isso se faz a fim de mostrar que é chegado um bom tempo para a reflexão aqui proposta. De um contexto de transição democrática, em que a escola também poderia criar espaços para a participação e o debate público, chegamos a uma situação em que a ampliação do acesso à educação básica coloca o desafio da permanência e progressão dos alunos pelo processo de escolarização com qualidade, ou seja, com aprovação e adequado aproveitamento de estudos. E fica a pergunta sobre como o diretor de escola pode agir para alcançar esse objetivo. A produção acadêmica brasileira mais recente oferece suporte para essa discussão.

Finalmente, serão apresentadas algumas inquietações que surgem para quem se dedica à formação de gestores que já estão ocupando o cargo. O que ensinar? O que diretores precisam saber? Algum conhecimento específico deve ser condição para seu acesso ao cargo? Qual conhecimento? Como poderiam se combinar essa formação e o reconhecimento desse

gestor pela comunidade escolar em que atua? Essas são as perguntas que este trabalho apresenta para o debate.

A PESQUISA NACIONAL SOBRE GESTÃO E LIDERANÇA EDUCACIONAL E OS DADOS PARA MINAS GERAIS

A pesquisa cujos dados são analisados neste trabalho é resultado de esforço do CAEd/UFJF, com a colaboração de secretarias estaduais de educação de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Pernambuco, Ceará e Rio Grande do Sul. Insere-se ainda entre as ações da cooperação entre a *Harvard Graduate School of Education* e o Centro Universitário de Juiz de Fora para criação de um Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação, aprovado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) do Ministério da Educação (MEC) em novembro de 2009. Esse curso será destinado a diretores de escola e administradores escolares brasileiros, em exercício ou em preparação para essas funções, com duração de dois anos. É um processo de formação fortemente ancorado em experiências de gestão educacional e em evidências resultantes de pesquisa sobre o tema, tomadas como recurso de capacitação dos estudantes para assumirem um papel de liderança na condução do processo educativo nas escolas e nos órgãos dirigentes dos sistemas educacionais.

A *Pesquisa de Gestão e Liderança Educacional* (CAEd/UFJF, 2009) foi realizada por meio da aplicação de um questionário com 128 questões, entre janeiro e março de 2009. Sua aplicação foi feita via web, ao que os diretores tinham acesso depois de receberam uma carta com explicação do propósito da pesquisa e uma senha para *login* ao *site* do questionário. O universo da investigação eram todos os diretores de escolas públicas de nível fundamental e médio dos estados envolvidos com a pesquisa. A amostra definida para a pesquisa foi composta por 3000 diretores, em escolas urbanas, com pelo menos 300 alunos. Foram aplicadas três estratificações: por estado, por rede de ensino e por tamanho do município (pequeno, até 100.000 habitantes; médio, entre 100.000 e 500.000 habitantes; e grande com mais de 500.000 habitantes).

A participação dos estados se deu conforme a tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Participação dos entrevistados na pesquisa por estado

Estado	Número de questionários	
	Participação na base prevista	Participação na base efetiva
Ceará	241	223
Minas Gerais	617	532
Pernambuco	249	210

Rio de Janeiro	420	279
Rio Grande do Sul	273	219
São Paulo	1200	1014

Fonte: CAEd/UFJF, 2009.

A seleção dos dados relativos a Minas Gerais para análise neste trabalho está relacionada com a trajetória que as políticas de democratização da gestão escolar percorreram nesse estado. Desde a década de 1980, a rede estadual mineira de ensino convive com a instituição de legislação que propõe a criação de colegiados escolares e escolha de diretores por processos com participação da comunidade escolar. Entre avanços e recuos, na década de 1990 finalmente os colegiados passaram a fazer parte do que se chamou direção colegiada da escola, junto com a figura de um diretor escolhido em processo que associava seleção por averiguação de conhecimentos, associada à eleição pela comunidade escolar (TEIXEIRA, 2000). Os dados apresentados a seguir, mostram que, mesmo com a orientação da política estadual para que o provimento do cargo de diretor se desse da maneira descrita acima, ainda pode ser observada uma dispersão entre as formas de escolha.

Tabela 2 – Formas de escolha do diretor por porte do município, rede estadual de ensino de Minas Gerais

Forma de Escolha	Porte Município		
	Pequeno porte	Médio porte	Grande porte
Eleição por colegiado escolar	13.31%	12.50%	7.81%
Eleição pela comunidade escolar	21.37%	33.75%	29.69%
Exame de seleção	2.02%	0.00%	0.00%
Exame de seleção e eleição	59.69%	51.25%	51.56%
Indicação de técnicos	3.63%	2.50%	10.94%

Fonte: CAEd/UFJF, 2009.

Na tabela 2 pode-se ver que na rede estadual de ensino em Minas Gerais predomina a combinação de exame de seleção e eleição como forma de provimento do cargo de diretor. É nessa categoria que aparece a maior frequência nos três portes de cidades em que a pesquisa foi aplicada. No entanto, figura em segundo lugar, nas cidades de porte pequeno, médio e grande, a escolha por eleição pela comunidade escolar. Excluída a possibilidade de que os entrevistados tenham identificado de maneira imprecisa o caminho trilhado para chegar ao cargo que ocupam, haja vista que são diretores de escolas, nem mesmo a força da legislação vigente teria sido capaz de dar uniformidade a esse processo. Isso se considerarmos precisamente a combinação de exame de seleção, em que competências para o exercício do

cargo sejam aferidas, com a eleição, em que alguma forma de participação dos segmentos envolvidos no processo educativo tenha oportunidade de interferir na escolha do gestor escolar.

Mas se tomarmos o emprego de alguma forma de eleição, seja pela comunidade escolar ou pelo colegiado (que representa os segmentos de pais, alunos professores e funcionários), vemos que isso está presente na maioria dos casos indicados. O pioneirismo de Minas Gerais em adotar formas colegiadas de direção escolar pode explicar esse quadro. Desde 1983 há resolução que institui a criação de colegiados nas escolas mineiras. A eleição direta para diretores de escola fazia parte das reivindicações dos educadores presentes ao I Congresso Mineiro de Educação naquele mesmo ano. E essas duas medidas figuravam entre as que deveriam ser adotadas pelas escolas como meio para a democratização do ensino, no sentido de que essas instituições precisariam incorporar os segmentos interessados no projeto educativo para que estes tivessem cada vez mais acesso à educação e esta pudesse ser um processo de formação mais amplo. Assim, o movimento preconizava não só a transmissão de conteúdos cognitivos das disciplinas ministradas nos vários níveis de ensino, mas a formação para uma participação ativa na sociedade (TEIXEIRA, 2000). Eleição de diretores e colegiados escolares seriam estruturas por meio das quais a comunidade escolar poderia participar para a construção de uma escola democrática (APPLE; BEANE, 1997).

A considerar esses dados até agora apresentados, Minas acompanhou os dois movimentos que buscavam instituir eleição de diretores nas escolas. Durante a década de 1980, o clamor por essa medida vinha associado à criação de oportunidades de participação democrática. Estava relacionado a um contexto de transição democrática e a escola poderia ser mais um espaço em que ares de participação poderiam se espriar. Na década de 1990, eleger os diretores passou a ser recurso para contar com um gestor comprometido com sua comunidade e que usasse sua representatividade para gerir de forma autônoma uma política que era descentralizada a partir das determinações do órgão estadual da educação. Veiga, Costa e Fortes (1999) falam em duas “lógicas” que teriam orientado as reformas educacionais de 1983 e 1991 em Minas Gerais.

Certas iniciativas voltadas para promover melhorias no sistema de ensino público fundamental foram colocadas em prática por alguns governos estaduais e municipais, a partir das eleições diretas para governadores em 1982. Em Minas Gerais, entre 1983 e 1985, foram instituídos os colegiados escolares e se realizou um trabalho de revisão curricular que buscava conscientizar o aluno em termos da formação para a cidadania. A ênfase, neste momento, foi a participação (eleição de diretores ou sua indicação por órgãos colegiados), sendo que outros aspectos da gestão educacional (racionalização e fortalecimento das unidades escolares) foram ou ignorados

ou tratados como uma decorrência natural da democratização da gestão. Em 1991 o processo de reforma educacional é retomado em Minas Gerais. Em estudo acerca do caso mineiro, Mello e Neubauer indicam mudanças de ênfase nos padrões de gestão e uma preocupação mais sistemática com a racionalização da aplicação de recursos e avaliação dos resultados administrativos e didático-pedagógicos das medidas implementadas.

Para concretizar as diretrizes acima, particularmente em relação ao estabelecimento de um novo padrão de gestão, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), implementou a partir de 1991: a) a seleção competitiva de diretores(as) escolares, com os objetivos de ter dirigentes mais afinados com as comunidades escolares e de reduzir as influências políticas e o clientelismo na indicação dos ocupantes destes cargos; b) a ampliação das competências dos colegiados da escola com o intuito de fortalecer a autonomia dos estabelecimentos de ensino; c) a introdução do Programa de Avaliação da Escola Pública, instituído por resolução do Secretário de Educação, publicada em janeiro de 1992, e d) descentralização financeira de parte de verba de custeio liberando os recursos para serem aplicados diretamente pelas caixas escolares (a partir de 1993) (VEIGA; COSTA; FORTES, 1999, p. 3).

Foi, portanto, a partir de 1991 que Minas começou a combinar seleção e eleição para a escolha dos diretores de suas escolas, na rede estadual de ensino. Isso no âmbito da rede estadual de ensino. Entretanto, a existência de regulamentação estadual para esse processo não foi suficiente ainda para unificar a forma de escolha dos diretores escolares no estado.

Mudando a perspectiva de observação dos dados que a Pesquisa (CAEd/UFJF, 2009) oferece, agora considerando aqueles relativos às redes municipais de ensino no mesmo estado, a dispersão das frequências cresce de forma muito significativa.

Tabela 3 – Formas de escolha do diretor por porte do município, redes municipais de ensino em Minas Gerais

Forma de Escolha	Porte Município		
	Pequeno Porte	Médio Porte	Grande Porte
Eleição por colegiado escolar	1.30%	0.00%	3.70%
Eleição pela comunidade escolar	14.29%	55.88%	96.30%
Exame de seleção	0.00%	2.94%	0.00%
Exame de seleção e eleição	2.60%	17.95%	0.00%
Indicação de técnicos	81.82%	23.53%	0.00%

Fonte: CAEd/UFJF, 2009.

Com relação aos municípios de pequeno porte, a maioria dos diretores respondeu que ascendeu ao cargo por indicação de técnicos. Isso mostra que nessas localidades os diretores ainda estão sujeitos à indicação dos órgãos da educação para assumirem seus lugares à frente da gestão escolar. Em segundo lugar, com frequência muito inferior à maior verificada,

aparecem as respostas que indicam a escolha por meio de eleição pela comunidade escolar. Os números sugerem que ainda estão presentes nesses locais práticas que se buscou superar quando os movimentos de educadores pugnavam pela eleição direta para diretores de escolas. Pode-se estabelecer uma relação entre essa observação e a permanência de certo tradicionalismo político, que manteve a gestão escolar afastada do que se poderia considerar modernização das relações de poder na escola e na educação. Nem eleições pela comunidade nem critérios de competência predominam quando se trata do provimento do cargo nos municípios de pequeno porte.

Esse quadro se inverte, progressivamente, quando se dirige o olhar para as frequências apresentadas para a escolha de diretores nas cidades de porte médio e grande. Isso se dá até o ponto de desaparecer nas cidades de grande porte a indicação dos diretores por técnicos, ou seja, pelos órgãos da educação. Desaparece também a combinação de exame de seleção e eleição. A visualização desses dados leva a relacionar as formas de escolha de diretor e a predominância com que uma modalidade ou outra é empregada a contextos políticos mais amplos que podem ainda interferir nas políticas educacionais e nas políticas de gestão escolar. Como se também nesse aspecto as desigualdades (muitas) que o país ainda apresenta se manifestassem. Quando pensamos em um movimento nacional de democratização da gestão escolar, não podemos dizer que isso se aplique indistintamente aos vários estados, nem mesmo aos vários municípios de um mesmo estado. Ainda que esse estado esteja situado na Região Sudeste, que acompanhou muito de perto as mudanças políticas observadas no período de transição democrática vivida a partir da década de 1980.

Para os municípios mineiros de pequeno porte, o quadro que Lück (2000, p. 13) descreve como superado, de um gestor tutelado pelos órgãos da educação, não pode ser aplicado. Também não se afere se os diretores nessas mesmas localidades atendem às características que deveriam ser percebidas nesses gestores, do ponto de vista das competências que reúnem para o exercício do cargo, a partir do novo paradigma de gestão escolar que se construiu a partir da década de 1980 (LÜCK, 2000, p. 16). Isto nem mesmo nas grandes cidades é verificado quando da sua escolha para a função.

Eis o que se pretende problematizar após a apresentação desses dados. Onde se busca a combinação de competências e representatividade frente à comunidade escolar para o provimento do cargo de diretor essa forma não está generalizada. Por outro lado, aparece ainda uma significativa oposição entre a indicação e a eleição pela comunidade, sem aferição de competências, para a ocupação desse mesmo cargo. O assunto se torna digno de debate

porque cada vez mais a gestão da escola passou a ser responsabilidade de cada unidade escolar. Os processos de descentralização das políticas educacionais levados a cabo a partir da década de 1980, numa perspectiva de democratização ou de transferência de responsabilidades dos órgãos centrais para as unidades escolares, passaram a exigir a tomada de decisões ou a execução de ações pelas equipes escolares, tendo a sua frente os diretores (TEIXEIRA, 2000). Uma compreensão mais apurada sobre como se dá a implementação das políticas educacionais também deposita sobre o “contexto da prática” a responsabilidade pelos resultados que as ações emanadas do Estado produzem. Ou seja, o que ocorre nas escolas, pode colaborar para a produção de sucesso ou fracasso das políticas, do processo educativo. Se políticas são textos, seu processo de interpretação começa no momento da demanda, passa pela formulação e chega à sua implementação por uma pluralidade de atores envolvidos em fazê-las funcionar para seus destinatários (BALL, 2001; BALL; BOWE, 1998; MAINARDES, 2006). E o papel que os diretores escolares exercem tem sido relacionado aos resultados de desempenho que o sistema educacional apresenta (MACHADO, 2000; ALVES, 2008). Como essa também é medida que serve para falar do desempenho das políticas educacionais, vale a pena refletir sobre quem são os diretores de escola, que competências reúnem, como são formados, como são alçados ao cargo. Recuperar brevemente a trajetória da gestão escolar na nossa história recente pode ser um bom suporte para isso.

ESCOLHA DE DIRETOR: BREVE HISTÓRICO, ALGUMAS REFLEXÕES

Passados pouco mais de vinte anos da aprovação da Constituição Federal de 1988, em que a gestão democrática da educação figura como um princípio para o funcionamento das redes de ensino brasileiras, o papel dos gestores de escolas básicas continua em debate. Isso pode ser observado pelo fato de que se encontra em tramitação desde 2007 no Senado Federal um Projeto de Lei (PLS), nº 344, que altera o Artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394 de 1996, e propõe a instituição de eleições diretas para diretores de escolas em todo o território nacional, como forma de provimento desse cargo. Apenso a esse PLS, tramita o de nº 328, de 2005, que, também propondo alteração no Artigo 14 da LDB, atribui aos sistemas de ensino de estados e municípios a definição das formas de escolha dos dirigentes das escolas públicas. As alternativas propostas são: a escolha pelo dirigente do órgão responsável pela administração do sistema de ensino; a escolha pela comunidade escolar; ou concurso público.

Recentemente, em 2009, foram divulgados os resultados de duas pesquisas desenvolvidas pela Fundação Victor Civita. Uma dessas pesquisas, **Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública** (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009a), foi realizada em 13 capitais de estados brasileiros e respondida por 400 gestores escolares. Obteve dados sobre quem são os diretores de escola, o que fazem, as atividades que mais exigem sua dedicação, e seu processo de formação. A outra pesquisa, intitulada **Práticas Comuns dos Diretores Eficazes** (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009b), foi desenvolvida em dez escolas de quatro municípios no estado de São Paulo por um período de três meses. Segundo o coordenador desta pesquisa, o cientista político e professor da Fundação Getúlio Vargas Fernando Abrúcio, foram escolhidas unidades escolares em que foi possível, por procedimentos estatísticos, “medir o efeito da boa gestão na aprendizagem”, excluía a influência de fatores sociais, econômicos e culturais do desempenho dos alunos na Prova Brasil (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009b: 3). Ambas dirigem a atenção de educadores, pesquisadores e formuladores de políticas para a importância da atuação do gestor em oferecer uma educação de qualidade. Os resultados dessas pesquisas reforçam o que foi verificado pela pesquisa feita pelo CAEd/UFJF (2009). Há ainda a utilização de procedimentos diferentes para escolha de diretor em diferentes estados e municípios brasileiros. O caso que se tentou demonstrar pelo exemplo de Minas Gerais também é observado em outros estados e seus municípios.

Associar os dados das pesquisas à legislação em tramitação no Senado Federal é recurso de que se vale o argumento construído neste trabalho para chamar a atenção dos interessados no tema para o fato de que o processo de construção de uma prática de gestão democrática da educação ainda não encontrou solução definitiva. E não se pode afirmar que a instituição da eleição direta dos diretores de escola pela comunidade seja essa solução. Retomar o histórico dessa discussão e das ações a ela relacionadas ajuda a entender como tem se dado a formulação de políticas nesse campo.

O que brevemente foi apontado para a história de Minas Gerais quanto às formas de escolha de diretores pode ser considerado exemplar para o que aconteceu no Brasil. A década de 1980 inaugurou um período em que a gestão democrática da escola era tida como caminho para a democratização do ensino. Isso se considerando que a presença da comunidade escolar poderia ser condição para a elaboração de um projeto educativo afinado com as expectativas dessa mesma comunidade em relação à escola e meio de colaborar para a disseminação de um modo de vida democrático, via aprendizado de participação política. A escola como espaço

público, porque é escola pública, de que todos participam ou podem participar, porque lida com um bem público que é o conhecimento, porque realiza o direito público à educação, contribuiria para a democratização do país em fase de superação de um regime autoritário. Vários autores apresentam dessa maneira as razões pelas quais a gestão democrática foi tão ansiada na década de 1980 (PARO, 1996; FREITAS, 2000; LÜCK, 2000).

Entre idas e vindas, a eleição direta de diretores se firmou em várias constituições estaduais no final da década de 1980. Ao mesmo tempo, governos estaduais voltam atrás nessa decisão alegando inconstitucionalidade do procedimento de escolha de gestores para as escolas (PARO, 1996). Esse momento coincide com a transição para década de 1990, quando em contexto de crise do Estado, a necessidade de um novo desenho de políticas públicas, critérios de eficiência da gestão e uma perspectiva gerencialista da atuação do diretor escolar produzem uma mudança em relação ao que se espera do ocupante desse cargo. Entre um extremo e outro, o pêndulo oscilou, entre as décadas de 1980 e 1990, de uma posição que pugnava pela figura de um diretor eleito representante da sua comunidade e a de um diretor gerente, capaz de aplicar à escola critérios de eficiência administrativa verificados em setores que não propriamente o da educação (PARO, 1996; CABRAL NETO; ALMEIDA, 2000; FREITAS, 2000). Fora isso, a eleição direta, por si só, não foi garantia de uma gestão democrática, haja vista que o processo não passou incólume aos traços de nossa cultura política que se manifestam de uma forma mais ampla na sociedade (PARO, 1996).

Feito um balanço dessa trajetória, pode-se aderir às preocupações manifestadas por Machado (2000, p. 111):

(...) seria omissão deixar de pontuar, no contexto da formação de gestores, o que já é de amplo conhecimento da sociedade e dos educadores brasileiros: a consideração do contexto dos avanços da gestão escolar no Brasil, desde a Constituição de 1988. Esse movimento foi seguido dos processos de escolha de dirigentes, da constituição dos conselhos escolares e do desenvolvimento de várias experiências bem-sucedidas. Entretanto, parece ser necessária uma ação determinada por outra via: a do desenvolvimento das competências das equipes e lideranças escolares como política capaz de auxiliar a escola pública no cumprimento das incumbências já estabelecidas na LDB, no capítulo que trata da organização da educação, onde a escola aparece, pela primeira vez, como um dos protagonistas da educação nacional, ao lado da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios.

Observou-se, com o passar dos anos, que a forma de escolha, de forma isolada, não garante por parte do gestor escolar o exercício de sua função como é requerida para de uma “escola eficaz” (TORRECILLA, 2008, P. 468-469). Vários trabalhos têm chamado a atenção para a necessária posse por parte de diretores escolares de um conjunto de competências para

a ocupação de seu cargo. Pesquisa de 1999 realizada no Rio Grande do Sul já mostrava que, dado o amplo leque de atribuições que são transferidas aos diretores, há um cabedal de competências que precisa possuir para ser bem sucedido (CASTRO, 2000). Pesquisas recentes têm apontado forte correlação entre a atuação do gestor escolar como “liderança” (SCHEERENS, 2000) frente a sua comunidade e o desempenho dos alunos de sua escola, o que é um dos elementos da eficácia nos termos em que tem sido atualmente definida e adotada neste trabalho (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009a; 2009b; ALVES, 2008). Além das pesquisas que associam competências do diretor escolar e sua representatividade ao bom desempenho da escola, já referidas neste trabalho, autores, com pontos de vista teóricos diferentes, têm desenvolvido reflexões em que a ideia de que o gestor precisa reunir um conjunto de capacidades ganha força (WITTMANN, 2000; LIBÂNEO, 2000, para acrescentar aos já mencionados). E isso principalmente quando se tem em mente a necessidade de que ele seja capaz de conduzir um processo de autonomia pedagógica, a autonomia essencial da escola (AZANHA, 1987).

Percorrido esse caminho, deve merecer atenção a legislação em tramitação no Senado Federal. Por um lado, considerando o PLS n. 344, procura-se instituir em âmbito nacional a escolha de diretores por eleição direta. Isso sem observar a trajetória e as avaliações já realizadas sobre esse procedimento. Não se leva em conta a aferição das competências julgadas necessárias para a ocupação desse cargo. De outro lado, com o PLS n. 328, não se combinam a eleição pela comunidade com as habilidades que o candidato a gestor deveria demonstrar para cumprir um papel de liderança frente ao processo educativo que pretende conduzir com sua equipe escolar. O debate em torno dessa proposta de legislação deve considerar a experiência prática e acadêmica já desenvolvida sobre o assunto, inclusive a reflexão sobre os conteúdos que deveriam ser abraçados pelos processos de formação de gestores na atualidade. Não seria proveitoso, do ponto de vista adotado neste trabalho, não considerar a trajetória percorrida pelo tema no Brasil e insistir em orientações anacrônicas para os procedimentos relacionados à gestão escolar, depois de demonstrada e sua importância para o sucesso da escolarização de nossas crianças e jovens.

FORMAÇÃO DE GESTORES, ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

É chegado o momento, neste trabalho, de tecer algumas considerações tendo em conta a pesquisa realizada pelo CAEd/UFJF, os referenciais teóricos que amparam o argumento desenvolvido e a experiência desenvolvida nesse centro universitário de formação de gestores.

O CAEd ministra cursos de formação de gestores, em nível de aperfeiçoamento, como parte da Rede Nacional de Formação de Gestores da Secretaria de Educação Básica (SEB) do Ministério da Educação (MEC). Atende as demandas realizadas por municípios e estados brasileiros, apresentadas na elaboração de seus Planos de Ações Articuladas (PAARs) para os anos de 2008 e 2009. Esse esforço de planejamento está contido entre as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) do Ministério. São atualmente cerca de 2900 gestores em cursos oferecidos na modalidade de educação semipresencial, via plataforma moodle – ambiente virtual de aprendizagem –, com encontros presenciais que ocorrem nos municípios. São ações conjuntas entre municípios e estados, Universidade e MEC.

Além dessa experiência, o CAEd oferece curso de especialização para o banco de gestores constituído pela Secretaria da Educação (SEDUC) do Estado do Ceará. Neste caso são 3200 alunos, gestores em exercício ou pleiteantes ao cargo que se preparam para um exercício mais qualificado da função. O processo formativo também acontece na modalidade semipresencial, valendo-se dos mesmos recursos de educação a distância e encontros presenciais que acontecem nos cursos da SEB.

Dessa convivência com os gestores é possível adquirir uma série de informações que têm servido a uma importante reflexão sobre o exercício da direção escolar, as necessidades de conhecimento de seus ocupantes e como deve ocorrer a formação a eles oferecida. Isso tem levado ao fortalecimento da ideia de que processos combinados de escolha de diretores associados a um processo de formação em nível mais elevado que a graduação pode em muito colaborar para seu bom desempenho como lideranças escolares.

Diretores de escola atualmente são muito exigidos quanto às várias habilidades que devem possuir. Conhecimentos sobre a legislação educacional e alguns elementos de direito administrativo são base para que ele contribua efetivamente para a implementação de políticas educacionais. Políticas públicas em contexto de descentralização requerem dos vários atores envolvidos com os momentos de sua implementação uma capacidade de tomar decisões de forma ágil que não é, muitas vezes, necessária quando a formulação e implementação de políticas acontece de forma muito centralizada. Isso fica mais forte quando se pensa em

descentralização de fato, com distribuição de poder, mas ao mesmo tempo com responsabilização pelos atos tomados de forma autônoma. E aí o gestor também precisa conhecer as políticas e identificar o que é espaço de rigidez ou flexibilidade na sua implementação, o que envolve interpretação, na perspectiva já enunciada neste trabalho. Mais ainda, quando se pensa em normas que devem ser seguidas, aliadas à capacidade criativa de formular no âmbito de cada escola o seu projeto educativo, o gestor precisa ser capaz de liderar um processo de debate pedagógico que coloque professores, pais e alunos a cooperar por um projeto de educação pactuado. O gestor não precisa ser especialista no ensino de cada uma das disciplinas ministradas pela escola. No entanto, precisa ser capaz de liderar uma discussão curricular que consiga eleger objetivos comuns para o ensino. Conteúdos cognitivos, valorativos e atitudinais que perpassem o trabalho de todos os professores de sua escola com suas respectivas disciplinas. É preciso oferecer a ele, via formação, o adequado entendimento da política curricular como política cultural.

Está por trás desse raciocínio uma escola democrática e um sistema educativo que faça da educação recurso de disseminação de um modo de vida democrático. Ao gestor que pretende agir dessa maneira é requerida uma competência argumentativa capaz de orientar de forma clara o caminho a ser seguido em sua escola. Argumentação fundada em conhecimento, experiência e adesão a uma determinada concepção de educação. Para uma formação com essa finalidade estamos dispostos.

Notas

¹ A pesquisa, na fase de aplicação dos questionários, foi coordenada pelo Professor José Eisenberg.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, F.. Políticas educacionais e desempenho escolar nas capitais brasileiras. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 134, p. 413-440, mai./ago. 2008.

APPLE, M.; BEANE, J. (orgs.). **Escolas democráticas**. São Paulo: Cortez, 1997.
AZANHA, J.M.P.. Autonomia da escola. In: _____. **Educação: alguns escritos**. São Paulo: Nacional, 1987, p. 143-145.

BALL, S. J.. Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação. **Currículo sem fronteiras**, v. 1, n. 2, p. 99-116, jul./dez. 2001.

BALL, S. J.; BOWE, R.. El curriculum nacional y su “puesta en práctica”: El papel de los departamentos de materias o asignaturas. **Revista de Estudios del Currículum**. v. 1, n. 2, p. 105-131, 1998.

BRASIL. **Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/19394.htm>>. Acesso em: 12/12/2009.

BRASIL. SENADO FEDERAL. **Projeto de Lei do Senado, n. 344 de 2007**. Acrescenta inciso ao art. 14 da lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de forma a instituir a eleição direta para diretores de escolas públicas. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em: 20/01/2010.

BRASIL. SENADO FEDERAL. **Projeto de Lei do Senado, n. 328 de 2005**. Acrescenta parágrafo ao art. 14 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. (Dispõe sobre a escolha dos dirigentes escolares). Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em: 20/01/2010.

CABRAL NETO, A.; ALMEIDA, M. D. de. Educação e Gestão Descentralizada: Conselho Diretor, Caixa Escolar, Projeto Político-Pedagógico. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 35-46, fev./jun. 2000.

CASTRO, M. L. S. de. A Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 71-87, fev./jun. 2000.

FREITAS, K. S. de. Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública**. Relatório de Pesquisa. 2009a. Disponível em: http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor_escolar.pdf . Acesso em 10/11/2009.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Práticas Comuns dos Diretores Eficazes**. Relatório de Pesquisa. 2009b. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor_escolar.pdf> . Acesso em: 10/11/2009.

LIBÂNEO, J. C.. **Organização e gestão da escola**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
LÜCK, H.. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MACHADO, M. A. de M.. Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun. 2000.

MAINARDES, J.. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. *Educação & Sociedade*. Vol. 27, n. 94, jan/abr 2006, p. 47-69.

MENDONÇA, E. F.. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano XXII, n. 75, p. 84-108, ago./2001

PARO, V. H.. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática. **RBEP**, Brasília, v.77, n.186, p. 376-395, maio/ago. 1996.

SCHEERENS, J.. **A Mensuração da Liderança Escolar = Measuring School Leadership**. Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005.

SCHOLZE, L.. O Diretor Faz a Diferença. **ANPAE Novos Rumos**, Rio de Janeiro, v. 01, p. 01-16, 2004.

TEIXEIRA, B. de B.. **Por uma escola democrática: colegiado, currículo e comunidade**. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação da USP, 2000.

TORRECILLA, F. J. M.. Um panorama da pesquisa ibero-americana sobre a eficácia escolar. In: BROOKE, N.; SOARES, J.F.. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: UFMG, 2008, p. 466-481.

VEIGA, L. da; COSTA, B. L.D.; FORTES, F. B. C. T. P.. Contexto socioeconômico e descentralização financeira no ensino fundamental em MG. In: Encontro Anual da ANPOCS, 23.,1999, Caxambu/MG, **Anais...**, Caxambu: ANPOCS, 1999, mimeo, 15p.

WITTMANN, L. C.. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000.