

**- XXI -****GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA: A VISÃO DE DIRETORES ESCOLARES  
SOBRE CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES PARA O CARGO****Cristiane Regina Dourado Vasconcelos**Universidade do Estado da Bahia – UNEB –Bahia/Brasil  
dourado.cris@gmail.com**Ione Oliveira Jatobá Leal**Universidade do Estado da Bahia – UNEB –Bahia/Brasil  
ionejatoba@gmail.com**Introdução**

No atual cenário da educação brasileira, refletir sobre o papel do gestor escolar, buscando entender as atribuições, conhecimentos e habilidades necessárias aos diretores de escolas públicas, apresenta-se como uma necessidade, a fim de contribuir com o desempenho destes profissionais. Isto porque, as políticas públicas voltadas ao campo educacional, a exemplo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, tem exigido deste profissional um maior envolvimento e conhecimentos para conduzir os processos escolares.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação no campo da educação destinada a realizar o planejamento, a organização, liderança, a orientação, mediação, coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais, objetivando sempre a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009).

O diretor de escola pública deve pautar seu trabalho em normas, leis e regras que devem ser cumpridas, a fim de gerir a escola de acordo com o que é proposto pela instituição à qual está servindo. Neste sentido, ele é o principal responsável para que os princípios estabelecidos nas normas sejam executados, a exemplo de: promover a gestão democrática e participativa na escola; garantir a participação da comunidade na elaboração do Projeto Político Pedagógico; promover a avaliação da aprendizagem; entre outros.

Desta forma, o gestor escolar deve ser o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada (LÜCK, 2009). Ainda que não tenha sido o centro das discussões deste estudo, cabe reforçar a importância da gestão democrática e participativa, visto que nenhum diretor de escola consegue fazer um trabalho de

relevância sozinho. Ele pode liderar os trabalhos, contando necessariamente com a parceria de toda a equipe escolar (VASCONCELOS, 2016).

Corroborando com estas afirmações, a gestão escolar pode ser compreendida como:

“a arte de fazer com que as dimensões da gestão (administrativa, pedagógica, financeira, política e de pessoal) aconteçam por meio de pessoas (professores, alunos, funcionários, secretaria de educação, comunidade, fornecedores, entre outros) que poderão facilitar ou dificultar o trabalho na escola, uma vez que o diretor não tem o controle sobre todas as decisões” (Leal, 2016 adaptado de Owen, 2012).

A gestão escolar consiste no processo que envolve esforço coletivo em associação com a organização de recursos e processos para que a escola desempenhe, de forma efetiva, seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação de seus alunos e promoção de aprendizagens significativas (CEDHAP, 2003).

No caso de Jacobina-Ba, a responsabilidade do diretor está pautada em leis municipais, as quais estabelecem suas funções, atribuições e competências. Contudo, a gestão escolar apresenta desafios aos diretores como: fazer a articulação entre escola e comunidade; tornar a escola um espaço harmonioso e alegre; construir um projeto pedagógico coletivamente; promover o sucesso do processo ensino-aprendizagem; garantir a educação inclusiva; administrar a merenda escolar e os recursos financeiros; entre outros.

Para atender a estes desafios, os profissionais da educação que desejam assumir um cargo de gestor escolar precisam ter características que possam favorecer sua boa atuação na escola. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa foi investigar que características os diretores que estão atuando em escolas municipais de Jacobina/Ba acreditam ser imprescindíveis para que professores ou coordenadores pedagógicos possam atuar na gestão das escolas.

### **Achados da pesquisa**

Participaram da pesquisa 38 (trinta e oito) diretores escolares do município de Jacobina/BA, sendo que 34 (trinta e quatro) são do sexo feminino e 04 (quatro) do sexo masculino. Todos participaram do primeiro processo de eleição para gestores escolares do município, em 2016, sendo eleitos.

O contato com estes diretores permitiu-nos apresentar um achado relevante nesta pesquisa: no município de Jacobina a gestão de escolas públicas se dava através da indicação de um político ligado ao gestor(a) municipal, que indicava qualquer pessoa para assumir o referido cargo, sem que esta pessoa pertencesse ao quadro da escola ou até mesmo fosse licenciada em Pedagogia ou demais

licenciaturas da área da educação. Desta maneira, os diretores participantes desta pesquisa foram pioneiros no processo democrático de eleição de gestores escolares no município.

Outro achado importante é que nenhum deles participou de cursos sobre gestão escolar e todos estavam ansiosos por conhecimentos sobre a área. Isto nos permite inferir que o município de Jacobina precisa investir na formação destes profissionais.

Os referidos diretores responderam a um questionário onde constava a seguinte questão: “A gestão escolar é um campo de atuação que exige conhecimentos específicos, envolvimento e um perfil mínimo de seus atores, para que os processos escolares, em todas as dimensões, sejam minimamente encaminhados a fim de que as escolas apresentem bons resultados e que o clima escolar seja saudável e produtivo. No espaço abaixo, liste pelo menos três características que você acredita serem essenciais para que um professor/a ou coordenador/a se candidate ao cargo de diretor/a de escola pública”.

Foram elencadas, pelos participantes, algumas preposições consideradas essenciais para o cargo de gestor escolar, que são apresentadas no quadro abaixo.

**Quadro 1:** Características essenciais para o cargo de Gestor Escolar, apontadas pelos participantes da pesquisa

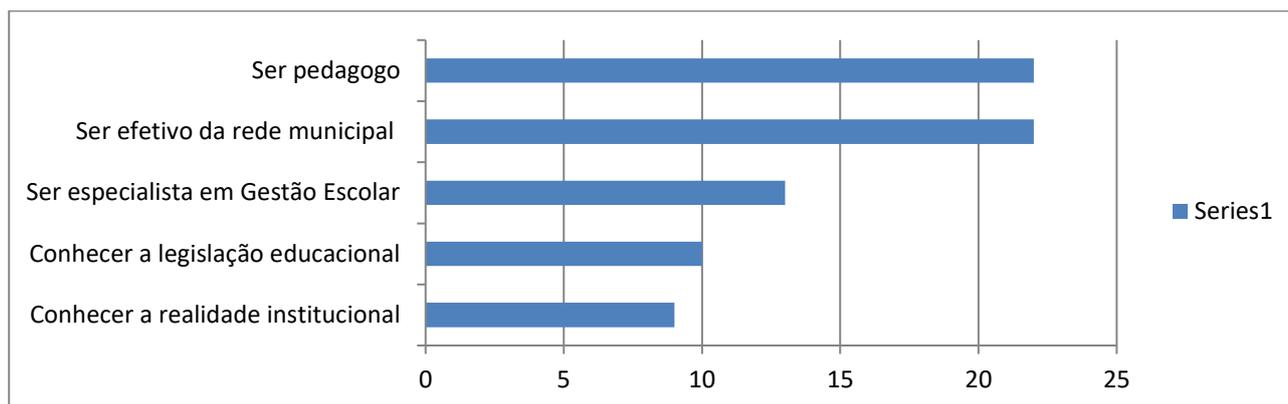
CARACTERÍSTICAS APONTADAS PELOS DIRETORES	Nº de diretores que apontaram
Mediador, saber lidar com as demandas e resolver conflitos.	26
Ser professor do quadro efetivo do município graduado em Pedagogia.	22
Conhecer a realidade institucional.	9
Conhecer as leis que regem o âmbito educacional.	10
Ter perfil de liderança, conhecimento e administração.	19
Ser aberto ao diálogo, ter bom relacionamento.	24
Ser participativo e democrático.	18
Especialização em gestão escolar .	13

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Analisando o quadro, podemos observar que as respostas dos participantes apontam algumas características e também para o que chamaremos neste estudo de alguns *pré-requisitos*<sup>1</sup> para os candidatos ao cargo de diretor de escola.

Para uma melhor análise e entendimento, apresentaremos em gráficos os *pré-requisitos* que identificamos e as características elencadas pelos diretores. O gráfico 1 apresenta os *pré-requisitos* identificados.

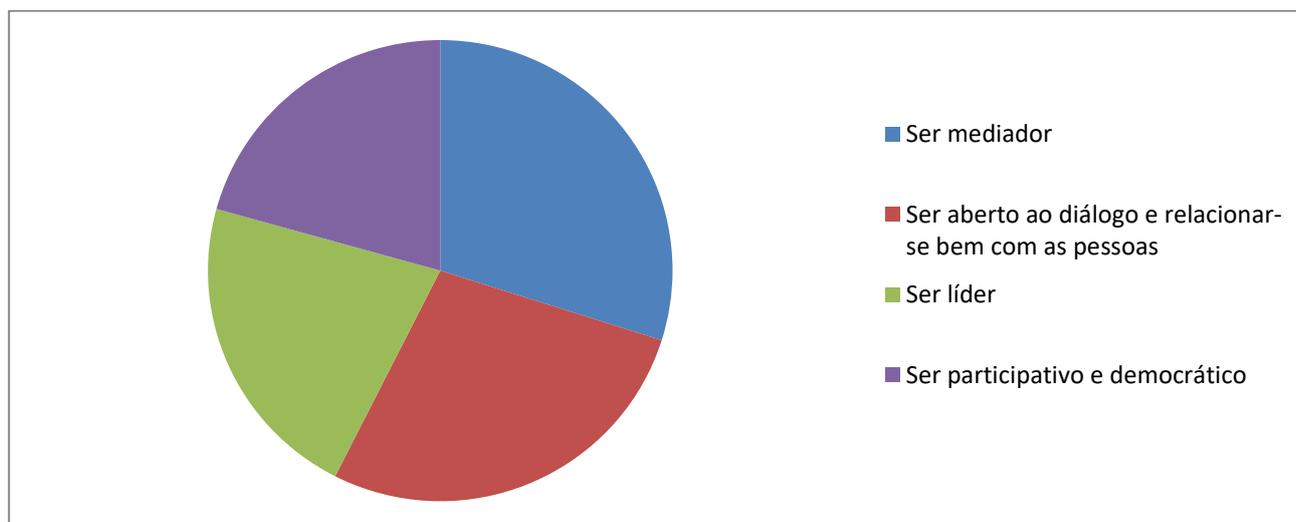
<sup>1</sup> Exigência prévia e indispensável para realizar algo, alcançar um trabalho, exercer uma obrigação etc. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/pre-requisito/>

**Gráfico 1** – Pré-requisitos para o cargo de Gestor Escolar, Identificados na pesquisa.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A análise do gráfico permite-nos observar que a maioria dos diretores (22) acreditam que os candidatos ao cargo de gestor escolar deve ser pedagogo e ser professor ou coordenador efetivo da rede municipal de ensino de Jacobina/BA. Outros (13) acreditam ser importante que eles tenham especialização em gestão escolar. Alguns (10) defendem que os candidatos devem conhecer a legislação educacional e outros (09) acham importante que os candidatos conheçam a realidade institucional.

A análise do quadro 1 ainda nos permitiu alcançar o objetivo deste estudo, que era identificar características que, na visão destes diretores, são essenciais para que professores ou coordenadores pedagógicos possam assumir cargos na gestão escolar pública. O gráfico 2 apresenta estas características.

**Gráfico 2** - Características essenciais para o cargo de Gestor Escolar, apontadas pelos participantes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A análise do gráfico nos permite afirmar que a grande maioria dos participantes da pesquisa (26 diretores) acredita que o diretor escolar deve ser mediador. De acordo com a Infopédia<sup>2</sup>, o significado de mediador é “pessoa que serve de intermediário, promovendo o acordo entre partes em conflito e estabelecendo o diálogo”. Esta definição corrobora com o que os diretores sinalizam nos questionários sobre a importância dos gestores escolares serem capazes de mediar conflitos, envolver a equipe, dialogar, ter boa escuta, dentre outras habilidades, associadas à capacidade de saber mediar situações.

Outras características marcantes, apontadas pelos participantes foram: ser aberto ao diálogo e ter um bom relacionamento com as pessoas (24); ser líder (19 diretores apontaram esta característica) e ser participativo e democrático (18 diretores sinalizaram esta característica).

### Conclusões

Ser diretor em escola pública municipal nos remete a várias questões locais e políticas partidárias, entretanto, com as mudanças em alguns municípios baianos com o processo eleitoral para eleger o diretor via comunidade escolar, a forma de perceber a gestão da escola pelos mesmos também passa por transformações.

Percebe-se a partir da resposta dos diretores que não havia uma preocupação acerca de características viáveis para assumir a gestão da escola quando o que imperava no município de Jacobina/BA era a indicação de um político ligado ao gestor(a) municipal para que qualquer pessoa assumisse o referido cargo, mesmo não sendo do quadro do município ou até mesmo sem uma licenciatura na área da educação. Acreditamos que a vivência com questões político partidárias reflete na preocupação destes diretores em buscar formas de garantir condições mínimas para a assunção de cargos na gestão escolar.

Observa-se que ao responderem, em sua maioria que a principal característica para ser gestor escolar é saber mediar, saber lidar com as demandas e conflitos existentes na escola. Como segunda maior característica, apontam as relações interpessoais e emocionais equilibradas (resolver conflitos). Isto leva-nos a imaginar que a questão política partidária ainda pode ser um impeditivo para o gestor escolar realizar suas atribuições de forma eficaz e participativa.

Isto corrobora com as outras respostas porque eles veem a importância de o diretor ser do quadro efetivo da escola, o que favorece uma boa atuação, vez que conhecer as demandas da escola pode facilitar aos mesmos promoverem a participação dos atores escolares na gestão escolar.

---

<sup>2</sup> <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/mediador>

Conclui-se que os diretores das escolas municipais de Jacobina-Ba, estão preocupados com a forma de gerir a escola e se preocupam em garantir características essenciais para assumir o cargo de direção escolar, por conhecer a realidade da escola, visando o bem-estar das pessoas que ali trabalham e estudam.

### Referências

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO APLICADO. Programa Escola Inteligente para capacitação a distância de gestores escolares, em equipe: dinamizador de aprendizagem. Curitiba, 2003.

JACOBINA/BA. **Lei Municipal n. 1.231** de 17 de dezembro de 2013. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Profissionais da Educação Básica do Município. 2013.

JACOBINA/BA. **Regimento Escolar Unificado** para as Escolas do Município. Homologado em 02 de 17 de abril de 2004.

LEAL, Ione O. Jatobá. **A percepção dos diretores acerca da gestão das escolas municipais de Jacobina- Bahia**. Tese de Doutorado (2016). Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade, PPGEduc. Universidade do Estado da Bahia, UNEB. Salvador, Bahia.

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

VASCONCELOS, Cristiane Regina Dourado. A Criação de um Portal para partilhar experiências da Gestão da Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista, Salvador/Ba, com a Avaliação da Aprendizagem. Dissertação de mestrado. GESTEC/UNEB, 2016.