

DO(A) DIRETOR(A) AO GESTOR(A): RESSIGNIFICAÇÕES DE TERMOS E DO GOVERNO DAS ESCOLAS

Janete Palú

Universidade Federal da Fronteira Sul

janete.palu@ufpr.br

Juliana Kussem

Universidade Federal do Paraná

jkussem@ufpr.br

Este trabalho é um recorte de investigações desenvolvidas pelas autoras no campo das políticas educacionais, com ênfase na gestão e na figura do(a) diretor(a) escolar. A partir delas, evidências teóricas/empíricas suscitaram inquietações em relação às ressignificações de termos/funções relevantes nesse campo específico. Observou-se uma tendência do uso do termo gestor(a) para fazer referência ao dirigente escolar em detrimento do termo diretor(a).

Conforme Shiroma, Campos e Garcia (2005), a compreensão das políticas educacionais demanda a tarefa de decifrar os textos que as fundamentam — sejam eles ordenamentos legais ou outros documentos relevantes —, nos quais as palavras/termos utilizados não são de menor importância, visto que constituem objeto de disputa e ressignificações, o que exige, dos(as) pesquisadores(as), vigilância, rigor e um estudo aprofundado, com o intuito de desvelar seus significados e implicações.

Diante do exposto, questiona-se: *Como a literatura do campo das políticas educacionais e o ordenamento jurídico, especificamente os Planos de Educação (PEs) — Nacional, Distrital e Estaduais — têm nomeado os sujeitos que ocupam a função de dirigente escolar? É possível evidenciar um deslocamento de diretor(a) para gestor(a) escolar? Em que medida essa alteração está presente/ausente na norma legal e quais as implicações para o governo das escolas públicas?* Na tentativa de elucidar esses questionamentos, recorreu-se à pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, consubstanciada por fontes bibliográficas e documentais.

A literatura internacional destaca, de forma bastante consensual, que as reformas educacionais neoliberais de cunho gerencial — realizadas em distintas latitudes a partir

dos anos 1980 — apresentam relação com essa alteração. São elas que deram ênfase e centralidade ao protagonismo, liderança e empoderamento do dirigente escolar (Gewirtz; Ball, 2011; Newman; Clarke 2012; Lima, 2014; Lima; Sá; Torres; 2020).

No contexto britânico, a *Education Reform Act de 1988* utilizou o empoderamento dos gestores locais (diretores) como um de seus dispositivos (Newman; Clarke, 2012). Novas formas de recrutamento desses profissionais foram adotadas, orientadas por critérios técnicos, as quais contribuíam para a conformação de um sujeito “profissional-gerente-executivo” (Gewirtz; Ball, 2011).

Nos Estados Unidos da América, escolas, educadores(as) e diretores(as) também foram interpelados e tiveram seus espaços e funções modificadas pelas reformas educacionais. A cultura corporativa foi introduzida nas organizações escolares, transformadas em empresa autônomas orientadas pela competição, mérito, resultados e outros valores mercadológicos-empresariais. A identidade, papel e atuação de educadores(as) e diretores(as) foi ressignificada, com o objetivo de moldar um “novo-profissional empresarial”. Por sua vez, os(as) diretores(as), transformados em gestores(as) escolares, foram convocados a assumir uma postura empreendedora, a incorporar uma nova identidade, moldada por CEOs empresariais que têm atuado na educação (Anderson, 2017).

Já em Portugal, em 2008, um novo ordenamento jurídico reintroduziu a figura do(a) diretor(a) no sistema educacional¹. O(a) diretor(a) passou a “[...] concentrar mais poderes sobre o interior da escola, a nomear e a demitir livremente os detentores de outros cargos e a ser responsabilizado perante as autoridades e o órgão de topo pelos resultados da sua gestão” (Lima, 2014, p. 1077). Conformou-se um sujeito “[...] cada vez mais gestor e cada vez menos professor —, cuja ação faz admitir o desenvolvimento de uma (nova) identidade profissional no interior do sistema escolar” (Lima; Sá; Torres, 2020, p. 16). O governo das escolas assumiu uma feição “[...] mais empresarial, eficaz, eficiente e competitiva, como ensinam as doutrinas da Nova Gestão Pública e da Nova Governança” e “[...] contraditoriamente, cada vez menos educativa e pedagógica” (Lima, 2023, p. 2).

No Brasil, a literatura destaca a centralidade, por vezes exacerbada, do(a) diretor(a), no âmbito da escola pública e em suas formas de gestão (Paro, 2016). Esse

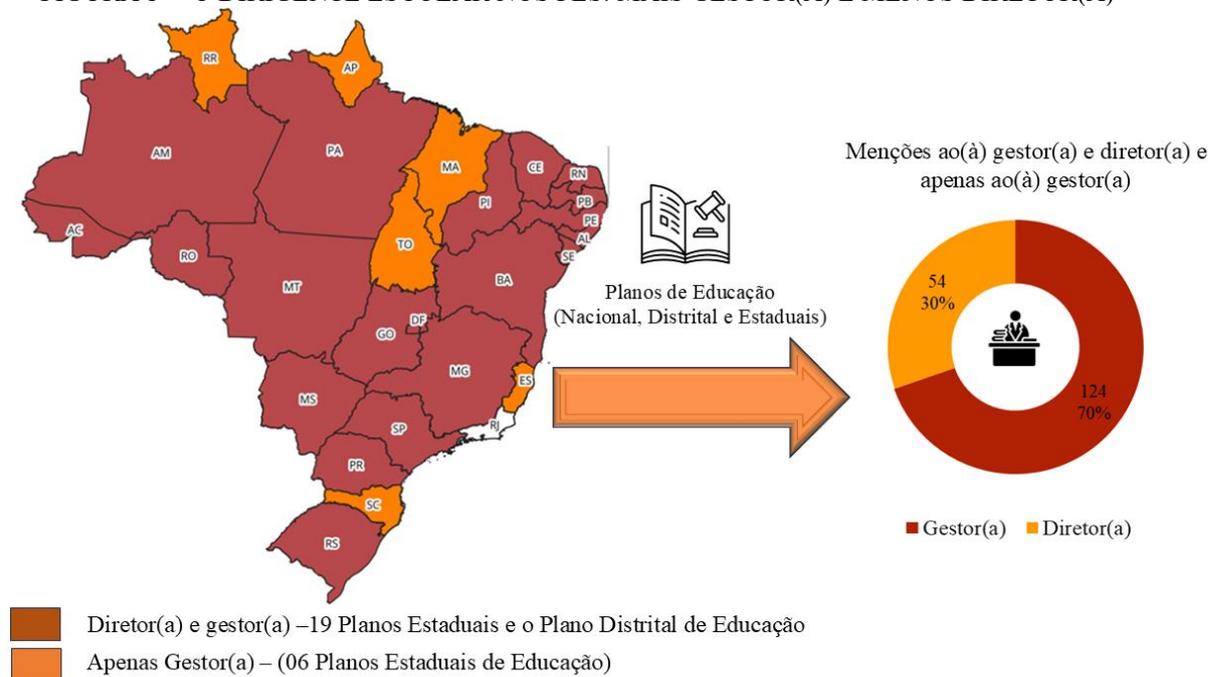
¹ Após a Revolução dos Cravos (1974), as escolas portuguesas experienciaram uma GD de maior intensidade. O movimento revolucionário transbordou para as escolas, saneou/extirpou a figura dos(as) diretores(as) que foi substituída por órgãos colegiais de gestão (Lima, 2014).

protagonismo, contudo, possui raízes históricas e, pode ser observado nos primeiros escritos sobre administração escolar (Souza, 2007), na concepção de Gestão Democrática (GD) (Souza, 2023) e, também, tem sido reforçado pelas reformas educacionais de cariz gestor. Essas, por sua vez, ressignificam o perfil, papel e atuação dos(as) diretores(as) escolares (Palú, 2024), de maneira a resgatar o perfil técnico do dirigente e da administração escolar, a fim de vinculá-lo à ideia de liderança (Duarte, 2020).

Nessa perspectiva, o diretor(a), no papel/função de gestor(a) empresarial, pode ser considerado “o núcleo da ação da governança escolar”, uma engrenagem fundamental que articula e operacionaliza o governo das escolas a partir da racionalidade neoliberal na perspectiva da Nova Governança (Palú, 2024).

No que se refere aos PEs, tomando por base a investigação realizada por Palú (2024), verificou-se que o termo “gestor(a)”² é utilizado no Plano Nacional, Plano Distrital e em 25 Planos Estaduais de Educação, o que totaliza 124 menções. Em contrapartida, o termo “diretor(a)” é citado 54 vezes pelos documentos, além de não ser identificado em seis PEEs que utilizam apenas o termo gestor(a) para identificar o dirigente escolar. A Figura 1 sintetiza essas informações.

FIGURA 1 – O DIRIGENTE ESCOLAR NOS PES: MAIS GESTOR(A) E MENOS DIRETOR(A)



Nota: *O Rio de Janeiro não teve PEE aprovado no período analisado

FONTE: As autoras a partir de Palú (2024, p. 547).

² Análise frequencial foi realizada com auxílio do *Software* Nvivo® a partir dos Planos Nacional, Distrital e Estaduais de Educação vigentes entre 2015 e 2020 (Palú, 2024).

Tanto a literatura quanto os dados empíricos apontam para uma possível influência das teorias gestonárias, sobretudo da nova governança no deslocamento de diretor(a) para gestor(a) e na formulação do ordenamento legal analisado. Contudo, como observa Palú (2024, p. 548), “[...] 20 Planos Subnacionais utilizam as duas terminologias, muitas vezes como sinônimos, o que também pode indicar o hibridismo dessas peças políticas”. Para além da literatura e dos PEs analisados, há legislações e iniciativas³ que merecem atenção, tais como leis/normas aprovadas nos estados do Acre e Ceará, as quais permitem que servidor não-docente possa exercer a função de diretor(a) escolar. Já a nomeação de gestores(as) militares e terceirizados para atuar em escolas públicas, bem como a contratualização da gestão, a formação dos diretores(as)/gestores(as) realizadas por institutos e fundações e a emergência de novas formas de escolha do(a) diretor(a) são outros pontos de alerta.

Portanto, faz-se necessária a continuidade das pesquisas que tenham como objetivo investigar como essas alterações na norma legal têm sido traduzidas em políticas em diferentes contextos e, também, os desdobramentos dessas ações para o governo das escolas, em especial para a GD — a qual ainda está em busca de caminhos para sua efetivação, em meio a avanços e recuos, bem como processos marcados por muita gestão/governança para pouca democracia (Lima, 2014; Palú, 2024).

REFERÊNCIAS

ANDERSON, G. Privatizando subjetividades: como a Nova Gestão Pública (NGP) está criando o “novo” profissional da educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 33, n. 3, p. 593-626, dez. 2017.

DUARTE, A. W. B. Políticas avaliativas, nova gestão pública e o trabalho docente no Brasil: reformas nos sistemas de ensino e a repercussão sobre o trabalho do diretor escolar no Estado de Minas Gerais. *Sisyphus: Journal of Education*, v. 8, n. 01, p. 28–54, 2020.

GEWIRTZ, S; BALL, S. J. Do modelo de gestão do “Bem-Estar Social” ao novo gerencialismo: mudanças discursivas sobre gestão escolar no mercado educacional. *In*: BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson. **Políticas educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 193–221.

³ Pesquisa realizada no site das Secretarias Estaduais de Educação e no Portal do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed).

LIMA, L. C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067–1083, out./dez. 2014.

LIMA, L. C.; SÁ, V.; TORRES, L. L. (Org.) **Diretores escolares em ação**. [S. l.]: Fundação Manuel Leão, 2020.

LIMA, L. C. A “Pedagogia das Escolas”: entre a heteronomia e o autogoverno democrático. **III Congresso das Escolas**, Braga-Portugal, 3 de março de 2023.

NEWMAN, J.; CLARKE, J. Gerencialismo. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353–381, maio/ago. 2012.

PALÚ, J. **Novas formas e modos de governança e a gestão da educação e da escola pública**: enigmas da esfinge neoliberal contemporânea. 2024. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SHIROMA, E. O.; CAMPOS, R. F.; GARCIA, R. M. C. Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. **Perspectiva**, v. 23, n. 2, p. 427-446, 2005.

SOUZA, Â. R. **Gestão democrática da educação pública brasileira**: um estudo à luz da teoria da democracia de Norberto Bobbio. 2023. Tese (Professor Titular) — Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023.

SOUZA, Â. R. **Perfil da gestão Escolar no Brasil**. 2007. 321 f. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2007.