



ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

17872 - Resumo Expandido - Trabalho - XXVII Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste – Reunião Científica Regional – ANPEd Nordeste (2024)

ISSN: 2595-7945

GT09 - Trabalho e Educação

**PROVIMENTOS DO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR: REPERCUSSÕES E DESAFIOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Jânia Cardoso dos Santos - UNEB - Universidade do Estado da Bahia

Carla Cassiana Lima de Almeida Ribeiro - UNEB - Universidade do Estado da Bahia

**PROVIMENTOS DO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR: REPERCUSSÕES E DESAFIOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

---

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta percepções de diretoras escolares sobre o provimento de cargo, seja por meio da eleição direta ou indicação pelos poderes públicos. Para tanto, realizamos uma pesquisa objetivando focalizar o modo como as diretoras são conduzidos aos cargos e suas repercussões na qualidade da liderança escolar. O trabalho de investigação, de abordagem qualitativa, se constituiu pela realização de entrevistas semiestruturada. Participaram do estudo 5 (cinco) diretoras com atuação em escolas, sendo 4 (quatro) da rede municipal e 1 (uma) da rede estadual de ensino de um município localizado na região do Oeste da Bahia. Os dados empíricos foram analisados e discutidos a partir de categorias identificadas nos depoimentos das diretoras, tais como: gestão democrática, diretor escolar, eleição para diretor e liderança escolar.

Na primeira parte são explicitadas questões conceituais pertinentes as categorias temáticas. Na segunda parte estão anunciadas as percepções das diretoras a respeito do processo de provimentos dos cargos, entre outros

elementos sobre a gestão democrática e a liderança. Os dados apontam a existência de dois tipos de provimento dos cargos, indicação direta pelos poderes públicos e eleição direta. As diretoras compreendem que o provimento do cargo por eleição direta induz o trabalho pautado em confiança e compromisso com os interesses coletivos, ao tempo que a maioria reconhece que o cargo assumido pela indicação do poder público está tencionado as pressões políticas, especialmente em questões administrativas da escola.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Na escola, o profissional diretor é representante legal nas questões administrativas, financeiras e pedagógicas, uma vez que este desempenha um importante papel no contexto da educação escolar. Na perspectiva de Libâneo (2015, p.59) “A educação é uma prática social materializada numa atuação efetiva na formação e desenvolvimento de seres humanos, em condições socioculturais e institucionais concretas.”

Com este entendimento, a escola, instituição social com a função de promover o acesso aos bens culturais.(Saviani, 2007) visando a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes, demanda de intencionalidades e sistemáticas para que sua organização e funcionamento atenda esta finalidade. Assim, a atuação do dirigente escolar é fundamental para atribuir “direção e coordenação” (Libâneo, 2015) ao trabalho pedagógico viabilizado, em muitos aspectos, pelas atividades administrativas e financeiras, em uma configuração de ações colegiadas e participativas.

Em decorrência das múltiplas funções atribuídas à escola contemporânea, com naturezas e propósitos para a materialidade de uma formação cidadã, democrática e emancipatória, o sentido da gestão democrática instituída pelo art. 206, inciso VI da Constituição Federal de 1988 precisa ser constantemente validado e ressignificado no contexto da escola pública, notadamente na questão do provimento de cargos para dirigentes escolares.

Este princípio emerge da necessidade de instituir um projeto de sociedade democrático, de direitos e deveres, com ampla participação das pessoas que diariamente constroem as condições objetivas de sua existência em um contexto político, econômico e cultural diverso e emergente de necessidades, entre elas, a da educação escolar, em superação as práticas autoritárias.

Sobre o princípio da gestão democrática, é ampla a produção acadêmica no Brasil. Segundo Veiga (2004, p. 19), este princípio requer a revisão da “estrutura de

poder da escola”. Afirmar que as ações institucionais precisam ocorrer mediante a socialização das ações com a efetiva participação coletiva, que contribuirá para “atenuar o individualismo, a exploração; opressão; a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora”. Em tais condições, valores fundamentais como os de solidariedade, autonomia e reciprocidade instituirão práticas participantes e decisões coletivas.

Corroborando a necessidade da gestão democrática na escola, Libâneo (2002, p. 87) afirma que “o principal meio é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando, assim, o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola”. Nestes termos, é preciso promover condições institucionais para que a participação qualificada sejam realidade em toda escola pública.

Para Gadotti (1997, p.16) a “participação influencia diretamente na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino”. Segundo o autor, todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. Nessa direção, Paro (2006, p. 18-19) anuncia que a participação efetiva

“depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir ditador democrático.”

Essas referências se juntam a exposição de Dourado (2006, p. 48) quando nos lembra que: “A gestão democrática como princípio faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação”. Com estas ponderações, e considerando a realidade concreta do princípio da gestão democrática do ensino público e da eleição direta ser uma das possibilidades de provimento do cargo de diretor, se faz necessário questionar as implicações das diferentes formas na garantia e efetividade do princípio da gestão democrática na escola.

Especialmente na circunstância em que a presença de Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos são condições institucionais para o princípio da gestão democrática, formas de provimento do cargo que ocorram à revelia da participação da comunidade contém em sua natureza e configuração valores que vão de encontro aos valores da gestão democrática.

São contradições que convém lembrar uma questão apresentada por Ravitch (2011, p. 248) sobre “a educação ser importante demais para entregá-la às variações do mercado e as boas intenções de amadores”. Nestes termos, a indicação de diretores pelos poderes públicos pode ser caracterizada como ação

amadora? Ou que todos os indicados são amadores? Em princípio, não! Mas considerando o conceito de democracia cunhado pelos autores acima relacionados, especialmente com relação ao provimento do cargo, pode-se dizer que aparecerão ranhuras, pois o essencial é garantir a descentralização da tomada de decisões, participação de toda comunidade envolvida com a instituição, transparências nas decisões, ações e implementações internas.

Essas contradições e outras no campo da gestão democrática do ensino público e da relação direta deste princípio com as formas de provimento dos cargos, se amplia quando a Matriz Nacional Comum de Competência do Diretor (2021) define na dimensão político-institucional que compete ao diretor “implementar e coordenar a gestão democrática na escola”. No nosso entendimento, essa lógica reforça a ideia de que a gestão democrática se acomoda, exclusivamente, por dentro da escola com a criação dos órgãos colegiados, sem qualquer vínculo com a forma que o diretor chegou ao cargo. Este precisa, em linhas gerais, envolver as pessoas, mobilizá-las para a participação nas decisões coletivas, agir democraticamente, mesmo que suas vivências e experiências com o provimento do cargo não se constituíram pelo crivo destes valores.

É preciso que o significado da gestão democrática, em sua totalidade, pautas as decisões políticas-administrativas no campo da gestão educacional e escolar, com os valores que a compõem sendo referências para o provimento dos cargos, entre eles o de diretor escolar. Em decorrência da eleição direta não lograr de obrigatoriedade e de instituir alguns limites para a indicação pelos poderes públicos, no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, art.14, inciso I da Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, que regulamenta condicionalidades para a complementação da União que implicam na gestão escolar.

Como desdobramento da citada lei, a Resolução nº 3, de 1º de julho de 2024 indica a metodologia referente a condicionalidade para ser cumprida pelas redes municipais, distrital e estaduais. São elas:

I - possuem legislação própria normatizando o provimento do cargo de gestor escolar por meio de critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha, realizada com a participação da comunidade escolar, de candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho;

II - comprovarem que adotam processo de seleção para provimento de cargos ou funções de gestores escolares, por meio da publicação de edital ou documento equivalente, que configure processo seletivo de acordo com o disposto no art. 14, § 1º, inciso


I, da Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, até a data limite estabelecida no art. 4º desta Resolução;

A exigência dos entes federados terem legislação própria para o provimento do cargo de diretor é um avanço, mas a escolha pela eleição direta com a participação da comunidade escolar continua sendo o modelo mais democrático.

## 2.4 Resultados e discussões da pesquisa

Esta seção apresenta os dados produzidos mediante entrevistada com cada uma das 5 (cinco) diretoras, à luz do objetivo da investigação. Para fins de caracterização da profissional, utilizamos a letra D (diretora), seguida do número atribuído a cada participante, assim temos: D1, D2, D3, D4, D5, conforme quadro 1, a seguir.

**Quadro 1:** Caracterização das participantes da pesquisa

	DIRETORA	FORMAÇÃO ACADÊMICA		TEMPO DE ATUAÇÃO NA GESTÃO	VÍNCULO DE TRABALHO	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	ETAPAS DE ATUAÇÃO	TIPO DE PROVIMENTO DO CARGO
		GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO					
	D1	PEDAGOGIA	ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	3 ANOS	EFETIVO	PROFESSORA E DIREÇÃO	ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL	ELEIÇÃO
	D2	PEDAGOGIA	ESPECIALIZAÇÃO EM ALFABETIZAÇÃO E LETRAMENTO	3 ANOS	EFETIVO	PROFESSORA, COORDENAÇÃO E DIREÇÃO	ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL	ELEIÇÃO
	D3	PEDAGOGIA	MESTRADO EM EDUCAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA	3 ANOS	EFETIVO	PROFESSORA, COORDENAÇÃO E DIREÇÃO	ENSINO MÉDIO	INDICAÇÃO POLÍTICA
	D4	LETRAS	ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR E LINGUAGENS	25 ANOS	TEMPORÁRIO	PROFESSORA, DIREÇÃO E TÉCNICA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	ENSINO FUNDAMENTAL E ENSINO MÉDIO	INDICAÇÃO POLÍTICA
	D5	PEDAGOGIA	ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA	3 ANOS	TEMPORÁRIO	PROFESSORA, COORDENAÇÃO E DIREÇÃO	EDUCAÇÃO INFANTIL E ENSINO FUNDAMENTAL	INDICAÇÃO POLÍTICA

**Fonte:** elaborado pelas autoras

Os resultados da pesquisa revelaram que as 5 (cinco) diretoras são graduadas em Pedagogia ou Letras. Todas continuaram a formação acadêmica na Pós-Graduação, a D3 no mestrado e D1, D2, D4 e D5 em curso de especialização,

lato sensu. Em se tratando da formação específica para a atuação na gestão escolar, a D4 e D5 declaram especialização na área.

Das 5 (cinco) participantes, D1, D2, D3, D5 contam que estão na gestão escolar há de 3 (três) anos e apenas a D4 possui 25 anos na gestão, contudo em escolas diferentes. Ambas, conforme os dados da coluna intitulada “experiência profissional” são professoras, com atuação em coordenação pedagógica ou em direção ou em função na Secretaria de Educação, o que exemplifica a pertinência com o trabalho escolar. A experiência docente para o exercício de outras funções do magistério é prevista no art. 67, parágrafo 1º em razão da Lei nº 11.301, de 2006.

Sobre o tipo de vínculo, D1, D2 e D3 são efetivas na rede em que exercem as atribuições de diretoras e D4 e D5 são contratação temporária. Este dado é importante, mas precisa ser associado ao tipo de provimento, já que 100% das diretoras em regime temporário e a D3 estão no cargo por indicação do poder público. As profissionais D1 e D2 informaram ter sido eleitas. Embora a indicação seja uma possibilidade, a eleição ainda é considerada um dos elementos importantes já que para Luck (2009, p.9) “quando a comunidade escolhe o seu diretor, compromete-se em apoiar a implementação de projeto político-pedagógico e passa a sentir-se parte atuante desse processo e da comunidade escolar”.

Quando a D2 foi questionada sob o fato de ter assumido o cargo afirmou: “quando eleita, me senti confiante, quando indicada fiquei insegura e preocupada, sei que há um comprometimento da gestão democrática, pois representa a possibilidade de controle indireto da instituição com a política de bastidores”. Percebe-se em sua fala que as negociações podem envolver troca de favores para consolidação de poder e influência, levando à falta de transparência e à manipulação.

A participante D4, apesar de ter assumido o cargo por indicação do poder público, afirma que “a eleição pode diminuir as manobras políticas para obter soluções administrativas. Na indicação pode-se confundir a questão política com obediência, esquecendo -se das suas responsabilidades e compromissos.

O depoimento da D4 é enfático na abordagem da relação entre o provimento do cargo pela indicação do poder público e as manobras políticas, com destaque para questões administrativas da escola. Ademais, sugere que a indicação induz os valores de obediência a quem indicou, minimizando as responsabilidades com a coisa pública, o bem coletivo, que envolve as responsabilidades do cargo.

Apesar da defesa da eleição direta, a D4 recomenda alguns cuidados com este tipo de provimento, especialmente a necessidade de definir critérios e condições: Sugiro “mandato de 3 anos com direito a uma reeleição; formação

adequada; experiência na função, exigência de mais de uma chapa para concorrer ao cargo; avaliação de competências e habilidades”.

A indicação de critérios é uma estratégia que pode ser identificada nas normativas, seja lei, decreto e resolução, que disciplinam o pleito da eleição para dirigentes escolar. Em linhas gerais, são critérios que se aproximam dos sugeridos pela D4, com ou sem a exigência do candidato ser aprovado em prova de conhecimentos gerais e específico.

Sobre o vínculo entre forma de provimento do cargo e o exercício democrático na escola, a D5 afirma “quando o gestor tem coerência entre o que se prega e o que se executa, estabelece confiança mútua com o grupo que lidera, desempenha seu papel com autoridade e não com autoritarismo”. Esta diretora compreende que a relação não é determinante, na situação em que o profissional é coerente, produz condições de confiança com o grupo, sem praticas autoritárias e desempenha liderança. Contudo, essa narrativa comporta o contraditório, pois se o profissional sem essas qualidades e indicado, a gestão democrática está comprometida.

Depreende-se, da totalidade dos depoimentos, que embora haja sinalização explícita da importância da eleição direta, é oportuno reconhecer que o trabalho da gestão democrática requer enfrentamento, o que de certa forma se explica pela histórica organização da escola, pois como afirma Arroyo (1996, p. 16) “não adianta gerir democraticamente estruturas antidemocráticas, estruturas excludentes”. Notavelmente, a aprendizagem para o exercício democrático movimenta ações por fora e por dentro da escola, envolvendo coletividades que valorizam a participação, a responsabilidade social com o bem público, com ética e compromisso político-pedagógico emancipatório.

Um ponto digno de nota nos depoimentos das diretoras se refere aos principais desafios enfrentados no cargo para a gestão democrática. A D1 afirma que “o maior desafio é fazer o professor se sentir engajado e satisfeito com o seu trabalho”. D2, sinaliza que são os poucos recursos existentes na escola. No tocante aos desafios a D3 diz que o primeiro foi atuar como gestora, apesar da ampla experiência como coordenadora pedagógica, em seguida conhecer a comunidade escolar e conseguir desempenhar o papel de forma a contribuir com a aprendizagem dos nossos alunos.

Para a D4 a escola pública, nos dias hoje, enfrenta um grande desafio na relação com a família, pois esta organização não tem definindo qual o seu verdadeiro papel na formação dos filhos. Nessa direção, a D5 destaca a falta apoio das famílias e falta de ética profissional, o compromisso e responsabilidade com a instituição e com o ensino de qualidade.

Os desafios arrolados pelas diretoras são elementos fundantes para a materialidade da gestão democrática, pois a escola precisa do engajamento de professores, famílias, estudantes e gestores que valorizam a cidadania e emancipação. Para tanto, requer investimento na formação para a participação, para a tomada de decisões dialogadas e negociadas, o que implica mudanças na concepção de educação, de escola e superação de modelos gerenciais e técnicos de gestão.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciam que a escolha do modelo de provimento depende do entendimento do que seja a gestão democrática por parte do gestor público. É fato que o diretor pode ser nomeado por autoridade superior, pode ser eleito por seus pares, ainda pode assumir o cargo por meio de concurso, por processo seletivo interno. A gestão democrática pressupõe a participação coletiva nas decisões, pela inclusão de diferentes vozes. Assim, quando se ignora a eleição de diretor, pode-se minar a legitimidade do processo. O que temos, em geral é um despreparo do ponto de vista da formação de gestores, considerando o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.

Parece inexistente para a maioria as diretoras entrevistadas a preocupação com o processo de formação em contexto profissional, a relação orgânica com a comunidade atendida, bem como entendimento da repercussão, quando são indicadas. Podemos observar ainda, uma falta clara de entendimento das funções, dos quais se exige resolver problemas oriundos dos contextos sociais, de relações socioemocionais, e especialmente de cunho pedagógico. E essa falta de maturidade epistemológica pode comprometer ações efetivas e democráticas no âmbito da escola. Ademais a indicação do gestor ainda pode resultar em uma liderança que não está alinhada as demandas escolares, o que de certa forma pode repercutir na eficácia da gestão e na qualidade do ensino.

### REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel G. Administração e qualidade da prática educativa: exigências e perspectivas. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Brasília, v.12,p.8-21,jan./jun.1996.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em:



[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016). Acesso em: 24 maio 2021.

**BRASIL. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.** Brasília, DF, Março 2021b.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020.** Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Brasília, DF: 2020b.

BRASIL. Resolução nº 3, de 1º de julho de 2024. Aprova as metodologias de aferição das condicionalidades de melhoria de gestão previstas no art. 14, § 1º, incisos I, IV e V, da Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, para aferição em 2024 e vigência, para fins de distribuição dos recursos da complementação do Valor Anual por Aluno (VAAR), no exercício de 2025. **Diário Oficial da União.** Edição: 126. Brasília, DF, 2024.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola:** princípios e preposições. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação:** um estudo introdutório. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola.** Goiânia, GO: Alternativa, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola:** teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2015

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

RAVITCH, Daiane. **Vida de morte do grande sistema escolar americano:** como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica:** primeiras aproximações. 9. ed. Campinas: Autores Associados, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica e educação superior:** projeto político-pedagógico. 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes Brasil. **Gestão da educação escolar.** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.