

**- CIX -****GESTÃO ESCOLAR: PERFIL, CONCEPÇÃO E  
TRABALHO DE UMA DIRETORA.**

**Jaqueline de Santana Cerqueira**  
UFBA- contatopositivo2017@gmail.com

**Rodrigo da Silva Pereira**  
UFBA- rodrigossilvapereira@ufba.com

**INTRODUÇÃO**

Este texto faz parte do projeto de pesquisa intitulado Gestão Escolar em Salvador: perfil, concepção e trabalho dos diretores. Que tem por objetivo investigar e analisar o perfil, a formação, as concepções de gestão escolar e a intensificação do trabalho dos diretores de escolas públicas de ensino médio regular do Estado da Bahia, particularmente no Núcleo Territorial de Educação (NTE) 26, que abrange a cidade de Salvador e Região Metropolitana, bem como contribuir na formulação teórica do campo da gestão da educação. A pesquisa de Iniciação Científica está vinculada à Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Nos últimos anos os Programas de incentivo a formação de gestores e efetiva gestão democrática foram implementados em vários estados brasileiros, incluindo a Bahia. Em tais programas a participação do gestor escolar é preponderante e decisiva para uma educação com qualidade social. Neste sentido, poucos estudos têm sido feitos no país a respeito do perfil e formação desses profissionais (VIEIRA e VIDAL, 2014). Por isso, se questiona como esses servidores públicos estão desempenhando a função de diretor escolar? Qual o seu perfil e formação acadêmica para assumir a gestão?

**METODOLOGIA**

As contribuições metodológicas de Cury (2000) fundamentaram a pesquisa bibliográfica e a análise das entrevistas. A teoria social nos deu as ferramentas para analisar

o perfil e a formação dos gestores de 12(doze) escolas públicas estaduais do (NTE-26). Todas as entrevistas foram transcritas e estão em fase de análise que comporá outras publicações. Neste trabalho analisamos uma delas localizada na região de Salvador.

## RESULTADO E DISCUSSÕES

A colaboração que Paro (2015) nos dá ao falar de escola pública, ou seja, administrada pelo poder público, demonstra a importância da gestão escolar, que esta intrinsecamente relacionada ao melhor desempenho, uso racional dos recursos e diminuição dos desperdícios. Obviamente essa relação não é linear e perpassa um conjunto de determinações e mediações que acontecem dentro e fora da escola. Contudo, há de se considerar a importância do gestor nos processos que envolvem a instituição escolar.

Fundada em 1971 a escola pesquisada, é localizada em bairro periférico de Salvador, foi uma das 12 escolas entrevistadas no projeto de pesquisa da região do NTE-26. Ela possui, atualmente, 300 alunos em tempo integral.

Formada em Ciências Sociais e atuando como diretora da instituição há 12 anos, a gestora apresenta uma concepção dinâmica: “Porque na minha forma de gestar, eu tentei casar, eu tento casar liderança, ser líder [...] Gestão é ensaio e erro mesmo, gestão é o enfrentamento diário [...]”. (Gestora Escolar)

Ou seja, o confronto com as situações do dia a dia determina o papel do gestor da escola pública, como a professora mesmo fala não existe um manual pra ser gestor, até mesmo porque algumas características vão sendo desenvolvidas ao longo da carreira, que não se aprende em sala de aula, como: resiliência, saber escutar, ser tolerante com as diferenças, ter trato com os pais de alunos e funcionários/professores. Portanto, o perfil do diretor parte da construção dele na rotina do cargo de direção. Dinâmica que envolve também a execução de políticas educativas e um conjunto de demandas que têm origem nos sistemas educacionais.

Para Paro (2015) existe uma supervalorização do papel do diretor escolar, como uma forma de camuflar a real causa dos problemas educacionais, que está associada a autoridades governamentais e indivíduos interessados em minimizar a falta de recursos e dos baixos salários dos profissionais de educação. Desta forma o foco principal das dificuldades na educação acaba por recair sobre o gestor escolar.

A diretora entrevistada tem um perfil de liderança participativa, onde todos contribuem com a construção de uma escola melhor. Portanto, funcionários, professores,

alunos e pais de alunos fazem parte da gestão escolar. A gestora relata que apesar de imposição de algumas políticas educacionais e diversidades encontradas na sua rotina, ela busca se posicionar da seguinte forma:

“[...]Eu não sou coitadinho na educação não, é eu entrei na educação consciente do que era a educação, ninguém me apresentou flores, é então assim, eu não quero ser coitada. Sabe? [...] tem muita coisa possível de ser feita, com os poucos recursos que você recebe. Eu acho que não cabe, uma coisa que eu acho que esqueci, eu tenho certeza que esqueci na pergunta anterior, é vontade política, sabe? Não é política partidária. Vontade política ideológica. Eu faço educação por uma questão ideológica, não foi a segunda opção, nem a última, foi a primeira, entendeu? E 29 anos depois, eu me sinto felicíssima de dizer isso, foi a melhor escolha que eu fiz, né e vou me aposentar consciente disso também”.(Gestora Escolar)

Logo, podemos perceber que a gestora escolar precisa se reinventar e encontrar alternativas de forma assertiva para o desempenho de suas funções de acordo com as possibilidades existentes e que a gestora entrevistada concebe a gestão escolar como uma função essencialmente política, assim como demonstram Souza (2006) e Paro (2015).

Além disso, é perceptível a intensificação do trabalho na gestão escolar que envolvem o conjunto de suas dimensões:

“[...] são variáveis importantes, mas assim, o pedagógico pra mim e talvez essa seja a maior dificuldade do gestor hoje, como gestora, como diretora de escola pública, é”... essa demanda de atividades, porque pra mim uma das maiores dificuldades é essa, porque o diretor no estado da Bahia hoje, ele trabalha com a dimensão financeira, administrativa e pedagógica. Então, é uma sobrecarga de tarefas distintas, que acaba tirando o foco do que seria o mais importante, que seria o pedagógico [...] de jovens com transtornos, então, transtornos de ansiedade, jovens depressivos, é famílias nessa perspectiva, e isso tem me preocupado, porque é uma demanda que eu não esperava receber, então assim, essas coisas eu também me envolvo [...]” (Gestora Escolar).

A gestora entrevistada tem noção do processo de intensificação do trabalho que os diretores escolares tem vivenciado nos últimos anos (PONTES e SOUSA, 2018). Contudo, de uma forma diferenciada, não avalia esse processo com naturalidade, o que a coloca em um patamar diferenciado em relação a outros gestores entrevistados.

## CONCLUSÃO

A análise da entrevista com a gestora escolar nos permite exprimir uma tendência que aponta para um processo dinâmico de formação do perfil do diretor escolar que se desenvolve na dinâmica escolar em relação com os setores que a compõe, além disso, indica que a concepção de gestão, considerado seu fundamento político, influencia nas apreciações acerca do processo de intensificação do trabalho deste profissional, que é acentuado, sobretudo, pela dimensão administrativa/financeira em detrimento da pedagógica.

Por conta das limitações deste texto, não abordamos o conjunto das 30 atribuições que traz o decreto que regulamenta a função dos gestores escolares no Estado da Bahia, ação que desenvolveremos a partir da ampliação deste texto.

## REFERÊNCIAS

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação e contradição: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo**. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PONTES, D. F.; SOUSA, F. B. Intensificação do trabalho dos diretores escolares do ensino médio regular do Distrito Federal. In.: SILVA, M.A; PEREIRA, R.S. **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. 1.ed. – Curitiba: Appris, 2018.

SOUZA, A. R. Os dirigentes escolares no Brasil. *Educação: Teoria e Prática*. V. 15, n. 27, pp. 51-82, jul-dez/2006.

VIEIRA, S.L; VIDAL, E. M. **Perfil e formação de gestores escolares no Brasil**. *Dialogia*, São Paulo, n. 19, p. 47-66, jan/jun. 2014.