

OS DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DO DIRETOR DE ESCOLA



FELIPE MACIEL HERMOGENES

Graduação em Pedagogia pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo - UNISAL (2014); Graduado em Artes Visuais pelo Centro Universitário de Jales - UNIJALES (2018); Graduado em Matemática pelo Centro Universitário FIEO (2019); Especialista na área de Ciências Humanas - Contação de Histórias (2019); Especialista em Educação Especial com Ênfase em Deficiência Intelectual, Física e Psicomotora pela Faculdade São Luiz (2021); Professor de Educação Infantil concursado no CEI Parque Novo Mundo e atualmente nomeado em comissão como Assistente de Diretor de Escola na EMEF Senador Miltom Campos acumulando como Professor de Educação Infantil e Ensino Fundamental I na EMEF Geraldo Sesso Júnior. Já atuei em cargos de Direção, Coordenação e Formador na Diretoria Regional de Educação na área de Educação Especial e como professor de educação básica da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, bem como cargos de direção e assessoramento na SEDUC SP.

RESUMO

Atuar como gestor em escolas, em especial, no ensino público, tem diversos desafios que por vezes não é compreendido pelas pessoas, sejam as que estão internamente como as demais pessoas da sociedade. A proposta do artigo é compartilhar esses desafios e desmistificar que o gestor é detentor de poderes e decisões, como costuma acontecer nas empresas do setor privado, onde o gestor possui certas autonomias que não acontece dentro das unidades escolares, afetando no fazer diário e impactando na qualidade da educação pública de qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestor; Educação; Desafio; Autonomia; Educação Pública.

INTRODUÇÃO

Pensar em gestão escolar pública é entender quem são os sujeitos que dela fazem parte e quais são as suas possibilidades de atuação. O Diretor de Escola quando atuante em unidades públicas, exercem atividades e possuem autonomia diferente dos gestores que atuam em equipamentos privados.

O presente artigo tem como objetivo propor uma reflexão acerca de quem é esse profissional, quem são os parceiros que compõe a gestão, quais são os desafios que o diretor enfrenta no dia a dia.

É necessário desmistificar que nem sempre a autoridade máxima, possui autonomia para fazer ou decidir o que quer.

Entender que existem muitas pessoas que também são responsáveis e participam das deci-

sões dos assuntos escolares, bem como na aprendizagem dos estudantes, não sendo função única e exclusiva do diretor de escola.

QUEM SÃO OS GESTORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS?

Atuar na gestão de escolas, em especial no setor público, tem diversos desafios, sendo um deles a desmitificação do poder absoluto para a tomada de decisões.

Antes de expor esses desafios, é importante falar como costuma ser organizado os cargos que atuam nas gestões das escolas públicas, em especial, no estado e no município de São Paulo (existem cidades e estados que seguem o mesmo tipo de organização).

De modo geral, a gestão é organizada pelos seguintes cargos:

- **Diretor de Escola ou Diretor Escolar:** que atua dentro das unidades escolares, gerindo o pedagógico (processo que envolve o aprendizado dos estudantes e a formação dos professores) e o burocrático (recursos humanos, financeiros e materiais).
- **Vice-Diretor de Escola ou Assistente de Diretor de Escola:** que atua dentro nas unidades escolares, sendo sua função principal a de substituir o diretor nas ausências e afastamentos, sendo delegado para esse cargo também a incumbência de apoiar o diretor no desempenho das suas funções.
- **Coordenador Pedagógico:** que atua na escola, desenvolvendo atribuição voltada a formação dos profissionais da unidade em especial na formação docente, visando sempre apoiar no processo de aprendizagens dos estudantes.
- **Supervisor Escolar, Supervisor de Ensino ou Supervisor Educacional:** que atua em órgãos externos a unidade escolar, sendo responsável por articular, acompanhar e fiscalizar as ações desenvolvidas nas escolas, seja no aspecto pedagógico como no burocrático.
- **Diretor Regional de Educação ou Dirigente Regional de Educação:** que atua na gestão do órgão setorial externo a escola, apoiando e subsidiando as unidades subordinadas ao território desse órgão. Em municípios menores as escolas são subordinadas e acompanhadas diretamente pela secretaria de educação, não existindo esse profissional.

A ocupação desses cargos normalmente tem como requisito principal, que o profissional tenha atuado como docente por determinado tempo, para que esse possa compreender os processos e contextos escolar.

Existe também o cargo de Secretário de Escola ou Gerente de Organização Escolar que nem sempre é considerado gestor, mas que exerce a liderança dentro da escola, cujo requisito muitas vezes é possuir formação em nível médio, ser profissional do quadro de apoio (Agente de Organização Escolar, Auxiliar Técnico de Educação, Inspetor, Auxiliar de Secretaria) e aprovação em um processo de seleção interna ou indicação do diretor de escola. Esse profissional é responsável por apoiar nas demandas relacionadas a vida funcional dos funcionários (folha de pagamen-

to, vantagens e benefícios etc.) vida escolar dos estudantes (matrículas, históricos, declarações), além de acompanhar os trabalhos dos profissionais que atuam no atendimento da secretaria e inspetoria escolar.

Ao compartilhar as funções, é importante destacar que muitas vezes esses cargos não são de provimento de concurso e sim de indicação para exercer o cargo em regime de confiança, o que internamente é conhecido como designação ou cargo comissionado, no qual o profissional permanece com o vínculo de professor, recebendo uma diferença salarial para exercer uma dessas funções, podendo deixar de receber o valor se for cessado (desligado) da função, retornando imediatamente para o cargo de origem.

No município de São Paulo, os cargos de Diretor de Escola, Coordenador Pedagógico e Supervisor Escolar são de provimento efetivo, sendo por meio de concurso interno de acesso, entretanto, os concursos não acontecem frequentemente, necessitando de designação de professor para exercer esses cargos quando estiverem vagos ou quando houver afastamento do titular. Já os cargos de Assistente de Diretor de Escola, Secretário de Escola e Diretor Regional de Educação, são cargos de confiança, oferecido para funcionários da própria rede.

No estado de São Paulo, apenas os cargos de Diretor de Escola/Diretor Escolar e Supervisor de Ensino/Supervisor Educacional são de provimento efetivo por meio de concurso de ingresso, no qual professores tantos da rede como fora dela podem prestar o concurso (desde que preencham os requisitos), mas igualmente ao que acontece no estado, os concursos também não são periódicos, sendo necessário a designação de profissionais da rede para o exercer o cargo quando estiver vago ou houver substituição por afastamento. Já os cargos de Vice-diretor Escolar, Gerente de Organização Escolar (antigo cargo de secretário de escola) e o Dirigente Regional de Educação, são cargos de confiança oferecidos por processo seletivo interno.

Além dos cargos mencionados acima, existem outros cargos/funções nos órgãos externos a escola que não são considerados de gestão, mas que apoiam na orientação e nas ações voltadas as atividades desenvolvidas dentro das unidades escolares, sendo esses cargos/funções muitas vezes de indicação.

EXISTE AUTONOMIA NA GESTÃO ESCOLAR?

Ao entender os diversos cargos que compõe a gestão, podemos observar que o diretor de uma escola pública não desempenha sozinho as suas atribuições, tendo outros agentes envolvidos nesse processo.

Dentro da escola existem também os colegiados, que compõe o fazer da gestão, são eles o Conselho de Escola, que tem a participação dos estudantes, professores, funcionários, gestão, pais ou responsáveis, cujo papel desse colegiado é deliberar e apoiar nas decisões da unidade escolar, tais como, decisão de projetos, uso das verbas, questões disciplinares e outros. Tem a Associação de Pais e Mestres – APM, que também tem a participação dos professores, funcionários, membros da gestão e pais ou responsáveis, cujo papel é mais utilizado na execução dos gastos

das verbas, bem como a prestação de contas dos valores utilizados.

Além dos colegiados mencionados, tem os Grêmios Estudantis, que tem como principal objetivo, dar voz aos estudantes, sendo eles eleitos por seus pares.

Dito isso, já podemos ter um prenúncio da autonomia exercida pelo diretor de escola, sendo importante considerar que a Constituição Federal no inciso VI, do artigo 206, diz que “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, o que isso significa que muitas das decisões do diretor, não são adotadas simplesmente por ser o responsável pela gestão da unidade escolar, devendo ter outras pessoas envolvidas.

No mais, existem também diversas legislações que norteiam o fazer dos profissionais da educação, ditando as atribuições, as normas e procedimentos para cada uma das atividades desempenhadas dentro do ambiente escolar.

O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA

Se o diretor escolar tem que consultar outras pessoas para a tomada das decisões, qual é o tipo de gestão que existe nas escolas públicas?

Para tanto, é importante entender qual o conceito que consta na literatura sobre o termo Gestão democrática. Para Vitor Henrique Paro (2016), na sua obra “Gestão Democrática da Escola Pública” (4ª edição atualizada), cita que:

“Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica” (Paro, Vitor Henrique, p.13, 2016).

Ao pensar em uma gestão que necessita da participação de outras pessoas, entendemos que o diretor, ainda que exerça o papel de responsável ou autoridade maior nas escolas, não tem o poder único de tomar decisões, sendo avaliado de forma positiva, pois ao compartilhar a responsabilidade outras pessoas compreendem o quão importante e complexo é o processo de construção de aprendizagens dos estudantes, entretanto, o grande desafio é lidar com as expectativas que as pessoas tem na autonomia do diretor (que iremos relatar posteriormente nesse artigo).

Politicamente autoridade é entendido como poder, como bem elucidado por Paro (2010) “o conceito de autoridade restringe-se à obediência dos comandados, independentemente de suas vontades”, mas dentro do ambiente escolar o poder é relativo e o gestor não pode dar comandos independente das vontades próprias, pois como foi dito anteriormente, existem outras pessoas que devem ser consultadas e legislações que devem ser seguidas.

LEGISLAÇÃO DO ESTADO E MUNICÍPIO DE SÃO PAULO A RESPEITO DO CARGO DE DIRETOR DE ESCOLA

É importante analisar o que diz a legislação das maiores Redes Públicas de Ensino a res-

peito das atribuições dos Diretores de Escola, sendo fundamental verificar o texto legal a respeito desse cargo.

Na Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, a Resolução SE 56, de 14/10/2016, dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino, do qual vamos focar nas partes que citam a tomada de decisões. O primeiro tópico que consta na Resolução SE 56/2016 é “Promover valores e princípios democráticos e participativos, éticos, de inclusão, de justiça e equidade”, já podemos observar que não é opcional, a democracia e a participação são princípios que precisam ser promovidos pelo diretor, outro tópico da Resolução SE 56/2016 é de ter como “Princípios e mecanismos institucionais, legais e normativos de organização, desenvolvimento e avaliação do sistema de ensino e da escola”.

Ainda na Resolução SE 56/2016, o gestor tem que ter a habilidade de:

“O exercício profissional do Diretor deve expressar-se por meio de práticas que considerem as relações entre a escola e a sociedade em geral, a comunidade local, a sua função social e os espaços de atuação, visando à elaboração coletiva e à implementação da proposta pedagógica da escola, considerando as diferenças individuais, sociais e culturais e promovendo a participação dos estudantes, educadores, colegiados e comunidade na vida escolar.” (Resolução SE 56/2016).

Sendo elencado no perfil do diretor, as seguintes capacidades:

- “* Promover a participação de toda a comunidade escolar na discussão, socialização, implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação da proposta pedagógica.
- * Liderar a criação de rede de comunicação interna e externa de interação e colaboração para o fortalecimento do clima escolar e das ações educacionais.
- * Compreender representações sociais sobre diversidade, gênero e etnia na comunidade escolar e considerá-las nas ações da escola.
- * Organizar, articular e consolidar o funcionamento dos órgãos colegiados e das instituições auxiliares.
- * Compreender as possibilidades e estimular o uso pedagógico de espaços da comunidade e do entorno.
- * Estabelecer parcerias dentro e fora da comunidade escolar, com base em valores e responsabilidades compartilhadas, para apoiar as ações da escola.

Conhecimento de:

- * Gestão democrática e participativa.
- * Princípios legais de direitos humanos.
- * Composição e atribuições de instituições colegiadas e auxiliares da escola.
- * Estratégias para caracterizar o perfil socioeconômico e cultural de comunidades.
- * Identidade, cultura e clima escolar e práticas cotidianas da escola.
- * Representações sociais sobre diversidade, gênero e etnia.
- * Estratégias de mobilização e participação.
- * Rede protetiva e justiça restaurativa.
- * Parceria escola-comunidade.
- * Estratégias de mobilização da comunidade para a participação da comunidade nas ações da escola.” (Resolução SE 56/2016).

Se pararmos para interpretar, é cobrado do profissional para exercer o cargo de diretor, a capacidade de gerir democraticamente e com a participação dos profissionais da unidade, dos estudantes e da comunidade, sendo cobrado a capacidade de realizar essa parceria, bem como a organização desses colegiados, tanto na constituição como na promoção de espaços de participa-

ção efetiva dentro da escola.:

O município de São Paulo, tem o Decreto nº 54.453/2013, que fixa as atribuições dos Profissionais de Educação que integram as equipes escolares das unidades educacionais da Rede Municipal de Ensino.

No que se refere ao Diretor de Escola, os incisos I, II, III, XV e XVII do artigo 5º do Decreto 54.453/2013, diz que:

“Art. 5º São competências do Diretor de Escola, além de outras que lhe forem cometidas, respeitada a legislação pertinente:

I - assegurar o cumprimento das disposições legais e das diretrizes da política educacional da Secretaria Municipal de Educação;

II – submeter, à apreciação das instâncias superiores, a implantação de propostas curriculares diferenciadas;

III – acompanhar e implementar os programas e projetos vinculados a outras esferas governamentais;

[...]

XV – apurar ou fazer apurar irregularidades de que venha a tomar conhecimento no âmbito da escola, comunicando e prestando informações a seu respeito ao Conselho de Escola e aos órgãos da Administração, se necessário;

[...]

XVII - encaminhar mensalmente, ao Conselho de Escola, a prestação de contas sobre a aplicação dos recursos financeiros.” (Decreto 54.453/2013).

Vejamos, que o diretor de escola, precisa assegurar o cumprimento das políticas públicas educacionais, o que significa, ele precisa seguir as diretrizes educacionais, não podendo modificar o currículo e as concepções que divergem das instituídas pelo setor público.

O diretor também precisa dar ciência das situações escolares para outros órgãos e para o conselho de escola, bem como prestar contas da aplicação dos recursos financeiros. Não podendo simplesmente fazer uso das verbas da escola, sem que haja uma discussão prévia com o colegiado.

E QUAIS SÃO OS DESAFIOS DO GESTOR?

Ao entender que a gestão é compartilhada por diversos cargos na esfera pública, que o diretor tem legislações a seguir e que não pode simplesmente decidir o que bem quiser, podemos então seguir para os desafios enfrentados por esse profissional.

Exercer o papel de “autoridade máxima” tem algumas contradições, Paro (1997) traz em sua escrita que embora o diretor tenha o papel de autoridade na escola, ele deve também exercer as incumbências delegadas pelos órgãos centrais. O que significa que parte do seu fazer diário é direcionado por outros equipamentos. Como bem ilustrado no texto dos pesquisadores Juliano Mota Parente e Balbina Santos Oliveira “Os desafios do Gestor escolar na atualidade”, que apresenta de forma bem compreensiva o papel do diretor:

“Seu papel dentro das instituições de ensino se resumia em cumprir e fazer cumprir as leis, os prazos para a execução e entrega de relatórios burocráticos; supervisionar os profes-

res e demais profissionais da escola, bem como reproduzir as orientações da Secretaria de Educação, exercendo desta forma, uma relação verticalizada, ou seja, uma relação unilateral e hierarquizada, construída a partir de uma relação de poder e de autoritarismo com o órgão gestor local.”(Parente, Juliano Mota; Oliveira, Balbina Santos – Seminário ANPAE, 2018).

O gestor de escola pública também não tem o poder de contratar ou dispensar funcionários para atuar na escola. Tanto no Estado como no Município de São Paulo, parte dos funcionários que atuam na limpeza e no preparo da merenda são terceirizados, cujo processo de licitação, de contratação e de dispensa compete aos órgãos superiores. Já os professores, inspetores e auxiliares de secretária, são cargos de concurso público, que não acontecem regularmente e quando existe a ausência destes profissionais, os órgãos centrais também são responsáveis pela reposição por meio de processos seletivos de contratação temporária.

É importante destacar que o número de profissionais (módulo), também não é definido pelo diretor de escola, sendo essa organização definida por legislação, levando em consideração o tamanho físico da escola, quantidade de turmas e número de estudantes. Caso o número não seja suficiente, o diretor não tem como decidir pela ampliação desse módulo.

A falta de autonomia na contratação, é um sério problema, pois até que haja concurso ou processo seletivo vigente, as escolas acabam ficando sem este profissional, no qual afeta diretamente no desenvolvimento das atividades da escola.

Por vezes, a comunidade não consegue entender que a gestão não pode simplesmente contratar um profissional específico para uma determinada função, ou simplesmente dispensar um funcionário por alguma conduta inadequada.

Até mesmo o reconhecimento dos profissionais, não podem ser feitos de forma monetária ou que faça uso das verbas da unidade, visto que o uso do dinheiro público também tem legislações que estipulam como e quanto deve ser utilizado para compra de equipamento ou na requisição de serviços.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta de compreensão de quem é o diretor de escola pública, quais são suas atribuições e limitações, afeta diretamente no fazer diário, por vezes, os próprios funcionários não conseguem entender que o líder não detém um poder absoluto e que muitas das decisões necessitam de regulamentação ou consulta a colegiados ou órgãos externos.

A responsabilidade em gerir e zelar pelo equipamento e por todos que fazem parte dele, é maior do que a autonomia que o profissional tem no desempenho das suas atribuições.

A ideia não é desvalorizar a atuação dos colegiados, dos órgãos centrais e nem minimizar a importância do diretor de escola, mas sim, publicizar que os gestores de escolas públicas não conseguem simplesmente resolver todas os desafios que existem nos estabelecimentos escolares públicos.

É importante também entender que ele não é o único membro da gestão, que existem outros profissionais que compõe esse grupo e que são igualmente importantes para o resultado satisfatório da aquisição dos conhecimentos e na potencialização das aprendizagens dos estudantes.

Sabe-se que existem muitos outros desafios dentro das escolas públicas e que esse artigo não visa esgotar com todos esses desafios, o objetivo é iniciar uma reflexão para o papel dessa função que está presente em muitas das escolas brasileiras.

REFERÊNCIAS

Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. Resolução SE 56/2016. **Dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino, e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas.** São Paulo, 2016.

Prefeitura de São Paulo. Decreto nº 54.453/2013. **Fixa as atribuições dos Profissionais de Educação que integram as equipes escolares das unidades educacionais da Rede Municipal de Ensino.** São Paulo, 2013.

Parente, Juliano Mota; Oliveira, Balbina Santos. **Os desafios do Gestor escolar na atualidade.** Seminário ANPAE, 2018.

PARO, Vitor. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.** USP. São Paulo, 2010.

PARO, Vitor. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 4ª Edição 2016.

PARO, Vitor. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia.** Campinas: Papirus, 1997.