



**II CONEDU**  
CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

## **O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE JUSSARA-BA: BREVES REFLEXÕES**

Cristiane Kuhn de Oliveira

*Universidade do Estado da Bahia – UNEB*  
cristiane-kuhn@hotmail.com

### **Resumo**

O presente artigo expõe os resultados e as reflexões decorrentes de um estudo investigativo sobre o perfil do gestor da escola pública da rede municipal de ensino em Jussara-Ba. Esse estudo surgiu da necessidade de conhecer o gestor e a sua prática da gestão democrática como estratégia para alcançar uma educação de qualidade. Assim constitui objetivo do estudo analisar o perfil do gestor escolar público das escolas que atendem alunos do Ensino Fundamental I do município de Jussara-Ba, visando identificar quem é o gestor, quais suas características e funções à frente da instituição de ensino público com vistas a traçar o perfil deste profissional da educação. Discute-se também acerca da gestão democrática, buscando o fortalecimento da gestão e a descentralização do poder, além da participação efetiva da comunidade escolar. A abordagem metodológica utilizada foi do tipo qualitativa, caracterizada pelo estudo de caso, onde os resultados apresentados são baseados na análise do perfil do gestor, devendo ser consideradas as características deste profissional, especificamente. Por meio desta pesquisa viu-se que apesar das inúmeras discussões sobre a gestão democrática, ainda há muito a se fazer. É necessário rever as características necessárias ao cargo, pois isso traz conseqüências na formação inicial e continuada dos diretores escolares e na forma como o cargo é ocupado.

**Palavras-chave:** Educação, Gestão Escolar, Perfil do Gestor.

### **Introdução**

A gestão é fundamental para a organização da escola, constituindo uma dimensão importantíssima da educação. A postura do gestor e a maneira como este organiza a instituição escolar é relevante para o desenvolvimento do educando. A construção do conhecimento não se dá apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como ela é organizada pelos valores que promove; pelo modo como as pessoas se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade. Assim, a educação de qualidade é resultado de um conjunto das relações externas e internas existentes no espaço escolar, e da forma como essas relações estão organizadas. Há muitos dos problemas existentes na escola,



## II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

principalmente relacionados aos gestores. Percebe-se a necessidade de desenvolver uma pesquisa identificando a formação e as necessidades de desenvolvimento profissional do gestor escolar.

O conhecimento sobre a realidade, observando a escola como um todo, permite descobrir elementos importantes sobre a organização escola e a gestão escolar. Esta pesquisa apresenta como objetivo geral investigar o perfil do gestor escolar da rede pública na zona urbana do município de Jussara analisando os processos de gestão escolar. Desse modo, busca-se compreender qual é o perfil do gestor escolar da rede pública na zona urbana do município de Jussara sob a ótica dos processos de gestão educacional. E para responder a esta indagação, surgem outros questionamentos, a saber: quem são os dirigentes escolares? Qual sua formação, sua carreira? Qual a relação entre o perfil dos gestores escolares e os processos de gestão escolar? Como ocorre esta relação? Trata-se de conhecer o perfil próprio das pessoas que dirigem as escolas (idade, sexo, salário, formação), bem como da sua experiência na educação e na função de dirigente. Compreendendo, também as formas adotadas pelos sistemas de ensino para a escolha dos diretores escolares, além de questionar sobre o que implica ser diretor de escola.

A pesquisa busca identificar quem é o gestor, quais suas características e como se dá o processo de gestão à frente da instituição de ensino público com vistas a traçar o perfil deste profissional da educação. Percebe-se a necessidade de conhecer quem são essas pessoas que dirigem as escolas da zona urbana do município de Jussara e como essas escolas são organizadas, estabelecendo uma relação com o perfil desses sujeitos com os processos de gestão.

### **Metodologia**

Com a presente pesquisa pretende-se fazer uma reflexão sobre a gestão da escola pública, identificando através do estudo de caso o perfil do gestor escolar da rede pública. Trata-se de um estudo exploratório de cunho bibliográfico, com uma abordagem qualitativa por meio de estudo de caso na rede pública e urbana de Jussara- Bahia.



## II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

A abordagem metodológica escolhida foi do tipo qualitativo caracterizada pelo estudo de caso, que, segundo Marconi e Lakatos (2004), refere-se “ao levantamento com mais profundidade de um caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso objeto de estudo, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado”. (Marconi e Lakatos, 2004, p.274).

A pesquisa bibliográfica fundamenta a compreensão em torno de categorias essenciais às discussões suscitadas. Para coleta de dados foram definidas categorias relativas aos aspectos pessoais, culturais, de gestão administrativa, pedagógica e política. De modo a identificar e analisar o processo de formação inicial e continuada do gestor e como este processo interfere em suas atividades, bem como as diferentes experiências vivenciadas no exercício da função, a fim de viabilizar a pesquisa e traçar um perfil do gestor escolar. A mesma foi estruturada a partir de questionário e entrevistas. Os dados coletados na pesquisa subsidiam uma análise aprofundada acerca dos gestores escolares das escolas públicas enquanto atores relevantes no processo de gestão.

### **Resultados e Discussão**

O município tem um total de 23 escolas em todo seu território. Dentre as escolas, apenas uma oferece Ensino Médio, localizada esta na sede do município. Quanto ao Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano) é oferecido em três escolas, sendo uma na sede do município e as demais nos dois maiores povoados: Recife e Morros de Higino. A oferta de Educação Infantil e do Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano) na sede no município é garantida por cinco escolas, sendo estas o objeto de estudo desta pesquisa. As demais escolas estão localizadas nos povoados.

Este trabalho trata da elaboração de um perfil da gestão da escola pública do município de Jussara a partir da aplicação de questionários entre os meses de agosto e setembro de 2012. Foram aplicados cinco questionários, sendo um para cada gestor escolar em sua referida escola. A constituição do perfil se caracteriza a partir da análise dos diferentes tipos, visando à identificação e caracterização da heterogeneidade com vistas à classificação



## II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

em grupos mais homogêneos, com a intenção de, a partir desses grupos, conhecer, ainda que não completamente, as especificidades, as diferenças e semelhanças dos indivíduos e/ou instituições componentes de cada grupo.

Nesta perspectiva, este trabalho não tem a pretensão de traçar uma “radiografia” da gestão da escola pública municipal, mas de elencar aspectos importantes da sua constituição, com vistas a contribuir para o reconhecimento da realidade de parte importante da política educacional: a política escolar.

Assim, dadas as limitações da proposta desta pesquisa, optou-se prioritariamente pela exposição e análise dos dados da pesquisa, sendo que as necessárias discussões teóricas mais aprofundadas devem ser inferidas a partir de tais análises.

Foram aplicados questionários em cinco escolas públicas de Ensino Fundamental I na sede do município, totalizando 100% das escolas deste perfil. Os dados coletados pelos questionários aplicados aos diretores compõem o perfil dos diretores escolares e um breve perfil da gestão escolar.

Na realidade pesquisada, temos o seguinte quadro: das cinco escolas pesquisadas, quatro são geridas por mulheres, assim 80 % das direções escolares são ocupadas por mulheres, enquanto que 20% das escolas são homens os diretores. A presença tão marcante de mulheres na profissão docente ocorre devido à expansão do mercado de trabalho, decorrente da universalização do ensino (aumento do número de escolas e de alunos), do perfil feminino como “cuidador”, principalmente nos anos iniciais de escolarização, como também da procura dos homens por novas profissões que ofereciam melhores salários, quando do início da industrialização no país. Vê-se no perfil dos diretores escolares uma forte marca da desigualdade de gênero, sendo as mulheres maioria proporcional na ocupação da função.

Quando verificamos a formação, vemos que apenas duas diretoras possuem nível superior, correspondendo a 40% da realidade pesquisada. Os demais diretores possuem apenas Magistério e/ou estão cursando o nível superior, especificamente o curso de Pedagogia. Revelando, assim, que entre os ocupantes do cargo de diretor a maioria não tem formação em nível superior, o que denota a existência de determinadas funções do magistério sendo exercida em sua maioria por profissionais sem a formação adequada.



## II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

Há ainda uma diferença de idade e de anos de experiência educacional entre diretor e diretoras, que podem ser explicadas pela própria profissão docente, normalmente entendida como feminina.

A experiência educacional também compõe o perfil do dirigente escolar, pois 100% do total dos diretores atuam na educação há mais de 10 anos, estando no cargo a no mínimo 3 anos. O que quer dizer que quase 60% das diretoras possuem mais de 15 anos de experiência profissional no trabalho educacional. A experiência do gestor escolar na educação auxilia a construção de entendimentos sobre a dinâmica escolar sobre os processos necessários para a melhoria da qualidade em educação.

Embora nem todos os diretores sejam concursados, não existe diferença salarial devido ao gênero. Durante a pesquisa percebe-se que os diretores das escolas são nomeados, independente de serem concursados ou contratados, para designarem tal função. Trata-se da preferência pelos mecanismos de indicação técnica ou política.

A Secretária de Educação juntamente com o gestor público municipal (neste caso o prefeito) escolhem de acordo com seus interesses o perfil que melhor se adapta ao cargo. As indicações são feitas pelo administrador político e, assim, trazem uma forte carga política, pois representam uma intervenção direta do poder público nas escolas ou a utilização da direção escolar como peça do jogo político-partidário cotidianamente executado nas políticas regionais ou locais. Em contrapartida sabe-se que escolher os diretores escolares é uma ação essencialmente política (Dourado, 2000; Paro, 1995 e 2003). Seja na adoção das eleições, seja através das indicações, ou seleção, com ou sem concurso público, trata-se sempre de uma ação política.

Partindo do pressuposto de que o diretor tem a missão de organizar a escola e que decorrem dessa missão conseqüências pedagógicas, institucionais, sociais e especialmente políticas locais, os administradores do sistema de ensino, quando optam por uma daquelas formas, o fazem politicamente com vistas ao que esperam dessas conseqüências.

As relações políticas marcam, então, esses processos ao ponto de se encontrar diferenças que se articulam com as concepções políticas e de educação que os administradores do sistema de ensino tenham. A seleção é um procedimento de escolha dos dirigentes



escolares entre os ocupantes das carreiras de educadores ou, até, através de concurso público. O diretor é um burocrata, uma liderança política.

Quanto à existência de conselhos escolares viu-se que 100% dos diretores informaram que as escolas possuem conselho escolar. Do total de entrevistados, 60% relatam a participação de todos os membros do conselho em algumas reuniões, onde são discutidos o uso/destino das verbas recebidas pela escola.

Fica perceptível com a pesquisa que não há efetiva atuação do Conselho Escolar das escolas pesquisadas, onde os membros são chamados a comparecer às reuniões apenas para tomar ciência do que foi feito com as verbas recebidas pela escola, cabendo a estes, apenas a concordância com o que fora realizado pela escola. Os diretores entrevistados percebem a importância da participação ativa nas decisões da escola, mas afirmam entender melhor do que a escola precisa, e a dificuldade em encontrar um horário adequado a todos.

O conselho deve ser visto como ferramenta democrática que contribui para a organização e melhor desempenho da educação escolar. Quando o conselho escola-comunidade é apenas consultivo pode maquiar as intenções do gestor da escola. Assim, o conselho perde o sentido, existindo apenas em caráter burocrático.

### ***O processo de gestão escolar e o perfil do gestor nos espaços pesquisados: uma reflexão necessária***

A partir dos estudos sobre o tema, e refletindo sobre a formação dos gestores dos espaços pesquisados, fica clara a necessidade de formação específica para o cargo. Uma vez que espera-se que o diretor escolar tenha conhecimentos e poder suficiente para dar, no limite das suas possibilidades, as condições adequadas de trabalho aos professores. O correto funcionamento institucional, o cumprimento coletivo das normas e regulamentos, a estrutura física e material adequadas compõem os elementos que estão entre os objetos sob responsabilidade dos diretores, olhando-se daquele ponto de vista. O diretor constitui figura central na escola, pois organiza os rumos da instituição, suas ações desenvolvem nos



processos da gestão escolar, na política escolar. Na seqüência, atentamo-nos um pouco para esses processos de gestão escolar.

Outra preocupação após a pesquisa refere-se a maneira como estes são designados para o cargo. A indicação política, situação ainda tão presente nos pequenos municípios brasileiros fere as discussões sobre democracia e participação popular. Sabe-se que seja por eleição ou por seleção esses são procedimentos sobre os quais os administradores do sistema têm menos controle político, o que pode corresponder à ampliação da democracia escolar. Vale salientar que a forma de provimento da função simplesmente não garante a ampliação da gestão democrática, mas é um indicativo importante para o desenvolvimento de melhores condições para a democracia na escola.

A indicação de diretores significa a ampliação daquele controle e do domínio patrimonialista da instituição escolar. Isso tem impacto direto nas formas de escolha dos dirigentes escolares, pois ao se proceder uma indicação, há sempre um pressuposto de que a direção é um cargo político de confiança e, na medida em que os municípios são, normalmente, espaços nos quais a “troca de favores na ocupação do emprego público (MENDONÇA, 2000, p. 179)

Se a forma de escolha dos diretores está relacionada a uma alternativa mais democrática de gestão escolar, é também verdadeiro que a experiência profissional se relaciona com a disposição ao diálogo e a democracia. O gestor deve ser visto como o articulador das políticas e ações voltadas para os resultados determinados pela Secretaria de Educação, sendo responsável pela melhoria e qualidade de ensino oferecido em cada espaço escolar.

Constata-se a partir da pesquisa que os gestores participantes da pesquisa centram-se, sobretudo, nas atividades de natureza administrativa, acompanhadas, em menor número, das atividades pedagógicas.

Percebem-se no desenrolar da pesquisa as contradições e as possibilidades do trabalho destes sujeitos, frente aos desafios da construção do processo de condução ao cumprimento da função social da escola. Os resultados obtidos estão embasados nos questionários que foram aplicados nas escolas pesquisadas.



## II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

Ao assumir esse papel o gestor deve necessariamente buscar a articulação dos diferentes atores em torno de uma educação de qualidade, o que implica uma liderança democrática, capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar. A liderança dos gestores requer uma formação pedagógica crítica e autônoma. Nesse sentido, o objetivo é construir uma verdadeira educação com sensibilidade e também com destrezas para que se possa obter o máximo de contribuição e participação dos membros da comunidade, LIBÂNEO (2001, p.102).

A participação dos sujeitos do processo educativo é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar, que, segundo Souza (2009) as lutas políticas pela participação na definição dos rumos da sociedade e da escola conquistaram seus intentos, e espaços formais têm sido constituídos para garanti-la. Além disso, proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorecer uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

Salienta Libâneo (2001, p.105), que pode observar que a escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite o avanço do aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa prática.

Nesse contexto, a democracia não se constrói apenas com discurso, mas necessita de ações de práticas que possam corporificá-la. E isso costuma levar tempo para aprender. Mas, sem dúvida, só se aprende a fazer, fazendo, experimentando, errando e acertando. Então, é preciso criar espaços para a participação de todos na escola, para se aprender a exercitar a democracia, pois: “Só com base em políticas de descentralização que busque a construção de uma gestão democrática, que contribua na formação cidadã da comunidade escolar, a gestão escolar poderá efetivamente concorrer para a transformação da educação e da sociedade.” (Marques, 2006, p.36).





## II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

Para garantir a democracia exige-se a participação popular, a presença e intervenção ativa de todos. Não vale estar presente e somente ouvir e/ou consentir, é preciso aprender a questionar e a interferir visando a qualidade do ensino/aprendizagem. Exercendo verdadeiramente a cidadania, a população – pais, mães, alunos, professores, gestores e pessoal administrativo –, devem ser capazes de superar a tutela do poder estatal e de aprender a reivindicar, planejar, decidir, cobrar e acompanhar ações concretas em benefício da comunidade escolar.

### **Conclusões**

Ao analisar o perfil dos diretores das escolas públicas é necessário considerar a realidade econômica, política e social que revela a complexidade que envolve a política educacional. Trata-se de um conjunto de situações que perpassam os ideais de educação e emancipação humana.

As respostas dos diretores ao questionário permitiram levantar alguns elementos que possibilitaram traçar um perfil desses sujeitos. Neste sentido, pode-se dizer que os diretores das escolas públicas brasileiras são, em sua maioria, do sexo feminino, não possuem escolaridade em nível superior, atuam na educação há mais de 10 anos.

É necessário rever as características necessárias ao cargo, pois isso traz conseqüências na formação inicial e continuada dos diretores escolares e na forma como o cargo é ocupado.

Quando relacionamos o referencial teórico com os dados coletados na pesquisa percebemos que o gestor escolar tem um papel fundamental para o desempenho da escola, mas para que esse papel seja efetivamente validado é preciso que esteja preparado para tal. A formação inicial e a formação continuada possibilitam as condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho do gestor.

A gestão democrática concebida como a participação de forma coletiva na tomada de decisão, não ocorre na prática, uma parte dos pesquisados afirma que isso não acontece. A maioria dos gestores afirma que a participação dos membros ocorre apenas para informar sobre as decisões tomadas.



## II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

Por meio desta pesquisa viu-se que apesar das inúmeras discussões sobre a gestão democrática, ainda há muito a se fazer. Neste contexto, a formação e a qualificação de todos os envolvidos tornaram-se indispensável para compreender as novas tendências pedagógicas e processos educativos da sociedade moderna, onde a emergência configurava-se nos princípios de uma gestão democrática, exigindo uma nova roupagem para atuação do gestor, consciente de que numa gestão democrática, o gestor deve em parceria saber como trabalhar os conflitos e desencontros, deverá ter competência para buscar novas alternativas e que as mesmas atendam aos interesses da comunidade escolar, deverá compreender que a qualidade da escola dependerá da participação ativa de todos os membros, respeitando a individualidade de cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecer o trabalho coletivo.

As políticas públicas educacionais buscaram oficializar a descentralização administrativa para ampliar o contexto escolar e incentivar a participação democrática. Mas uma participação política eficiente necessita de habilidades e competências para formar e trabalhar no sistema de ensino e das comunidades. É necessário que toda comunidade escolar atue no sistema de ensino com o colegiado escolar.

A visão política educacional é preciso ser vista como um processo e como a capacidade de dialogar, essas premissas são essenciais. O estilo de liderança do gestor é determinante para o inter-relacionamento das comunidades e do sucesso escolar. As instituições escolares vêm apresentando melhor desempenho a partir do momento em que ela apresenta-se com uma liderança criativa, dedicada e dotada de autonomia. Este tipo de gestor precisa sempre estar presente durante os planejamentos fornecendo apoio e orientação nas reuniões, e na tomada de decisões.

Assim, as políticas públicas educacionais poderiam funcionar melhor quando estas ouvem os sujeitos envolvidos no processo educacional e valorizam as contribuições de cada um. As políticas nas escolas precisam apresentar mudanças constantes, instalar uma gestão participativa e destacar o desempenho positivo de professores. Os gestores em educação precisam estar abertos à participação, às mudanças, às novidades e ao diálogo. O comprometimento do líder e a vontade de envolver toda a comunidade escolar são decisivos. Quando isso acontece, estabelece-se uma forte coesão em toda equipe escolar. Nas



# II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

instituições escolares, onde os líderes – gestores demonstram confiança na equipe de funcionários, de professores e especialistas, o desempenho é significativo e o sucesso é de todos.

Os estudos sobre gestão participativa se fazem cada vez mais necessários, pois aliar a qualidade educacional com qualidade social como um único processo, contribui com o desenvolvimento integral do ser humano e com o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, igualitária, inclusiva, composta de sujeitos com uma postura reflexiva, cidadã, política e preocupada com o futuro da educação.

As políticas públicas educacionais, bem como todos aqueles que estão inseridos na educação, precisam dar prioridade ao instrumento de ação contra as exclusões, promovendo a inserção e a integração de todos os cidadãos.

## Referências Bibliográficas

DOURADO, L.F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In FERREIRA, N.S.C. (org.). **Gestão democrática: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2000.

FRANCO, C. **O SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica: potencialidades, problemas e desafios**. Revista Brasileira de Educação. Maio/Junho/Julho/Agosto 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estrutura e organização**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 14. ed. Petrópolis : Vozes, 1999

\_\_\_\_\_. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3.ed. São Paulo: Vozes, 1999.

MAGALHÃES, Hilda Gomes Dutra. **O conceito de gestão escolar na ecopedagogia**. Rev. eletrônica Mestr. Educ. Ambient. ISSN 1517-1256, v.17, julho a dezembro de 2006. Disponível em: <[http:// www.remea.furg.br/edicoes/vol17/art7v17a16.pdf](http://www.remea.furg.br/edicoes/vol17/art7v17a16.pdf)>. Acesso em: 07 jul. 2009.



# II CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDONÇA, E. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: FE/UNICAMP, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 12.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

PARO, V. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas. 1987.