

FATORES QUE INFLUENCIAM NA ROTATIVIDADE DE DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE FORTALEZA

Afonso Filho Nunes Lopes ¹
Jeannette Filomeno Pouchain Ramos ²

RESUMO

O presente trabalho procurou identificar os fatores que influenciaram na rotatividade de diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza no período de 2013-2018, sob os olhares, mesmo que divergentes, dos diretores das unidades escolares e gestores de outros níveis hierárquicos, como o Distrito de Educação da Regional III- DE3 e Secretaria Municipal de Educação – SME. A metodologia utilizada se caracterizou por ser: quali-quantitativa, exploratória e por último um estudo de caso. Foram realizadas 16 (dezesesseis) entrevistas semiestruturadas, assim distribuídas: 09 (nove) com os ex-diretores, 03 (três) com os diretores atuais das unidades escolares pesquisadas e 03 (três) com os chefes de gestão do distrito de educação III (coordenador, chefe de ensino e chefe de gestão) e 01 (uma) com a secretária de educação do município de Fortaleza e 12 (doze) questionários sendo: 09 (nove) com os ex-diretores e 03 (três) com os diretores atuais das escolas pesquisadas. Os referenciais teóricos se basearam em Brasil (2016); Fortaleza (2014), Trojan e Sipraki (2016); Paro (2007); Magalhães Junior e Farias (2016); Vieira e Vidal (2015) e Christophe et al. (2015). Levando em consideração os resultados das proficiências do Spaece-Alfa no mesmo período da pesquisa e a quantidade de diretores que sofreram rotatividade em seus cargos foi constatado que em 1º lugar está a composição da equipe gestora; em 2º lugar o perfil do diretor nos aspectos da formação, liderança e experiência e em 3º lugar o desempenho das avaliações externas como principais fatores que influenciam diretamente na rotatividade do profissional de educação que ocupa cargo de direção escolar.

Palavras-chave: Rotatividade, Diretor escolar, Avaliações externas, Gestão Escolar.

INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre a rotatividade de diretores escolares no Brasil, ainda são incipientes. Entende-se por rotatividade, segundo o dicionário Aurélio, rodizio de algo ou alguém que ocorre de modo alternado. No contexto internacional, diversos estudos mostram que a rotatividade de diretores já possui políticas públicas específicas em suas leis escolares. Christophe, Elacqua, Martinez e Oliveira (2015) ressaltam pesquisas internacionais sobre o tema, como por exemplo o trabalho realizado por Dhuey e Smith (2011) onde realizaram uma observaram que houve uma rotatividade de 40 diretores em escolas do distrito de Washington por não terem atingido metas de desempenho demonstrando na prática que os

¹ Mestre em Planejamento e Políticas Públicas - CESA/UECE, afnlopes@gmail.com;

² Professor orientador: Doutora em Educação – UNILAB/CE, ramosjeannette@unilab.edu.br

diretores escolares possuem um papel fundamental na escola, ou seja, os diretores ineficazes são os que têm maior probabilidade de sair, e a rotatividade da liderança pode ser benéfica para as escolas.

Em Fortaleza, no início da gestão do prefeito Roberto Claudio, em 2013, o então Deputado Ivo Gomes, tornou-se Secretário Municipal de Educação, trazendo de Sobral a experiência do sistema de avaliação educacional e sua aplicação no sistema de Fortaleza, onde os diretores escolares foram nomeados por critérios técnicos. Anteriormente os diretores das unidades escolares municipais de Fortaleza, eram indicados pelos vereadores, originando uma relação de dependência entre quem foi indicado e quem indicou causando um prejuízo enorme para as unidades escolares, pois não existiam critérios de escolha, apenas indicação política, ou seja, o perfil do gestor escolar não condizia com o cargo ocupado, pois não eram levados em consideração elementos como formação, experiência, capacitação e treinamento e a relação com a comunidade escolar.

Neste sentido, o objetivo da pesquisa procurou através da abordagem quali-quantitativa e do procedimento técnico estudo de caso, identificar os fatores que interferem na rotatividade dos diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza do Distrito de Educação III no período de 2013-2018, ao mesmo tempo que se faz uma análise dos desdobramentos da rotatividade de diretores escolares identificando dessa forma, diferenças e similitudes entre as visões dos ex-diretores escolares, gestores do distrito de educação III e da atual secretaria de educação de Fortaleza, sobre o processo da rotatividade nas três (03) escolas da SER III que mais tiveram rotatividade no período da pesquisa.

A presente trabalho mostrou que existem uma ordem classificatória dos fatores que interferem na rotatividade de diretores, sendo a mesma divergente entre os diretores escolares e níveis hierárquicos superiores do setor educacional da Prefeitura Municipal de Fortaleza - PMF, quando observadas os percentuais dos respectivos fatores. Por fim, a pesquisa concluiu que se faz necessário uma revisão nas leis que tratam da gestão escolar, para que os gestores escolares tenham uma equipe escolar capaz de desempenhar suas atividades atendendo a uma demanda cada vez mais exigente.

METODOLOGIA

Quanto a abordagem a pesquisa se mostra quali-quantitativa, quanto aos objetivos a mesma classifica-se como exploratória, quanto ao procedimento técnico é classificada como estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionários e entrevistas semiestruturada. Inicialmente foram aplicados 12 (doze) questionários sendo: 09 (nove) com os ex-diretores e 03 (três) com os diretores atuais das escolas pesquisadas. Não foram contemplados com a aplicação do questionário, os chefes de gestão do distrito de educação III e a secretária da SME, por não estarem atuando como diretores escolares, além de não ser o foco principal da pesquisa. Foram realizadas 16 (dezesseis) entrevistas, assim distribuídas: 09 (nove) com os ex-diretores, abordando as características individuais e coletivas quando da condução de sua gestão, 03 (três) com os atuais diretores para identificar problemas e soluções para vícios enraizados das gestões anteriores, 03 (três) com os chefes de gestão do distrito de educação III (coordenador, chefe de ensino e chefe de gestão), onde foram abordados pontos sobre as habilidades dos diretores no exercício da função e 01 (uma) com a secretária de educação do município de Fortaleza abordando as principais iniciativas da SME no que diz respeito a implantação da gestão por resultados na rede municipal e os fatores que a atual administração leva em consideração para que um gestor escolar seja substituído.

As escolas pesquisadas tiveram, cada uma, no período de 2013-2018, 03 (três) trocas de comando da gestão escolar. Levou-se em consideração, as proficiências obtidas na avaliação do SPAECE-Alfa neste período e sua classificação de acordo com as médias encontradas objetivando esclarecer se existe uma relação ou não entre os resultados obtidos na avaliação do SPAECE-Alfa e a rotatividade de diretores. Foram realizadas entrevistas, com os chefes de gestão, ensino e coordenador do distrito de educação III e com a secretária de educação do município de Fortaleza, com os ex-diretores e os atuais diretores de cada unidade escolar.

DESENVOLVIMENTO

A rotatividade neste trabalho, busca analisar 03 (três) fatores que interferem na rotatividade dos diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza. O 1º fator é a composição da equipe gestora.

A Lei Complementar 169 de 12 de setembro de 2014, instituída pelo Diário Oficial do Município – DOM de 15 de setembro de 2014 em seu capítulo terceiro, que trata da equipe gestora da escola municipal de Fortaleza diz em seu artigo 43 que

A gerência das escolas municipais de Fortaleza será desempenhada pela equipe gestora composta pelo diretor escolar, vice-diretor escolar coordenador pedagógico e secretário escolar, conforme a modulação de cada escola, em consonância com as deliberações do Conselho Escolar, respeitadas as disposições legais. (FORTALEZA, 2014)

Assim, as ações de monitoramento deixam de ser exclusivas do diretor, para serem divididas e compartilhadas através da equipe gestora, cada um fazendo parte de toda avaliação seja ela em escala pedagógica ou administrativa.

Sobre o assunto, Paro (2007, p.115) afirma que

A existência de um diretor, que é o responsável último pela escola, o transforma [...] no culpado primeiro por tudo o que aí acontece, constituindo-se em mero preposto do Estado, que, por meio de uma única pessoa, tem condições de impor seu poder a toda uma instituição. A natureza do trabalho que se desenvolve numa instituição educativa está a exigir formas cooperativas de organização do trabalho e da autoridade na escola.

Sob este olhar e de forma hierarquizada, a institucionalização de uma equipe gestora escolar se torna necessária para que a organização da instituição seja administrada de forma compartilhada criando assim mecanismos de participação e poder. Portanto, cada membro da equipe gestora, a sua maneira, deverá exercer um papel significativo de mudança, contribuindo principalmente na tomada de decisões coletivas. A equipe gestora é capaz de promover a escola como um lugar de oportunidades e de repensar o que o sistema deixou de fazer.

A portaria 174 de 11 de julho de 2008, institui a coordenação pedagógica nas escolas públicas municipais de Fortaleza e sua composição no artigo 7º fica determinada que se uma unidade escolar possui até 500 alunos, a mesma terá 01 coordenador pedagógico, no caso da unidade escolar possuir entre 500 e 1000 alunos, a mesma terá 02 coordenadores pedagógicos. E por último, se a unidade escolar possuir mais de 1000 alunos a unidade escolar poderá ter 03 coordenadores pedagógicos. Sobre o assunto Trojan e Sapraki (2016, p.168) afirma que

Não se considera produtivo investir em escolas muito grandes, pois de modo geral, essas tendem a ser mais complicadas para administrar e o corpo docente encontra dificuldade de coesão. Esses fatores tendem a reduzir a eficácia de programas de formação profissional e implementação de novas práticas.

Outro documento que trata da composição da equipe gestora é a portaria 123/2013 que regulamenta o cargo de vice-diretor só estará disponível em unidades escolares que possuem mais de 1.000 (mil) alunos. No caso do diretor e secretário escolar, apenas 01(um) por escola.

O 2º fator trata do desempenho dos alunos de 2º ano do ensino fundamental I nas avaliações externas do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE-Alfa, implantado em 1990, objetivando construir um sistema de avaliação que pudesse quantificar a qualidade do sistema educacional do Estado do Ceará.

Magalhães Junior e Farias (2016, p.542) afirmam que

As informações produzidas pelo SPAECE permitem identificar o nível de proficiência dos alunos e a evolução do seu desempenho ao longo do tempo. Além dos testes, são aplicados questionários contextuais que oferecem dados socioeconômicos sobre hábitos de estudo dos alunos e sobre o perfil e a prática de professores e diretores [...] veio constituir uma base instrumental de dados que possibilitam a elaboração de diagnósticos precisos e detalhados sobre problemas relativos ao desempenho dos estudantes e sobre as políticas educacionais.

É possível perceber que os testes padronizados são instrumentos necessários mais insuficientes para avaliar a melhoria da educação pois possui um caráter restrito de avaliação, onde os gestores e professores são (co)-responsabilizados pelo desempenho das unidades escolares gerando o ranqueamento de escolas, diretores e professores, inclusive com premiação para as unidades escolares que tiveram os melhores resultados.

O 3º fator analisado é o perfil dos ex-diretores e diretores atuais das unidades escolares levando em consideração aspectos como: formação inicial ou continuada, experiência docente/gestor e liderança. Atualmente exige-se do diretor escolar habilidades e competências em várias áreas do conhecimento para que o mesmo possa desempenhar seu papel com eficiência. Diante deste cenário interdisciplinar e das exigências da sociedade por um serviço público eficiente, a lei 9394/96 conhecida nacionalmente como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, traz em seu artigo 64 o curso de pedagogia como formação inicial dos profissionais da área de educação que pretendam atuar em tarefas de apoio à docência como a gestão escolar.

Com relação ao aspecto experiência em direção escolar, estudos indicam que quando maior período de experiência como docente, maior as chances de exercer o cargo. Uma pesquisa feita por Souza (2007) revela que quanto maior for a experiência, qualificação, liderança firme e formação em áreas da administração juntamente com as áreas da pedagogia, melhores são os resultados.

Sobre o artigo 64 da LDBEN, Vieira e Vidal (2015, p.119) afirmam que

[...]como se vê, mantem a ideia de formação de diferentes categorias de profissionais nos cursos de Pedagogia, embora, já então, houvesse forte questionamento aos especialistas. Esses cursos estavam em processo de reformulação, com foco predominante sobre a formação de professores de Educação Infantil e de anos iniciais do Ensino Fundamental.

É possível verificar que para ter acesso ao cargo de diretor escolar é necessário formação em qualquer nível superior, além de especializações em administração e/ou gestão escolar. Verifica-se, no entanto, que a maioria dos gestores escolares não possuem mestrado ou doutorado, ou seja, os profissionais desses níveis não possuem interesse pela função, por não recompensar financeiramente.

A inexistência de profissionais que possuam mestrado ou doutorado pode ter relação com algumas situações, dentre elas a dificuldade de acesso às universidades que tenham os cursos, devido a quantidade de vagas serem poucas e como se trata de trabalhadores, os mesmos não possuem muito tempo para se dedicar a uma seleção deste porte, já que a maioria dos cursos possuem natureza acadêmica e exigem dedicação integral.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira discussão sobre a rotatividade se debruça no quantitativo da rotatividade de diretores em toda rede municipal de ensino de Fortaleza.

Quadro 1- Rotatividade de diretores nas escolas municipais de Fortaleza no período de 2013-2018

PERÍODOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013 – 2018
Janeiro	***	06	26	16	11	06	65
Fevereiro	***	08	00	00	04	02	14
Março	***	02	03	02	01	06	14
Abril	***	05	00	00	02	03	10
Maiο	***	06	04	00	04	02	16
Junho	***	00	00	02	02	02	06
Julho	***	00	08	00	00	01	09
Agosto	***	02	00	03	48	03	56
Setembro	***	05	00	00	04	03	12
Outubro	04	02	00	05	04	00	15
Novembro	04	01	00	00	02	02	09
Dezembro	00	00	00	00	07	08	15
(Jan – Dez)	08	37	41	28	89	38	241

Fonte: Secretária Municipal de Educação de Fortaleza - SME

Levando em consideração que a primeira seleção aconteceu em julho de 2013, podemos afirmar que houve uma rotatividade de 2,5 %, 11,5%, 12,8%, 8,7%, 27,8 % e 11,8% respectivamente aos anos de 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 totalizando um percentual de 75,1% no período, ou seja, bem mais que a metade de todos os diretores que faziam parte do banco de gestores tiveram rotatividade de cargo. A tabela 01 abaixo mostra a rotatividade nas escolas do Distrito de Educação III

Tabela 01 – Rotatividade de diretores escolares em unidades educacionais do Distrito de Educação III

ESCOLAS (Codinomes)	Período					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tom Jobim	---	---	---	---	1	---
João Gilberto	---	---	---	---	---	---
Chico Buarque	---	---	---	---	---	1
(Escola Alfa)	---	1	---	1	---	1
Caetano Veloso	1	---	---	---	---	1
(Escola Beta)	---	1	---	1	1	---
Roberto Carlos	---	---	---	---	---	1
Noel Rosa	---	---	---	---	1	---
(Escola Gama)	---	---	1	---	1	1
Cartola	---	---	---	---	---	---
Tim Maia	---	---	---	---	---	---
Gilberto Gil	---	---	---	---	---	---
Elis Regina	---	---	---	---	---	---
Rita Lee	---	---	---	---	---	---
Paulinho da Viola	---	---	---	---	---	---
Vinicius de Moraes	---	---	---	---	---	---
Raul Seixas	---	---	---	---	1	---
Milton Nascimento	---	---	---	---	---	---
Renato Russo	---	---	---	---	---	---
Gal Costa	---	---	---	---	---	---
Cazuza	---	---	---	---	---	---
Zé Ramalho	---	---	---	---	---	---

Fonte: Secretaria Municipal de Educação – SME (Fortaleza)

É possível perceber que o distrito de educação III no período de 2013-2018 que as escolas que tiveram maior rotatividade de diretor escolar foram: Escola Alfa, Escola Beta e Escola Gama. A tabela mostra inicialmente que das 22 (vinte e duas) unidades escolares, 09 (nove) escolas tiveram rotatividade de diretores, sendo que as escolas Alfa, Beta e Gama tiveram rotatividade do cargo de diretor escolar por 03 (três), vezes. Observamos que em 13 escolas (64%) houve a permanência do gestor desde 2013.

Com relação ao fator da composição da equipe gestora, o quadro 02 mostra a situação de cada gestor em suas unidades escolares.

Quadro 02 – Situação de ensino e gestão nas escolas pesquisadas

Escola GAMA	GILBERTO			GILSON			GABRIELA		
	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora
	1100	4	6	1200	4	6	940	4	4
Escola BETA	BOSCO			BETO			BRITO		
	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora
	640	3	5	750	3	4	690	3	4
Escola ALFA	ABEL			ANDRÉ			ALISSOM		
	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora
	780	3	5	820	3	4	800	3	4

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível perceber que a escola GAMA, dentre as escolas pesquisadas é a que tem maior capacidade estrutural para recebimento de matrículas. Todos os diretores da escola GAMA durante seus períodos como gestor possuíam 04 (quatro) níveis de ensino: Educação Infantil, Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e EJA, funcionando nos turnos manhã, tarde e noite. Nota-se que inicialmente a equipe gestora era composta por 06 (seis) atores: diretor, vice-diretor, secretário e 03 (três) coordenadoras pedagógicas. Quando a composição escolar mudou, na gestão da ex-diretora GABRIELA, a unidade escolar ficou apenas com o diretor, secretário escolar e 02 (dois) coordenadores pedagógicos desaparecendo a figura do vice-diretor escolar e de 01 (um) coordenador pedagógico.

Perceptível a preocupação dos diretores com a ausência do vice-diretor nas unidades escolares, pois o mesmo é uma figura indispensável na divisão das tarefas administrativas e pedagógicas. A relevância que é atribuída a uma equipe gestora completa com todos os seus integrantes, cada um dentro de suas áreas de conhecimento, é vital para que se possa desenvolver uma gestão escolar capaz de dirimir os problemas cotidianos da instituição.

Importante frisar que no período da pesquisa o distrito de educação III, teve quedas de proficiências em suas unidades escolares totalizando 17 (dezessete), conforme mostra a tabela 02 abaixo em destaque na cor verde.

Tabela 02 – Evolução das proficiências das unidades escolares do distrito de Educação III

ESCOLAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Média Proficiência	Classificação
Cartola	173,85	177,31	192,29	212,2	211,0*	217,7	197,39	1º
Chico Buarque	135,58	152,20	176,13	247,0	249,7	203,9*	194,08	2º
Elis Regina	156,77	165,22	187,46	187,98	221,9	233,9	192,20	3º
Milton Nascimento	121,40	133,07	185,35		192,7	201,1	183,45	4º
Tim Maia	144,13	160,18	175,47	203,2	200,9*	194,9*	179,79	5º
Vinicius de Moraes	136,39	131,17	177,65	184,57	188,0	241,3	176,51	6º
Renato Russo	150,46	142,30*	174,98	173,93*	209,8	184,6*	172,68	7º
Roberto Carlos	141,84	156,71	155,71*	158,02	191,9	206,8	168,49	8º
Zé Ramalho	129,9	154,3	164,1	195,9	185,9*	175,3*	167,56	9º
Paulinho da Viola	139,78	130,59*	170,36	192,3	173,2*	198,1	167,38	10º
Rita Lee	131,93	138,03	159,37	178,96	195,0	199,7	167,16	11º
Escola Gama	131,07	139,09	171,76	201,07	176,8*	182,9	167,11	12º
Gal Costa	140,70	143,98	166,71	207,2	163,4*	180,2	167,03	13º
Noel Rosa	135,42	158,72	163,14	194,76	180,5*	168,4*	166,82	14º
Raul Seixas	136,85	141,87	172,84	173,82	185,3	182,1*	165,46	15º
Escola Beta	126,10	142,59	164,88	187,57	173,4*	188,5	163,84	16º
Caetano Veloso	145,09	141,46*	156,04	166,80	179,9	192,3	163,54	17º
Tom Jobim	138,46	149,38	155,94	167,84	175,6	193,7	163,48	18º
Cazuza	139,14	150,25	158,40	171,89	164,9*	185,6	161,89	19º
Escola Alfa	115,26	119,45	161,16	178,28	199,9	195,7*	161,62	20º
Gilberto Gil	127,94	139,38	154,69	177,38	177,6	174,0*	157,59	21º
João Gilberto	126,08	134,62	156,29	172,14	157,3*	179,7	154,35	22º

Fonte: Secretaria Municipal de Educação – SME (Fortaleza)

Observando detalhadamente, questionamentos surgem quando por exemplo se indaga o porquê da escola São Carlos que teve no período da pesquisa a maior quantidade de queda em suas proficiências continuar com a mesma diretora. Na classificação das escolas percebemos que a mesma ocupa a sétima posição no ranking, fator este que pode contribuir também para a permanência no cargo de diretor.

Sobre o assunto, os gestores do distrito de educação III e SME afirmam

[...] a gestão olhar para os resultados internos e externos da escola com vista a ver cada aluno na sua aprendizagem, na sua particularidade é um dos critérios para que o diretor seja trocado, mas não é somente isso. (DALTON, DISTRITO III)

[...] a escola deve ter resultados sustentáveis para que a qualidade da aprendizagem dos alunos seja condizente com o compromisso assumido pelo diretor escolar (SANDRA, SME)

[...] e a dimensão dele com os resultados como é que a gestão dele se sai no final do ano com os resultados dos rendimentos e nas avaliações externas, a gente utiliza sim também os resultados de aprendizagem e dos rendimentos e das avaliações externas como um dos critérios para definir a continuação do diretor, não é só esses critérios, são vários itens a serem analisados inclusive se ele tem liderança ou não (DAVI, DISTRITO III)

É possível perceber que a avaliação da gestão feita pelo Distrito de Educação III e pela SME não é tão somente pelo resultado em si, mas por um conjunto de fatores que são avaliados, dentre eles o compromisso de oferecer um serviço de qualidade. A qualidade em seu sentido amplo é entendida como característica essencial de algo, ou seja, que tem um determinado valor. No contexto educacional, Freitas (2009, p.71) afirma “tem qualidade a instituição educacional que ensina o que se propõem, e os alunos aprendem para viver em uma sociedade em constante processo de evolução”. Sob este olhar devem ser considerados todos os recursos que possuem direta ou indiretamente relação com o processo de ensino-aprendizagem destacando a proposta pedagógica, a formação da equipe gestora e dos professores, as condições de infraestrutura, recursos financeiros, recursos humanos e não menos importante, alunos com vontade de aprender, característica onde a família deve estar presente.

Sobre o assunto, numa das entrevistas é dito que

[...] porque é o parâmetro que eles tem que que a escola está bem né, eu acredito que cada ano é um ano diferente então assim isso não deve ser levado em primeiro lugar para ser uma exoneração, mas se for colocado é perfeitamente compreensível pelo fato de saber que essas avaliações externas diz muito do trabalho que está sendo desempenhado dentro da escola né, eu num concordo muito com essa coisa de que, caiu um ano, é tem que subir todo ano, eu acho que a gente tem que trabalhar pra que os meninos estejam aprendendo né e as avaliações externas é um reflexo disso as vezes sim as vezes não, porque existem muitas coisas que interferem no desempenho do aluno (GILSON, ESCOLA GAMA)

Percebe-se da fala acima que o desempenho das avaliações externas representadas por seus indicadores constitui-se em estratégias gerenciais implicando maior responsabilização por parte dos gestores escolares, devendo ser avaliada de forma ampla e não restrita. Observa-se também que à medida que estes resultados são expostos à sociedade as escolas são comparadas umas com as outras determinando que uma escola presta e a outra não. Portanto, os testes padronizados são necessários, mas precários, pois adotam uma concepção restrita de avaliação. Durante as entrevistas quando indagados sobre os motivos que poderiam fazer um gestor desistir do cargo e conseqüentemente ocorrer a vacância do mesmo, dos doze (12) entrevistados, seis (06) colocaram a equipe gestora insuficiente como alternativa de maior relevância para a desistência do cargo, três (03) colocaram a alternativa de não possuírem o perfil adequado para a execução do cargo, em especial ao aspecto da liderança, dois (02) colocaram o desempenho nas avaliações externas como fator mais relevante e apenas um (01) colocou as questões de cunho pessoal, principalmente as que se referem à saúde como a mais relevante.

O quadro 03 abaixo mostra mesmo que de forma simplificada a classificação dos fatores analisados.

Quadro 03 – Classificação dos fatores que influenciam a rotatividade de diretores escolares.

Fatores	Ordem de classificação dos fatores	
	Ex-Diretores/ Diretores atuais das unidades escolares	Gestores do Distrito de Educação III / SME
Perfil do diretor escolar (formação, liderança e experiência)	2º → (58,3%)	2º → (75%)
Desempenho das avaliações externas	3º → (66,6%)	1º → (100%)
Composição da equipe gestora	1º → (50%)	3º → (75%)

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os ex-diretores e diretores atuais das escolas pesquisadas, o fator que se encontra em 1º lugar é a composição da equipe gestora, em 2º lugar o perfil do gestor nos aspectos formação, liderança e experiência docente/gestor e por último os desempenhos dos alunos diante das avaliações externas. Percebe-se que o olhar por parte do distrito III e SME quanto ao fator composição da gestão escolar é inversa quando comparada sob a visão dos diretores escolares. Para os gestores do distrito de educação e da própria secretaria de educação, o discurso entre eles é praticamente o mesmo, com percepções complementares sendo que dentre os fatores que contribuem para a exoneração de um diretor escolar é em 1º lugar os resultados das avaliações externas, em 2º lugar o perfil do gestor com relação à liderança, e por último a deficiência da equipe gestora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rotatividade de diretores causa inicialmente uma certa instabilidade na instituição, pois não se sabe como o novo gestor irá conduzi-la, é necessário tempo para esta adaptação. No entanto, a busca por resultados imediatos, muitas vezes inviabilizam esta adaptação fazendo com que a liderança e outros fatores do perfil do profissional sejam colocados em dúvida. Torna-se necessário uma política pública que estabeleça critério de rotatividade de diretores, concernente à formação e experiência anterior para que os gestores se sintam capazes em executar a tarefa de gerenciar uma instituição de ensino. Sob a ótica de uma perspectiva histórica, é possível perceber que a escola permanece sendo um ambiente de resistência e de manutenção do caráter político e social a educação. Mesmo que isso venha se descaracterizando no decorrer das décadas pelo modelo econômico neoliberal. Não sabemos

se as pressões das políticas de responsabilização trouxeram alguma contribuição negativa, ou seja, retirar de seus cargos diretores ditos menos qualificados e incapazes de promover a aprendizagem dos alunos, ou se levaram a trocas que indubitavelmente trouxeram melhores resultados para as escolas. Isso sugere a importância de se continuar analisando os ciclos de gestão posteriores, já que a política se consolida e passa a fazer parte do cotidiano escolar. Há ainda muitos assuntos para serem dialogados.

REFERÊNCIAS

CHRISTOPHE, Micheline; ELACQUA, Gregory; MARTINEZ, Matias; OLIVEIRA, João Batista Araujo. **Educação baseada em evidências: Como saber o que funciona em educação.** Brasília: Instituto Alfa e Beto, 2015. p.247.

FORTALEZA. Lei Complementar nº 169, de 12 de setembro de 2014. **Dispõe sobre a gestão democrática e participativa da rede pública municipal de ensino de Fortaleza, institui o Programa Municipal de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (PMDE), modifica o estatuto do magistério de Fortaleza e dá outras providências.** Fortaleza, CE, 15 set. 2014. p. 01-09

FREITAS, Ieda Maria Araujo Chaves. **Qualidade da educação, gestão democrática e avaliação,** In: FRANÇA, Magna. Sistema Nacional de Educação e o PNE (2011-2020) diálogos e perspectivas. Brasília: Liber Livro, 2009. p. 63-83.

MAGALHÃES JÚNIOR, Antônio Germano; FARIAS, Maria Adalgiza de. **SPAECE: Uma história em sintonia com avaliação educacional do Governo Federal.** Humanidades, Fortaleza, v. 31, n. 2, p.525-547, jul. 2016. Semestral. Disponível em: <periodicos.unifor.br/rh/article/view/6036>. Acesso em: 05 abr. 2019.

PARO. Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **As relações entre os resultados da avaliação e os modelos de gestão escolar.** In. Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação v. 161 13, n. 25, p. 66-83, jan.-jun. Campo Grande, MS, 2007. Disponível em: <<http://www.intermeio.ufms.br/revistas/25/Intermeio>> . Acesso em: 12 jun. 2019.

TROJAN, Rose Meri , SIPRAKI, Robson. **O que dizem os professores sobre suas condições de trabalho no Brasil, na Espanha e no México: Um estudo comparado a partir da pesquisa TALIS (OECD - 2009).** In: TROJAN, Rose Meri; BATISTA, Clarice Martins de Souza (Org.). Políticas educacionais nacionais e internacionais: perspectiva para educação comparada. Curitiba: Crv, 2016. p. 151-177.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. **Gestão escolar: formar o diretor a partir do professor?** Dialogia, São Paulo, v. 1, n. 11, p.115-130, jul. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/dialogia.N22.6078>>. Acesso em: 26 mai. 2019.