

OS IMPASSES QUE O DIRETOR SE DEPARA NA GESTÃO DA ESCOLA

Jessé Barreto¹

Eric Ferdinando Passone²

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é um relato de experiência e uma reflexão sobre a os impasses com os quais o diretor de escola se depara na gestão escolar, em uma perspectiva da organização administrativa e pedagógica da vivência, no cotidiano do ambiente escolar.

A gestão escolar é apresentada como um dos princípios da Lei de Diretrizes e Bases (Brasil, 1996) e deve ser fundamentada democraticamente na escola pública. A educação, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade, pressupõe a valorização o profissional da educação escolar.

Na realidade das escolas públicas, observa-se que o trabalho do diretor de escola tem sido um grande desafio diante de diversas circunstâncias que inquietam a prática da gestão escolar. Este relato propõe-se a abordar e categorizar os impasses que o diretor de escola vivencia no cotidiano da realidade escolar: impasse administrativo, pedagógico, financeiro e normativo. Neves (2018) defende que os impasses na rotina da gestão escolar, na perspectiva da gestão democrática, correspondem a problemáticas que estão presentes em inúmeras discussões:

Sabe-se que o princípio da gestão democrática é constantemente difundido, bem como, sua repercussão para a qualidade educacional, mas a discussão sobre como, quando e de que forma a gestão democrática se manifesta ainda articula e proporciona inúmeras problemáticas de diversos estudos, conforme outros aportes teóricos e perspectivas metodológicas (Neves, 2018, p.21).

Ao analisar os impasses na educação brasileira, é relevante considerar que

¹ Mestre em Formação de Gestores Educacionais (UNICID). Diretor de Escola Titular na Prefeitura de Suzano, SP. jesse.barreto@outlook.com

² Doutor em Educação (UNICAMP). Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da UNICID, São Paulo, SP. eric.passone@unicid.edu.br

eles se manifestam na estrutura do sistema, influenciados por variáveis organizativas e emocionais na trajetória do diretor escolar. Essas variáveis, por sua vez, determinam o ser e o fazer dos gestores no cotidiano educacional.

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

A motivação para a elaboração deste relato de experiência surgiu da participação em um grupo de escuta³ de diretores de escola em que foi proposto que os gestores refletissem sobre a seguinte questão: quais os impasses que o diretor se depara na gestão da escola? Diante da pergunta, o relato foi categorizado em quatro impasses que o diretor de escola vivencia no cotidiano do ambiente escolar.

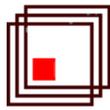
Figura 1 – Impasses dos diretores de escola



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Na ilustração, observa-se que são quatro os impasses com que o diretor se depara na gestão escolar: administrativo, pedagógico, financeiro e normativo.

³ Projeto de Pesquisa realizado pelo PPGGe – UNICID / 2024, intitulado “Políticas Públicas de Regulação e Gestão da Educação Básica – Dispositivo Colaborativo de Intervenção”. Esta pesquisa inscreve-se no campo de políticas públicas de educação e tem como objetivo geral investigar os efeitos da regulação da nova gestão pública na administração escolar, a partir do dispositivo de intervenção realizado com um grupo de gestores de escolas públicas da educação básica. Esse dispositivo de intervenção com gestores escolares promove a formação continuada dos participantes, com vistas à elaboração de alternativas de organização do trabalho escolar, que reforcem o direito à educação e a gestão democrática da educação.



IMPASSE ADMINISTRATIVO

O impasse administrativo refere-se à rotina burocrática do gestor e foi organizado em cinco inquietações do diretor de escola:

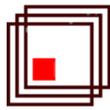
***Autonomia:** o Art. 15 da LDBN (Brasil, 1996) determina que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público;

***Gestão Democrática:** o Art. 3º VIII da LDBN (Brasil, 1996) versa acerca da gestão democrática do ensino público, mas os atos de SME geralmente determinam demandas e não existe um diálogo com os gestores;

***Recursos Humanos:** refere-se à falta de professores, rotatividade, falta de funcionários, terceirização e contratos determinados, além das licenças médicas em excesso dos servidores em geral; excesso de professores readaptados sem a devida fiscalização da capacidade elaborativa.

***Reuniões SME:** são muitas as reuniões para as quais o diretor é convocado e os assuntos não acrescentam em nada na formação e informação. Em um mundo tecnológico, as informações poderiam ser repassadas por vários meios, como *WhatsApp*, email, reuniões online. Essas reuniões presenciais atrapalham a rotina da escola. Um exemplo recorrente dessa situação complexa ocorreu quando o diretor, em uma reunião sobre a avaliação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) na Secretaria Municipal de Educação (SME), recebeu um telefonema urgente do inspetor: a escola estava sem água. A notícia gerou tensão imediata, com a equipe buscando soluções para dispensar os alunos. Simultaneamente, a cozinha precisou improvisar um lanche seco, a ausência de um inspetor de alunos agravou a supervisão, a Coordenadora Pedagógica estava de férias, os livros do PNLD chegaram, pais aguardavam atendimento e um aluno autista enfrentava uma crise. Esse cenário ilustra a multiplicidade de desafios que se sobrepõem no dia a dia da gestão escolar.

***Planejamento:** a escola realiza o planejamento no início do ano letivo e



cumpra todos os dias as atividades conforme o calendário escolar, porém a SME convoca os gestores e coordenadores eventualmente sem um cronograma definido e isso desorganiza a rotina escolar.

IMPASSE PEDAGÓGICO

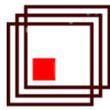
O impasse pedagógico está atrelado às situações em que a relação entre ensino e aprendizagem ocorrem. Esse impasse foi ordenado em cinco inquietações:

***Avaliações (externas):** deveriam ter um caráter qualitativo e privilegiar o *feedback* e instrumentos para o professor trabalhar no concreto com os alunos; mas, infelizmente, tem caráter quantitativo e visam apenas a índices comparativos para ranquear as escolas;

***Currículo:** parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI) e depreciação dos livros do Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD). Embora os professores tenham a prerrogativa de escolher os livros do PNLD, alinhando-os à realidade de suas turmas, conforme os princípios de liberdade e pluralismo pedagógico estabelecidos no Art. 3º da LDBN (Brasil, 1996), a parceria com o SESI foi imposta pela Secretaria Municipal de Educação (SME). Essa decisão unilateral desconsiderou a opinião de gestores e docentes, resultando na adoção de um material pedagógico que diverge da realidade dos alunos da escola pública.

***NPEF/SME:** o Núcleo Pedagógico do Ensino Fundamental de SME não dá a devida autonomia pedagógica para que as escolas possam trabalhar com um currículo de acordo com a realidade da escola proposta no Projeto Político-Pedagógico (PPP); o currículo é determinado pelo NPEF e baseia-se nos materiais do SESI;

***Ensino x Aprendizagem:** acesso e permanência dos alunos público-alvo do Atendimento Educacional Especializado (AEE); a escola tem minimizado e avançado no acesso, mas o problema é a permanência; a escola não tem apoio nem suporte, muito menos formação e qualificação. Os professores do AEE têm pedagogia e uma especialização que não é na área da saúde,



ou seja, são profissionais que carecem de formação;

***Formação:** não deveria padronizar, mas sim respeitar as diferenças e os interesses de acordo com a realidade local dos docentes e da comunidade; a obrigação de seguir as formações do SESI não condizem com a realidade da escola pública;

***PPP:** Projetos e Parcerias impostos por SME; no PPP a escola tem de adicionar os projetos determinados por SME sem o consentimento dos professores e/ou da equipe gestora; não existe uma autonomia pedagógica para se discutir as temáticas de interesse dos alunos, escola e comunidade escolar.

IMPASSE FINANCEIRO

O impasse financeiro está ordenado em cinco inquietações: autonomia, parcerias, recursos materiais, prestação de contas e verbas. Barretto e Gatti (2009, p. 217) defendem que “os desafios dos sistemas de ensino estariam, portanto, em equacionar a lógica da qualidade de ensino com questões de estrutura e de destinação de recursos, e continuidade de apoio formativo”.

***Autonomia:** o Art. 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) (Brasil, 1996) estabelece que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia e de gestão financeira; nesse paradigma, é pontual afirmar que as escolas não têm autonomia para decidir integralmente onde utilizar as verbas de acordo com as reais necessidades; isso ocorre porque as verbas têm restrições;

***Parcerias (SESI):** O Serviço Social da Indústria (SESI) é uma entidade de direito privado e tem uma das maiores redes de ensino particular, composta por 142 escolas, presentes em 112 municípios do Estado. A escola já recebe o PNLD que é gratuito, então por que gastar com livros do SESI? O material didático é totalmente desvinculado da realidade da escola pública. O SESI tem um público selecionado e a escola pública é para todos e de todos. Concorde-se com a parceria que invista na escola pública e não

na parceria que, ao contrário, a escola pública que custeia e investe no setor privado, dando-lhe lucro;

***Recursos materiais:** as atuais redes de ensino dispõem de sistema eletrônico para registro de Diário de Classe Online e não existe mais a necessidade de registros impressos, pois geralmente os professores fazem o serviço dobrado tendo que registrar online e impresso e isso gera custos materiais;

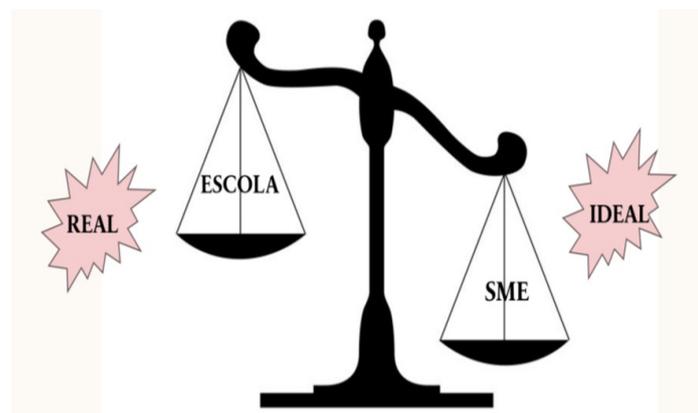
***Prestação de contas:** a supervisão escolar deveria fiscalizar as verbas junto aos diretores, mas as escolas elaboram planos de aplicação financeira que podem ser ou não aprovados porque existem restrições nas verbas e serviços.

Algumas escolas têm uma internet precária e a verba não permite gastar com infraestrutura;

***Verbas:** o Art. 15 da LDBN (Brasil, 1996) delibera acerca da autonomia de gestão financeira das escolas. O diretor deveria junto à sua equipe decidir sobre a utilização das verbas para atender as suas necessidades sem muita burocracia e restrições, pois o coletivo escolar pode supervisionar o plano e a aplicação dos recursos financeiros.

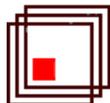
IMPASSE NORMATIVO

Figura 2 - Impasse Normativo na perspectiva de Bobbio



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

O impasse normativo foi baseado nos conceitos de democracia ideal e real, utilizados por Bobbio (1997), que defende a seguinte ideia:



Apresenta sinteticamente as transformações da democracia sob a forma de "promessas não cumpridas" ou de contraste entre a democracia ideal tal como concebida por seus pais fundadores e a democracia real em que, com maior ou menor participação, devemos viver cotidianamente (Bobbio, 1997, p. 11).

Nesse contexto, observa-se que a proposição da lei expressa o que está determinado na letra do documento (ideal) e o que os servidores vivenciam no cotidiano é a prática e execução da lei (real). Os impasses normativos foram elencados em diretrizes, normativo e formas de provimento.

***Diretrizes:** existem leis na teoria, mas na prática só funcionam ou são executadas quando de interesse da SME;

***Normativo:** boletins, instruções e normativas (a lei deve ser cumprida pela escola e a falta de recursos humanos é um dos maiores desafios, mas observa-se que sempre há uma brecha para acomodar os amigos, isto é, parcialidade que provém dos interesses de SME e não existe a transparência);

***Formas de provimento:** nota-se que as diferentes formas de provimento do cargo de diretor escolar exercem influência significativa na prática da gestão. Diretores estatutários, efetivos e concursados desfrutam de maior autonomia para criticar situações inadequadas. Em contrapartida, diretores designados, comissionados ou nomeados tendem a se submeter a regimes administrativos autoritários, nos quais a manutenção do cargo os obriga a acatar decisões políticas ou de autoridades superiores.

CONSIDERAÇÕES

Figura 3 - Articulação da gestão democrática



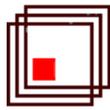
Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A etimologia da palavra “diretor”, derivada do Latim *director, ōris*, remete à ideia de guia, condutor e dirigente. Nesse sentido, o diretor deveria ser o responsável por direcionar todo o trabalho da escola, articulando-se com os diversos agentes escolares: professores, inspetores, secretários, merendeiras, alunos e responsáveis. Para que essa visão se concretize, é imprescindível que a Secretaria Municipal de Educação (SME) estabeleça uma parceria efetiva com a escola, garantindo uma gestão democrática e a autonomia escolar.

Nota-se que o diretor de escola precisa dar apoio, auxílio e condições para que os professores e funcionários possam trabalhar, visando sempre à efetivação do processo ensino x aprendizagem. O quebra-cabeça representa essa articulação, essa conexão: para que o diretor possa garantir condições dignas de trabalho para todos os servidores, a SME, primordialmente, precisa dar suporte, base e apoio às escolas e seus gestores; daí pode-se discutir e dialogar sobre melhoria da qualidade do ensino.

O termo “diretor de escola” encontra seu equivalente na língua inglesa na palavra “principal”. Essa equivalência destaca a relevância desse profissional no ambiente escolar, uma vez que “principal” remete ao essencial, fundamental, comandante, condutor, dirigente e, em suma, líder.

Dessarte, esse relato de experiência buscou trazer à reflexão os impasses e as inquietações que o diretor de escola comumente enfrenta na gestão da



instituição, durante a sua rotina de trabalho. As situações enfrentadas pelos diretores escolares são de extrema relevância, pois exercem influência direta na organização, no ambiente e no clima da escola e de seu entorno.

REFERÊNCIAS

BARRETTO, Elba Siqueira de Sá; GATTI, Bernadete Angelina. **Professores do Brasil: impasses e desafios**. Brasília: UNESCO, 2009.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia; uma defesa das regras do jogo**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. (Pensamento crítico).

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 19 dez. 2023.

NEVES, Maria Letícia; SCHNECKENBERG, Marisa; LIMA, Michelle Fernandes. As formas de provimento na gestão democrática da educação pública e seus impactos na valorização docente. **Impulso**, Piracicaba, v. 28, n. 71, p. 19-32, jan./abr. 2018.