

DIREÇÃO ESCOLAR

Dimensão tradicionalmente existente na estrutura organizacional-administrativa das instituições de educação escolar no país, tanto no nível básico quanto no superior, abrangendo as esferas administrativas da rede pública e da iniciativa privada: escolas de educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação especial e educação de jovens e adultos - EJA), faculdades, institutos superiores, centros universitários, institutos de educação técnica e tecnológica, centros de formação profissional. (Cf. LDB nº 9.394/96). Trata-se de uma dimensão da vida institucional que, no Brasil, costuma ser vista sob dois aspectos ou sentidos distintos: **1.** Como *cargo* administrativo, cuja ascensão ao mesmo se dá por critérios que se diferenciam entre as redes públicas (federal, estaduais e municipais) e, também, relativamente à iniciativa privada. Nestas instituições escolares (confessionais, comunitárias, com ou sem fins lucrativos, profissionalizantes ou não e nos diferentes níveis de ensino), a ocupação do *cargo* de direção é feita geralmente por um profissional de confiança particular do proprietário ou do mantenedor da instituição, com quem assume compromissos, responsabilidades e a quem deve, em última instância, prestar contas ou explicações pelas ações desenvolvidas no cargo (donde deriva a expressão ampla e socialmente conhecida como *cargo de confiança*). Nesse caso, não se observa, necessariamente, o grau nem a área de formação do respectivo profissional como exigência ou critério para ser o *diretor* da instituição, mas sua competência técnica-administrativa e seu grau de fidelidade aos compromissos, objetivos e métodos definidos para/por determinada instituição em vista de seu sucesso, consolidação e crescimento no meio social.

Todavia, esses critérios não são exclusivos da iniciativa privada, podendo ser igualmente encontrados em redes públicas. Atualmente, apesar da definição legal e política da *gestão democrática* como princípio de desenvolvimento educacional e do ensino nas escolas públicas (LDB nº 9.394/96, Art. 3º, VIII), ainda é comum encontrar, em estados e municípios brasileiros, a indicação de profissionais para ocupação do *cargo* de direção escolar por critérios iguais aos da iniciativa privada e, grosso modo, permeados pela

influência político-partidária do(s) grupo(s) ou partido(s) político(s) que se encontra(m) no governo. Nesses casos, pela falta de clareza e transparência nas decisões, é possível deduzir que os critérios predominantes são (muitas vezes nesta sequência, mas não necessariamente todos) a confiança/fidelidade para com os projetos político-governamentais dos grupos no poder, a competência técnica-administrativa e o envolvimento profissional com a área educacional.

Existem também outras formas de acesso aos *cargos* de direção nas escolas públicas brasileiras, principalmente nos estados e municípios em que já houve uma regulamentação acerca do funcionamento do respectivo sistema de ensino, no sentido de adequá-lo aos marcos legais vigentes no país, que representam, em tese, o “espírito democrático” oriundo da Constituição Federal de 1988 e que devem pautar a gestão pública brasileira. Nesse sentido, existem as *eleições diretas* e o *concurso público* como critérios de escolha e de preenchimento do *cargo* de diretor escolar. No primeiro caso (*eleição direta*), a comunidade escolar (professores, funcionários/servidores técnico-administrativos, alunos, por vezes pais e ou representantes da comunidade externa) é quem escolhe o(a)s professor(a)s que, entre os pares, assumirão a direção escolar por um determinado período, sendo específicas de cada sistema/rede escolar as normas que definem o funcionamento do processo eleitoral, as condições de elegibilidade e de permanência no *cargo* por parte dos candidatos, a duração do mandato, as gratificações e relações da experiência administrativa com a respectiva carreira profissional, dentre outros. Com esse critério, observando-se a regulamentação específica existente, pode se candidatar ao *cargo* qualquer um(a) dos professor(a)s de cada escola, independente de sua área de formação/atuação, inclusive do nível ou das diferentes modalidades de ensino que a escola oferece. Considerando-se que o processo de democratização social e institucional em curso no país tem se consolidado, as *eleições diretas* como forma de acesso ao *cargo* de diretor parecem ser uma tendência político-administrativa que também se consolidará nas instituições escolares públicas brasileiras.

Já no segundo caso (*concurso público*), embora não seja uma experiência predominante ou amplamente encontrada no país, o(s) critério(s) de preenchimento do *cargo* é(são) geralmente definido(s) ou aprovado(s) pelos órgãos/instâncias normativas das respectivas

esferas administrativas (Conselhos Estaduais/Municipais de Educação, Secretarias Estaduais/Municipais de Educação), publicado(s) em editais aos quais podem concorrer os profissionais que atenderem às exigências legais e de formação. Uma vez realizado o *concurso*, compete ao gestor público (governador ou prefeito) a nomeação e investidura no cargo dos(as) candidatos(as) aprovados. Independente da forma de acesso ao *cargo*, as ações que são desenvolvidas por quem o exerce (o/a diretor/a) remetem à compreensão do que sejam as *funções* da direção escolar, o que constitui outro sentido do termo.

2. Como *função* administrativa, traduz o conjunto de responsabilidades e ações específicas de quem está no *cargo* de direção, que são necessárias ao cumprimento do papel social, dos objetivos e fins que têm a instituição escolar. Nesse sentido, a *função* de direção escolar tem uma dimensão eminentemente político-pedagógica, na medida em que o(a) diretor(a) não apenas representa formalmente a instituição perante a sociedade, mas é um dos responsáveis de quem muito depende a execução do projeto pedagógico-institucional. As ações do(a) diretor(a) devem traduzir os esforços necessários à implementação dos objetivos, metas, estratégias e métodos de ação previstos ou pressupostos ao desenvolvimento escolar. Assim, a direção escolar tem papel determinante na *mediação* dos processos institucionais, internos e externos. Na perspectiva político-administrativa, sua *função* abrange: a gestão da burocracia, dos recursos, do espaço físico, de pessoal; a implementação de programas e ações suscitados ou fomentados pela política educacional; a articulação com as esferas administrativas do respectivo sistema de ensino (no caso da escola particular, a articulação com os Conselhos Estaduais ou com o Conselho Nacional de Educação, conforme o nível de ensino oferecido); a gestão das relações de poder e de eventuais conflitos que perpassam o cotidiano escolar, envolvendo pessoal docente, discente, técnico-administrativo ou da comunidade; as demandas específicas de formação (cursos isolados) ou de interação com a comunidade/meio social onde a escola se encontra (uso do espaço físico, participação e promoção de eventos culturais, etc.); a promoção da transparência nas ações administrativas e de gestão, de modo a proporcionar melhores condições de desenvolvimento do trabalho escolar em seu todo.

Do ponto de vista político-pedagógico, as iniciativas da direção escolar são imprescindíveis na *mediação/promoção* do planejamento pedagógico; da definição de prioridades e

estratégias metodológicas que melhor se ajustem aos níveis e modalidades de ensino oferecido, às características socioculturais e de aprendizagem apresentadas pelos alunos, bem como aos projetos pedagógicos e culturais, disciplinares ou interdisciplinares definidos como prioritários a cada ano/período letivo; da atualização/adequação curricular; das avaliações institucional e do ensino-aprendizagem; da elevação do padrão de qualidade no atendimento escolar como um todo; da melhoria dos índices/resultados escolares; das demandas de formação inicial e continuada dos profissionais com função docente e dos não-docentes; da promoção dos órgãos/instâncias colegiadas no interior da escola e sua permanente articulação, haja vista a necessidade da participação coletiva, entendida como dimensão formativa e promotora da cidadania. No desempenho de suas *funções*, o diretor pode/deve contar com o trabalho do(a)s coordenador(a)s pedagógico(a)s, constituindo uma equipe de gestão escolar descentralizada e participativa, o que possibilita maior alcance dos objetivos institucionais, da efetiva gestão democrática e da qualidade do ensino.

ANTÔNIO LISBOA LEITÃO DE SOUZA

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 23 dez. 1996.