

## DIRETOR ESCOLAR

A direção escolar é uma função desempenhada na escola, por um trabalhador docente, que tem a tarefa de dirigir a instituição, por meio de um conjunto de ações e processos caracterizados como político-pedagógicos. Isso significa que a função do diretor é a de coordenar o trabalho geral da escola, podendo ser entendido como o executivo central, lidando com os conflitos e com as relações de poder, com vistas ao desenvolvimento mais qualificado do trabalho escolar.

O reconhecimento dessa face política da função do diretor escolar é crescente e isso decorre do reconhecimento da necessidade de se “*assumir o caráter político da gestão da escola como não contraditório ao exercício da direção da mesma*” (CAMARGO; ADRIÃO, 2003, p. 32). Essa função tem uma natureza política porque seu objeto é a gestão escolar, por essência um processo político pedagógico (SOUZA, 2006). O que significa que o que o diretor da escola faz é desenvolver ações que se classificam essencialmente como políticas, pois, no seu epicentro, estão processos de disputa de poder: “*A administração escolar configura-se, antes do mais, em ato político, na medida em que requer sempre uma tomada de posição*” (DOURADO, 2000, p. 82).

Essa concepção observa que na prática a direção escolar é uma *função*. Trata-se, nesse caso, de se reconhecer que tal ofício é para ser desenvolvido por um trabalhador da educação detentor do cargo docente e que, temporariamente, ocupa a função de dirigente escolar.

De outro lado, há outras concepções acerca da compreensão deste ofício que o tomam como uma profissão (como a natureza dada a ele nos EUA e alguns outros países; FOSTER, 1986) ou como um *cargo*, como tratado pela legislação em algumas localidades (paulistas, notadamente). Nesse caso, trata-se de um cargo a ser preenchido por meio de concurso público que seleciona candidatos com um perfil técnico.

De resto, esta é a principal diferença entre as duas posições. Esta supõe a direção escolar como um trabalho eminentemente técnico, cuja forma legal adequada de suprimento é o

concurso público, conforme estabelece a Constituição Federal (art. 37). Enquanto a outra posição avalia que a direção escolar é predominantemente um fazer ocupado pela política educacional/escolar, cujas atribuições esperadas no sujeito que ocupa tal função não são identificáveis mediante provas e títulos, como se faz em um concurso público. Assim, tal posição aponta para as eleições como a forma mais adequada de indicação da pessoa que responderá pela direção escolar.

O Supremo Tribunal Federal (STF), em resposta a reclames de inconstitucionalidade acerca de legislações estaduais sobre o provimento das direções escolares por meio de eleições, respondeu que compreende a direção escolar como cargo público e, como determina a Constituição, não pode ser ocupado por eleições, reconhecendo a inconstitucionalidade das mencionadas leis inferiores. Todavia, a despeito de tal avaliação do STF, é crescente a prática de eleições diretas para suprir a função de diretor escolar no Brasil (SOUZA, 2009). E o enfrentamento jurídico dessa questão pode encontrar outro posicionamento da esfera judicial superior brasileira, se se tomar o ofício de dirigente escolar como uma função, com a devida tipificação legal.

Outras contradições e leituras sobre a função de diretor estão presentes na realidade escolar e são flagradas pela literatura. Autores (PARO, 1995) observam o uso político da função de diretor pelo sistema de ensino, quando transfere a ele a função de gerente, de controlador do trabalho escolar. A possível contradição está em saber se o diretor é um porta-voz das pessoas da comunidade escolar ou preposto do Estado, portanto concerne à sua representatividade e responsabilidade.

É possível que não tenhamos aqui uma contradição. A contradição talvez exista somente nos casos em que os interesses da comunidade escolar e os do Estado sejam divergentes, pois, ao que parece, o diretor é, ao mesmo tempo, representante das duas frentes em questão. Quando se parte do pressuposto que esses interesses são sempre divergentes, aí então temos mesmo uma contradição, contudo não parece ser essa a realidade nas escolas públicas. Não se trata de minimizar nem mascarar os conflitos que de fato existem, mas é necessário chamar a atenção para o fato de que nem sempre os lados opostos nos conflitos escolares são o Estado, de uma parte, e a comunidade escolar, de outra, e menos ainda sendo aquele a expressão do que há de retrógrado e conservador e este o sinônimo do que é

avançado ou “progressista” em termos educacionais. É inato à função do diretor este posicionamento entre o poder público e a população, porque o diretor é um dos representantes do Estado na escola, pois é o coordenador de uma “repartição” pública que existe para atender aos interesses educacionais da população, mas é também o coordenador da política escolar e do desenvolvimento de todo o trabalho escolar, tarefas essas articuladas imediatamente àqueles interesses.

Outro ponto importante na discussão sobre a natureza do trabalho do diretor escolar, que poderia apresentar outra contradição, tem a ver com as faces administrativa e pedagógica da função. Ou colocando de outra forma: o diretor é um coordenador pedagógico geral da escola, ou o diretor é o administrador escolar, no sentido mais estrito do termo? A literatura, ao analisar os processos de gestão da escola pública, afirma que há um consenso na escola em favor do *“reconhecimento de que o diretor precisa ficar livre das exigências burocráticas para cuidar melhor do aspecto pedagógico do ensino”* (PARO, 1995, p. 95), mas que a realidade mostra que *“pressionado pelas exigências burocráticas e desamparado pelos órgãos do sistema no que tange à supervisão pedagógica, o diretor se vê sem tempo nem condições para cuidar dos assuntos que dizem respeito diretamente ao processo ensino-aprendizagem”* (PARO, 1995, p. 98). E, por isso, o diretor é cobrado pelos professores e cobra a si mesmo. Contudo, por que os dirigentes, mesmo entendendo que o papel pedagógico que devem desempenhar é mais importante, atuam mais marcantemente nas tarefas administrativas? É possível supor que isso deriva do fato de que os resultados da lida administrativa são mais imediatos e demandam menos investimento pessoal do diretor. Ademais, o controle sobre as questões administrativas e sobre os recursos (financeiros, materiais) concentra parte razoável do poder em disputa na escola, o que certamente também interessa ao diretor.

Mas, de outro lado, há também as relações com o Estado, o qual parece exigir uma carga intensa de tarefas administrativas dos dirigentes escolares. Ou ainda, como os produtos e resultados do trabalho pedagógico são de difícil avaliação e, por isso, sobre eles recai talvez menor controle do poder público, a preocupação do Estado acaba residindo de forma mais evidente sobre os aspectos burocráticos, mais controláveis. Mas não parece fazer sentido qualquer trabalho ou tarefa do diretor escolar que estejam, em algum grau,

desarticulados das razões pedagógicas da escola, ou, em outras palavras, se a função do diretor se centra nas razões pedagógicas da escola, como poderiam ser-lhe atribuídas tarefas que dificultam dar conta desses objetivos? Ao que parece não há contradição entre as atividades administrativas *stricto sensu* e as atividades de coordenação pedagógica que são desenvolvidas pelo diretor, porque são, no máximo, distintas faces da mesma função, contraditórias por vezes, mas nunca antagônicas. Se se apresentam como antagônicas, é porque uma delas está colocada de forma inadequada.

E, por fim, convém destacar um aspecto importante sobre o dirigente escolar. Trata-se do seu reconhecimento como trabalhador docente, o que implica em questões atinentes à remuneração e à formação especializada. No que se refere à remuneração, há uma prática tradicional no Brasil de que os sujeitos que ocupam a função de diretor escolar recebam salários mais elevados que os demais trabalhadores docentes, sendo que essa diferença parece estar em redução, pois os diretores ganhavam, em média, 60% mais que os professores em 1997 e 30% mais em 2007 (SOUZA, 2007). Contudo, como essa diferenciação salarial continua existindo, é possível responsabilizá-la por parte dos problemas e dificuldades na superação das relações de poder, ou melhor, na concentração do poder sob a ação dos dirigentes escolares.

Em relação à formação, há que se considerar aquelas distintas concepções sobre a natureza do trabalho do diretor. Se se trata de uma função com predominância político-pedagógica, então uma formação mais técnico-administrativa (organização da escola no contexto social e cultural do seu entorno; legislação educacional local; tarefas administrativas próprias de determinados sistemas/redes de ensino; dentre outras) não parece ser suficiente, ou seja, não é por meio desse tipo de formação que as qualidades elogiáveis em um bom sujeito político, como a disposição ao diálogo e à democracia e a capacidade de liderança serão erigidas.

Nos programas de formação do gestor escolar/educacional, falta-nos uma formação política voltada a elucidar a sua própria função social de dirigentes públicos, demonstrando a serviço de que(m) o gestor se posiciona. Nessa medida, os conhecimentos sobre as relações de poder e a importância da sua socialização e da democracia, bem como sobre os direitos educacionais são fundamentais para a formação continuada destes trabalhadores docentes.

## ÂNGELO RICARDO DE SOUZA

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

CAMARGO, R.; ADRIÃO, T. Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os conselhos escolares. *Revista Chão de Escola*, Curitiba, n. 2, p. 28-33, 2003.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. (Org.). *Gestão democrática: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2000. p.7-97.

FOSTER, W. *Paradigms and promises*. New York: Prometheus, 1986.

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

SOUZA, A. Os dirigentes escolares no Brasil. *Educação: Teoria e Prática*, Rio Claro, v. 15, n. 27, p. 51-82, jul./dez. 2006.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 25, n.3, p. 123-140, dez/2009.