



Volume 12

Número 8

31 de maio 2018

Diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul: um retrato possível

Principals of Rio Grande do Sul state-run schools: a possible portrait

Directores de las escuelas estatales de Rio Grande do Sul: un retrato posible

*Juliana Hass Massena¹
Maria Beatriz Luce²*

Citação: MASSENA, J. H.; LUCE, M. B. Diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul: um retrato possível. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 12, n. 8. Maio de 2018.



<http://10.5380/jpe.v12i0.58595>

Resumo

Este artigo põe foco nos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul, apresentando uma síntese dos dados examinados na pesquisa “Gestão Escolar Democrática: elementos para uma política de desenvolvimento profissional para os diretores da rede estadual do Rio Grande do Sul”, que investigou a formação, as condições de trabalho e as práticas de gestão democrática com o objetivo de contribuir com elementos que possam subsidiar a concepção de uma política de desenvolvimento profissional para a gestão escolar democrática. A pesquisa, de cunho exploratório, teve como principal fonte empírica as respostas dadas pelos diretores da rede estadual gaúcha às questões do Questionário do Diretor, por ocasião da aplicação das provas do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), em 2015. Os dados consignados pelos próprios diretores da rede estadual gaúcha possibilitam um retrato multidimensional deste grupo profissional e mostram que os preceitos legais referentes à gestão democrática das escolas estão sendo atendidos. Revela-se uma configuração francamente favorável de características sociodemográficas, formação e experiência profissional, bem como de aspectos vinculados à gestão e às condições de trabalho, em relativo desalinho com noções apontadas pela crítica às escolas públicas e seus profissionais assim como com algumas alegações do magistério em suas reivindicações. Tal constatação nos remete à importância de futuras pesquisas, qualitativas e aprofundadas, para discutir com os diretores e suas comunidades escolares concepções e práticas de gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão democrática; Desenvolvimento profissional docente; Diretor de escola; Rio Grande do Sul; SAEB.

¹ Mestra em Educação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Políticas e Gestão de Processos Educacionais. E-mail: jujhass@gmail.com

² Doutora (Ph.D.) em Educação pela Michigan State University (1979). Professora Titular de Política e Administração da Educação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: 00003142@ufrgs.br

Abstract

This article focuses on the principals of Rio Grande do Sul state-run schools, presenting a summary of the data examined in the research "Democratic School Management: elements for a professional development policy for the principals of the state network of Rio Grande do Sul", who investigated the academic background, working conditions and practices of democratic management with the aim of contributing with elements that can support the design of a professional development policy for democratic school management. The exploratory research has as its main empirical source the responses of the state-run schools to the Principals' Questionnaire, on the occasion of the application of the tests of the System of Evaluation of Basic Education (SAEB), in 2015. The data provided by the school principals made possible a multidimensional portrait of such professional group and show that legal prescriptions about democratic management are followed. A frankly favourable configuration sociodemographic characteristics, teacher education and professional experience, as well as working conditions and proper management, is revealed. However, this portrait seems to be in relative dissonance with widespread critiques to public schools and their professionals and teachers' allegations. Such findings suggest the importance of future research, qualitative and in-depth, based on dialogical discussions with principals and their schools communities about their understanding and practices of democratic management.

Key words: Democratic management; Professional development; School principals; Rio Grande do Sul; SAEB.

Resumén:

Este artículo se centra en los directores de las escuelas estatales de Rio Grande do Sul, presentando una síntesis de los datos examinados en la investigación "Gestión Escolar Democrática: elementos para una política de desarrollo profesional para los directores de la red estatal de Rio Grande do Sul", que investigó la formación, las condiciones de trabajo y las prácticas de gestión democrática con el objetivo de contribuir con elementos que puedan subsidiar la concepción de una política de desarrollo profesional para la gestión escolar democrática. La investigación, de cuño exploratorio, tuvo como principal fuente empírica las respuestas dadas por los directores de la red estadual gaúcha a las cuestiones del Cuestionario del Director, con ocasión de la aplicación de las pruebas del Sistema de Evaluación de la Educación Básica (SAEB), en 2015. Los datos de los directores de la red estatal, que gozan de un retrato multidimensional de este grupo profesional y demuestran que los preceptos legales referentes a la gestión democrática de las escuelas están siendo atendidos. Se revela una configuración francamente favorable de características sociodemográficas, formación y experiencia profesional, así como de aspectos vinculados a la gestión ya las condiciones de trabajo, en relativo desaliento con nociones apuntadas por la crítica a las escuelas públicas y sus profesionales así como con algunas alegaciones del magisterio en sus reivindicaciones. Tal constatación nos remite a la importancia de futuras investigaciones, cualitativas y profundizadas, para discutir con los directores y sus comunidades escolares concepciones y prácticas de gestión democrática.

Palabras clave: Gestión democrática; Desarrollo profesional docente; Director de escuela; Río Grande do Sul; SAEB.

Introdução

O presente artigo põe foco nas respostas dadas pelos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul ao Questionário do Diretor (SAEB, 2015), apresentando uma síntese dos dados examinados na pesquisa "Gestão Escolar Democrática: elementos para uma política de desenvolvimento profissional para os diretores da rede estadual do Rio Grande do Sul". A pesquisa investigou a formação, as condições de trabalho e as práticas de gestão democrática com o objetivo de contribuir com elementos que possam subsidiar a concepção de uma política de desenvolvimento profissional para a gestão escolar democrática.

Com base na premissa de que a atuação dos diretores de escola exige adequação das condições do espaço concreto, bem como capacidade de trabalho coletivo e uma prática

crítico-reflexiva, o estudo justifica-se pelo entendimento de que o desenvolvimento profissional dos diretores de escola pode ser uma importante estratégia para garantir a qualidade e a efetividade da gestão que se pretende exemplarmente democrática. Ainda, por acreditarmos na pertinência de uma política de desenvolvimento profissional para a gestão escolar democrática, assentada no investimento em formação dos profissionais da educação a qualquer momento da trajetória, de forma contínua e a partir da ação, que garanta a possibilidade de crescimento e qualificação na vida profissional, em adequadas condições de trabalho e valorizada por um plano de carreira e remuneração condigna.

Vivemos um tempo de ataques às conquistas democráticas, especialmente no tocante ao direito à educação. A reforma do Ensino Médio que pode privar jovens de uma formação escolar mais densa e crítica, os retrocessos de conteúdo e participação na construção da Base Nacional Comum Curricular, as ameaças de Lei da Mordada, a propagação de intervenções privadas nas escolas – estranhas às redes e ao sistema –, a recém proclamada Política Nacional de Formação de Professores e outras tantas proposições que, atreladas à Emenda Constitucional nº 95/2016 – que congela os investimentos em educação por 20 (vinte) anos –, anunciam um possível sucateamento das escolas e das universidades públicas, tornando mais difícil o seu compromisso com uma formação humana integral, com a valorização dos profissionais da educação, com condições de trabalho adequadas e com a viabilidade do Plano Nacional de Educação 2014-2024 (BRASIL, 2014).

Diante desse contexto, é importante realizar e aprofundar estudos sobre as condições de desenvolvimento profissional daqueles que exercem as funções de magistério e de apoio técnico-administrativo nas instituições escolares. Também, é necessário reiterar o compromisso político de manter o preceito da gestão democrática – que ora se percebe ameaçado pelo avanço do autoritarismo e do discurso em prol da meritocracia, pois que reforçam desigualdades e constroem nosso ordenamento constitucional e legal, solapando conquistas equalizantes – ainda que com medidas de “democracia de baixa intensidade” (SANTOS, 2016).

Metodologia

Nessa pesquisa exploratória, o trabalho de natureza quantitativa contemplou a análise estatística dos microdados referentes ao Questionário do Diretorrespondido por ocasião da realização da Prova Brasil (SAEB, 2015). De forma complementar, para o

cotejamento de informações, também foram analisados os microdados do Questionário do Professor (SAEB, 2015).

A escolha do questionário levou em conta a disponibilidade de informações coletadas diretamente com os diretores escolares, possibilitando um retrato e alguns apontamentos diagnósticos que podem contribuir no planejamento de uma política de desenvolvimento profissional para a gestão escolar democrática. Além disso, é um banco de dados pouco usado, com informações que precisam ser mais expostas e discutidas, isto é, democratizadas.

Para a análise estatística, foram selecionadas 43 variáveis que foram descritas por frequências absolutas e relativas, tendo como recurso auxiliar o software *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS - versão 21.0. A análise dos questionários de 1.395³ diretores oportunizou delinear o perfil destes quanto às características sociodemográficas, formação e experiência profissional, aspectos vinculados à gestão e às condições de trabalho, relacionando-os. Cumpre salientar que compõem a população pesquisada os diretores das escolas estaduais que possuíam, em 2015, turmas de 5º. e 9º. anos com 20 ou mais alunos, onde a aplicação da Prova Brasil (SAEB, 2015) se propôs censitária; ainda, de forma amostral, os diretores das escolas estaduais com turmas de 3º. ano do Ensino Médio com 10 alunos ou mais. Portanto, do total de diretores das escolas estaduais que tiveram suas respostas ao Questionário do Diretor (SAEB, 2015) analisadas, 34 deles estavam à frente da direção de escolas onde a avaliação contemplou turmas de Ensino Médio. Quanto ao Questionário do Professor (SAEB, 2015), cabe esclarecer que foi respondido pelos professores de Língua Portuguesa e Matemática das séries/anos avaliados nas escolas onde foram realizadas as avaliações do SAEB.

O Retrato Possível

Investigar o perfil, a formação e a experiência profissional, atentando às práticas de desenvolvimento profissional e de gestão escolar democrática dos diretores da rede estadual gaúcha, através do Questionário do Diretor (SAEB, 2015), possibilitou a construção de um retrato do coletivo e do seu contexto de formação e trabalho. Um retrato possível, a partir de informações disponíveis, que provoca reflexões e suscita pesquisas futuras para desvelamento de pontos emblemáticos.

³ O número de diretores que responderam ao questionário corresponde a 54,2% da totalidade da rede estadual gaúcha em 2015.

Se fossemos representar através de uma figura humana como a população pesquisada se identifica, em síntese, teríamos a imagem de uma mulher, branca, com mais de 40 anos. Essas informações (Figura I) referendam as características da população gaúcha – predominantemente branca e dos profissionais que atuam na Educação Básica brasileira, mulheres brancas em sua maioria. Considerando que iniciais as atividades profissionais iniciam por volta dos 20 anos de idade, aos 40 dispõem de um acúmulo de saberes experienciais que podem contribuir para a ascensão ao cargo de diretor. Nas pesquisas que analisam o perfil dos diretores escolares a partir do questionário contextual do SAEB é recorrente a predominância da faixa etária acima dos 40 anos, os dados apontam para uma tendência de envelhecimento dos diretores escolares (SOUZA, 2007; SOUZA; GOUVEIA, 2010; CARVALHO *et al*, 2012; VIEIRA, 2014; PONTES, 2015; VIDAL; VIEIRA; NOGUEIRA, 2015; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016).

Figura I - Características sociodemográficas dos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul⁴



Fonte: Questionário do Diretor (SAEB, 2015).

Ao contrastar as respostas dadas pelos diretores da rede estadual gaúcha com as dos professores da mesma rede, nota-se que, embora a maioria expressiva das duas populações seja mulher, proporcionalmente, os homens ascendem mais ao cargo de gestão (Tabela 1).

⁴ Variáveis analisadas: Qual é o seu sexo? Você poderia nos dizer a sua faixa etária? Como você se considera?

Tabela 1 – Distribuição de homens e mulheres, professores e diretores, nas escolas da rede estadual do Rio Grande do Sul

Sexo	Professores n = 5.486 (%)	Diretores n = 1.395 (%)
Masculino	392 (7)	192 (14)
Feminino	5.094 (93)	1.197 (86)

Fonte: Questionário do Diretor e Questionário do Professor (SAEB, 2015).

De todo modo, tal dado tem sintonia com as pesquisas realizadas no Brasil, na última década, que apontam a feminização da docência e, por consequência, da gestão das escolas (SOUZA, 2007; PONTES, 2015; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016). Ainda, as Notas Estatísticas do Censo da Educação Superior de 2016 informam que 71,7% das matrículas em cursos de licenciatura são do sexo feminino, enquanto 28,9% são do sexo masculino (MEC/INEP, 2016).

Quanto à sua formação, os diretores das escolas da rede estadual gaúcha constituem uma categoria profissionalizada, visto que há um número significativo com graduação e pós-graduação (Figura II).

Figura II – Formação dos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul⁵



Fonte: Questionário do Diretor (SAEB, 2015).

A formação de docentes para atuar na Educação Básica, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, “far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, [...], admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na

⁵Variáveis analisadas: De que forma você realizou o curso de ensino superior? Indique em que tipo de instituição você obteve seu diploma de ensino superior. Qual é o mais alto nível de escolaridade que você concluiu (até a graduação)? Indique o curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui. Indique a área temática do curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.

educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade Normal” (BRASIL, 1996, Art. 62). Logo, dos diretores respondentes, apenas um pequeno percentual está fora da norma, o que pode estar vinculado ao atendimento de comunidades com demandas mais específicas, mas que dá visibilidade a uma possível dificuldade de formação em algumas localidades.

No tocante ao tipo de instituição em que os diretores realizaram seu curso superior, 86,3% responderam que obtiveram o diploma em instituições privadas. De acordo com o Censo da Educação Superior a sua oferta no País é predominantemente privada sendo que, das matrículas nos cursos de licenciatura registradas em 2016, 38,1% estão em instituições públicas e 61,9% estão em instituições de Ensino Superior privadas; no Rio Grande do Sul, em cursos presenciais, há 2,8 alunos matriculados na rede privada para cada aluno matriculado na rede pública (MEC/INEP, 2016, p.6), o que permite notar que o Estado tem uma proporção de alunos na rede privada maior que a média nacional (média nacional = 2,5). Ainda, a forma de realização do curso superior que prevalece entre os diretores escolares é a presencial, totalizando 92,3%.

Quando questionados acerca dos estudos de pós-graduação, 74,5% dos diretores indicaram ter concluído curso de especialização. Contrastando os dados da rede estadual gaúcha (SAEB, 2015) com outras pesquisas referentes aos diretores de escola (SOUZA, 2007; SOUZA; GOUVEIA, 2010; VIEIRA; VIDAL, 2014; PONTES, 2015) nota-se que o percentual de profissionais com curso de especialização é maior no Estado do Rio Grande do Sul e que a quantidade de diretores com mestrado e doutorado se mantém inexpressiva em todas as redes analisadas.

No que concerne à experiência profissional, para a grande maioria das escolas estaduais gaúchas, parece haver um padrão que legitima a experiência profissional na educação como elemento importante para assumir a função de diretor (Figura III).

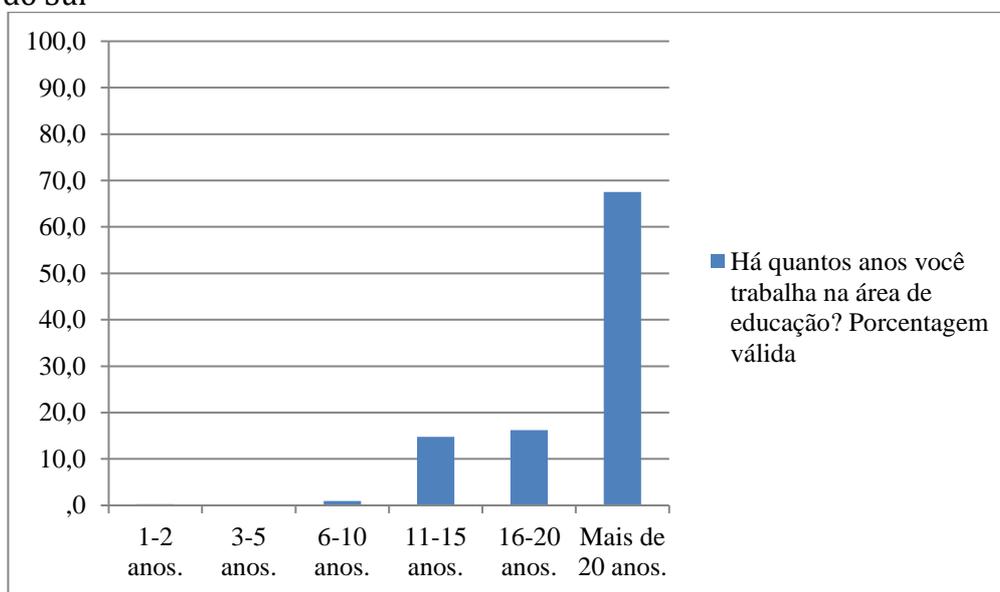
Figura III - Experiência profissional dos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul⁶



Fonte: Questionário do Diretor (SAEB, 2015).

No Gráfico I, pode-se observar que 98,5% dos diretores responderam que trabalham na educação há pelo menos 11 anos. No Gráfico II, 34,3% dos respondentes informaram que já exercem tais funções por um período de 3 a 5 anos. Também, um bloco importante dos diretores se mantém na gestão das escolas há pelos menos 2 mandatos de 3 anos (44,6%). As informações parecem indicar uma tendência a administrações mais longas.

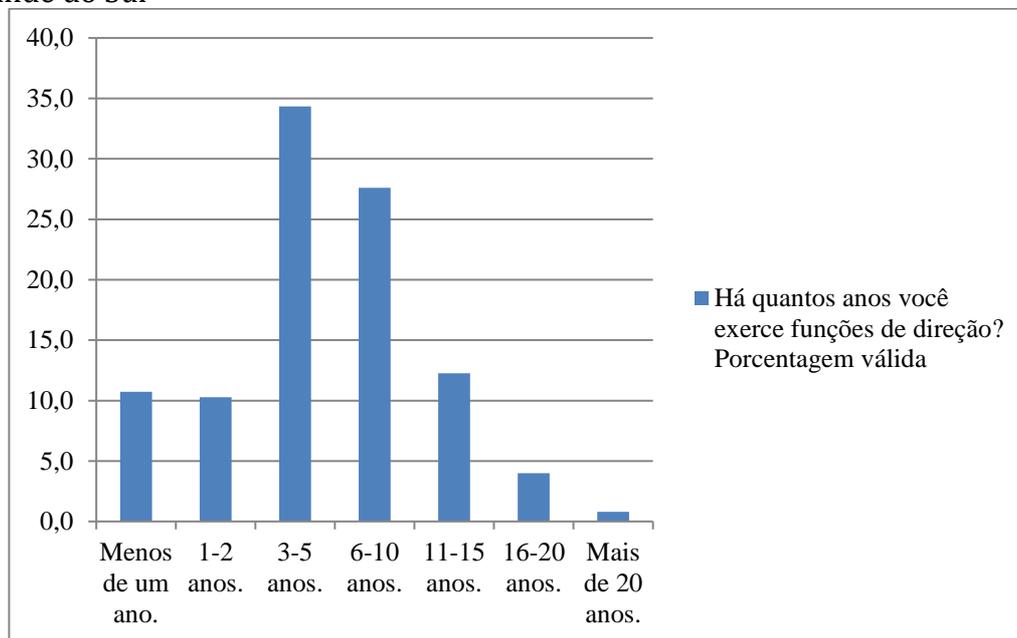
Gráfico I - Tempo de trabalho na educação dos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul



Fonte: Questionário do Diretor (SAEB, 2015).

⁶ Variáveis analisadas: Há quanto tempo você trabalha na área de educação? Por quanto tempo você trabalhou como professor antes de se tornar diretor? Há quantos anos você exerce funções de direção? Há quantos anos você é diretor desta escola?

Gráfico II - Tempo de exercício na função de direção dos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul



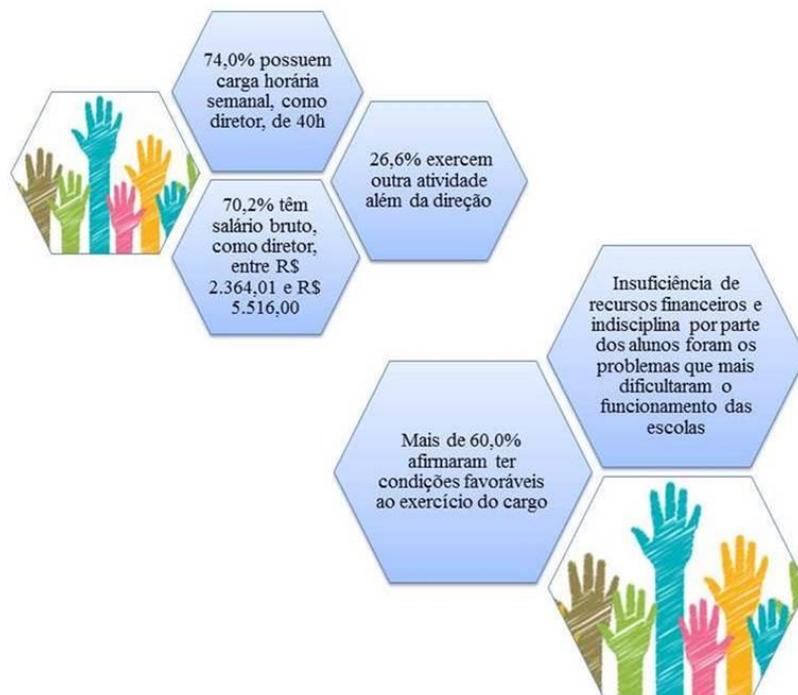
Fonte: Questionário do Diretor (SAEB, 2015).

Cabe reiterar a importância da experiência docente, dado o caráter político-pedagógico da prática do diretor. A eleição de tais profissionais possivelmente leva em conta o conhecimento da escola, a relação com a sua comunidade, os saberes do cotidiano pedagógico e administrativo, bem como o acúmulo de experiências durante a trajetória na educação. No entanto, a experiência profissional do diretor de escola, por si só, pode não ser suficiente para garantir uma gestão escolar democrática, mas é um requisito para tal, reconhecido pela atual lei de educação brasileira (BRASIL, 1996). Ainda, os dados ratificam a necessidade de uma política de desenvolvimento profissional que invista nos profissionais da educação desde a sua inserção na rede, de maneira a garantir espaços formativos que contribuam para qualificar suas práticas democráticas, seja no exercício da docência ou na direção das instituições.

A análise das condições de trabalho dos diretores das escolas gaúchas levou em conta as variáveis do Questionário do Diretor (SAEB, 2015) referentes ao salário bruto enquanto diretor, ao exercício de outra atividade concomitantemente ao exercício da direção de escola, à carga horária de trabalho semanal na função, às condições existentes

para o exercício do cargo e os problemas que dificultaram o funcionamento da escola ao longo do ano.

Figura IV - Condições de trabalho dos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul⁷



Fonte: Questionário do Diretor (SAEB, 2015).

Constatamos que 70,2% dos diretores recebem salários entre R\$ 2.364,01 e R\$ 5.516,00. Por inferência, o salário efetivamente pago à maioria dos diretores é baixo, visto que o salário-base para docentes com formação de nível médio para o ano de 2015 correspondia R\$ 1.917,78⁸. É preciso considerar, também, que para concorrer ao cargo de diretor é requisito ter concluído curso superior; além disso, os dados do próprio questionário revelam que 74,5% possuem curso de especialização, logo devem ter incorporado aos seus salários o posicionamento no nível mais elevado da carreira. Ponderando que os docentes da rede estadual recebem, conjuntamente, incrementos ao

⁷Variáveis analisadas: Como diretor, qual é, aproximadamente, o seu salário bruto? (com adicionais, se houver) Além da direção desta escola, você exerce outra atividade que contribui para sua renda pessoal? Qual é a sua carga horária de trabalho semanal, como diretor, nesta escola? Condições existentes para o exercício do cargo de diretor. O funcionamento da escola foi dificultado por alguns dos seguintes problemas? (Insuficiência de recursos financeiros; Inexistência de professores para algumas disciplinas ou séries; Carência de pessoal administrativo; Carência de pessoal de apoio pedagógico; Falta de recursos pedagógicos; Interrupção das atividades escolares; Alto índice de faltas por parte dos professores; Alto índice de faltas por parte dos alunos; Alta rotatividade do corpo docente; Indisciplina por parte dos alunos)

⁸ Informação veiculada no site do Ministério da Educação sobre o Piso Nacional do Magistério. Acesso em: 06/12/2017.

salário referentes ao tempo de serviço – haja vista ao tempo de serviço e grau de formação que declaram -, é impossível não reconhecer a que a remuneração dos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul é baixa, em função da base da carreira e também comparada a gestores de vários outros setores.

Quando do cotejamento das informações dadas pelos diretores da rede estadual gaúcha com as respostas dos professores da mesma rede (Tabela 2), referentes ao salário bruto com adicionais⁹, pode-se inferir que muitos docentes manifestam interesse em participar da gestão das escolas devido às condições salariais da carreira. Depreende-se, portanto, que pode não estar sendo primordial a compreensão do caráter político e o compromisso com a educação pública inerente à função de diretor.

Tabela 2 - Salário bruto como diretor da rede estadual gaúcha e do professor da rede estadual gaúcha

Variável	n=1.395 n (%)	n = 5.560 n (%)
Salário bruto (com adicionais, se houver)	Diretores	Professores
Até R\$ 688,00	7 (0,5)	38 (1,0)
Entre R\$ 688,01 e R\$ 1.182,00	22 (1,6)	493 (9,0)
Entre R\$ 1.182,01 e R\$ 1.575,00	67 (4,8)	929 (17,0)
Entre R\$ 1.575,01 e R\$ 1.970,00	111 (8,0)	881 (16,0)
Entre R\$ 1.970,01 e R\$ 2.364,00	155 (11,2)	1.026 (19,0)
Entre R\$ 2.364,01 e R\$ 2.758,00	125 (9,0)	594 (11,0)
Entre R\$ 2.758,01 e R\$ 3.152,00	257 (18,6)	591 (11,0)
Entre R\$ 3.152,01 e R\$ 3.940,00	308 (22,3)	524 (9,0)
Entre R\$ 3.940,01 e R\$ 5.516,00	281 (20,3)	314 (6,0)
Entre R\$ 5.516,01 e R\$ 7.880,00	44 (3,2)	55 (1,0)
R\$ 7.880,01 ou mais	6 (0,4)	5 (0,1)

Fonte: Questionários do Diretor e do Professor (SAEB, 2015).

Ainda, se compararmos as respostas dos diretores estaduais gaúchos com as dos diretores da rede municipal de Porto Alegre, capital do estado, as diferenças entre o salário bruto denunciam uma desigualdade importante entre as duas carreiras (Tabela 3).

⁹ Não há orientação aos professores e diretores quanto ao preenchimento dos questionários contextuais (SAEB, 2015), portanto não é possível saber se os professores responderam de acordo com o seu salário na rede ou incluíram na resposta os salários recebidos em outras instituições nas quais desempenham mesma função. Também o tratamento analítico, nessa pesquisa, não considerou o valor da hora trabalhada, ficando em aberto essa importante questão.

Tabela 3 - Salário bruto do diretor da rede estadual gaúcha e do diretor da rede municipal de Porto Alegre

Variável	n=1.395 n (%)	n = 47 n (%)
Salário bruto do(a) diretor(a) (com adicionais, se houver)	Rede estadual gaúcha	Rede municipal de Porto Alegre
Até R\$ 688,00	7 (0,5)	0 (0,0)
Entre R\$ 688,01 e R\$ 1.182,00	22 (1,6)	0 (0,0)
Entre R\$ 1.182,01 e R\$ 1.575,00	67 (4,8)	0 (0,0)
Entre R\$ 1.575,01 e R\$ 1.970,00	111 (8,0)	0 (0,0)
Entre R\$ 1.970,01 e R\$ 2.364,00	155 (11,2)	0 (0,0)
Entre R\$ 2.364,01 e R\$ 2.758,00	125 (9,0)	0 (0,0)
Entre R\$ 2.758,01 e R\$ 3.152,00	257 (18,6)	0 (0,0)
Entre R\$ 3.152,01 e R\$ 3.940,00	308 (22,3)	1 (2,0)
Entre R\$ 3.940,01 e R\$ 5.516,00	281 (20,3)	6 (13,0)
Entre R\$ 5.516,01 e R\$ 7.880,00	44 (3,2)	23 (49,0)
R\$ 7.880,01 ou mais	6 (0,4)	17 (36,0)

Fonte: Questionário do Diretor (SAEB, 2015).

Para Sudbrack, Santos e Nogaro (2018, p. 12), “repensar as políticas de valorização que implicam em salários dignos, plano de carreira com clareza de percurso que motivem o coletivo ao exercício da profissão, é jargão amplamente debatido”. Contudo, avançar na valorização e no reconhecimento dos trabalhadores em educação é fundamental e, nesse sentido, a meta 17 do PNE 2014-2024 (BRASIL, 2014) e do Plano Estadual de Educação - PEE/RS 2015-2025 (RIO GRANDE DO SUL, 2015) prevê a equiparação do rendimento médio dos profissionais do magistério entre as redes e das redes públicas com as outras categorias, através de estratégias que contemplam a implantação do piso salarial e o estabelecimento de programas e ações que garantam oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional aos professores e demais trabalhadores da educação.

Também, é pertinente reiterar a importância de prever ao diretor uma jornada de trabalho integral, de 40 horas semanais, respeitadas as especificidades do trabalho docente – conforme expresso na Lei do Piso Salarial do Magistério (BRASIL, 2008) –, igualmente, do diretor de escola.

Na questão em que foram indagados sobre as condições existentes para o exercício do cargo de diretor na escola, 938 (novecentos e trinta e oito) diretores responderam que não há interferência de fatores externos à escola em sua gestão. Ademais, um número significativo de diretores manifestou ter apoio de instâncias superiores (84,1%), trocar experiências com diretores de outras escolas (88,7%) e ter apoio da comunidade a sua gestão (95,2%). Ou seja, condições comumente consideradas importantes e positivas para a realização de um trabalho de qualidade e recompensador.

Dentre os problemas sugeridos, os diretores apontaram que a insuficiência de recursos financeiros dificultou, moderadamente, o funcionamento da escola. A falta de recursos pedagógicos, o alto índice de faltas por parte dos alunos, bem como a indisciplina desses, pouco dificultaram o andamento das instituições. Os demais problemas elencados no Questionário do Diretor (SAEB, 2015), em conformidade com as respostas dos diretores, não constituíram dificuldades relevantes no cotidiano escolar.

Quanto às práticas de desenvolvimento profissional, a grande maioria dos diretores participa de tais atividades e diz perceber seus impactos na gestão das escolas. Um percentual também significativo manifesta vontade e/ou necessidade de ter participado de mais atividades formativas e que, no entanto, não o fizeram pela indisponibilidade de tempo (Figura V).

Figura V - Práticas de desenvolvimento profissional dos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul¹⁰



Fonte: Questionário do Diretor (SAEB, 2015).

A dimensão “tempo” parece importar para as práticas voltadas ao desenvolvimento profissional para a gestão escolar democrática, seja pelo reconhecimento de que as mudanças de práxis - na perspectiva de agentes de formação e de transformação da educação -, com vistas ao trabalho coletivo, exigem tempo, seja pela impossibilidade de experimentar outras atividades formativas devido à sobrecarga de trabalho.

¹⁰ Se você participou de alguma atividade de desenvolvimento profissional nos últimos dois anos, como você avalia o impacto da participação em sua atividade como diretor? Se você gostaria de ter participado de mais atividades de desenvolvimento profissional, os seguintes motivos impediram sua participação?

Com relação às práticas de gestão escolar democrática, as escolas da rede estadual gaúcha possuem diretores eleitos num processo regulamentado em legislação específica. Contudo, 22,7% informaram que o provimento do seu cargo se deu de outra maneira, que não exclusivamente por eleição (Tabela 4). Uma hipótese é que os respondentes tenham confundido o ingresso na carreira, como servidor público, com a designação para o cargo de diretor ou, também, os termos utilizados no questionário não sejam do conhecimento dos diretores. No entanto, é provável que muitos tenham sido nomeados sem eleição, por estarem em escolas que não tiveram candidatos no processo eleitoral ou tiveram a vacância do cargo pelos motivos previstos na Lei de Gestão Democrática do Ensino Público (RIO GRANDE DO SUL, 1995), acarretando na indicação da Secretaria Estadual de Educação. A propósito, consta que mais de quinhentas (500) escolas estaduais não tiveram candidatos a diretor, no ano de 2015 (G1/GLOBO, 2015).

Tabela 4 - Provimento do cargo de diretor

Variável	n=1.395 n (%)
Concurso público apenas	9 (0,6)
Eleição apenas	1.074 (77,3)
Indicação apenas	141 (10,1)
Processo seletivo apenas	4 (0,3)
Processo seletivo e Eleição	74 (5,3)
Processo seletivo e Indicação	27 (1,9)
Outra forma	61 (4,4)

Fonte: Questionário do Diretor (SAEB, 2015).

Outra questão importante que compõe o Questionário do Diretor (SAEB, 2015) é sobre a frequência com que os professores participam das discussões referentes a ações a serem implementadas com o intuito de melhorar o ensino e a aprendizagem. As respostas mostram que 60,2% dos diretores discutem tais medidas com o corpo docente frequentemente e 31,3% o fazem sempre ou quase sempre (Tabela 5).

Tabela 5 - Frequência com que os diretores discutem com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos

Variável	n=1.395 n (%)
Nunca	5 (0,4)
Algumas vezes	113 (8,1)
Frequentemente	837 (60,2)
Sempre ou quase sempre	436 (31,3)

Fonte: Questionário do Diretor (SAEB, 2015).

Ao explorar o Questionário do Professor (SAEB, 2015), pode-se perceber que as respostas dadas às questões referentes às práticas dos diretores ratificam a participação docente no cotidiano da escola (Tabela 6).

Tabela 6–Frequência da participação de diretor e docentes na gestão da escola

Variáveis	n=5.560 n (%)
Frequência com que o(a) diretor(a) discute metas educacionais com os professores nas reuniões.	
Nunca	442 (8,0)
Algumas vezes	1.601 (30,0)
Frequentemente	1.976 (36,0)
Sempre ou quase sempre	1.416 (26,0)
Frequência com que o(a) diretor(a) e os professores procuram assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva.	
Nunca	202 (4,0)
Algumas vezes	993 (18,0)
Frequentemente	2.039 (38,0)
Sempre ou quase sempre	2.194 (40,0)
Frequência com que o(a) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos.	
Nunca	332 (6,0)
Algumas vezes	1.091 (20,0)
Frequentemente	1.788 (33,0)
Sempre ou quase sempre	2.201 (41,0)
Frequência com que o(a) professor(a) participa das decisões relacionadas com seu trabalho.	
Nunca	153 (3,0)
Algumas vezes	763 (14,0)
Frequentemente	1.552 (29,0)
Sempre ou quase sempre	2.962 (54,0)

Fonte: Questionário do Professor (SAEB, 2015).

A Figura VI dá visibilidade ao diagnóstico positivo que os diretores fazem ao analisar suas práticas de gestão democrática.

Figura VI - Práticas de gestão escolar democrática



Fonte: Questionário do Diretor (SAEB, 2015).

Embora os números da rede estadual gaúcha apresentem percentuais expressivos de participação nos conselhos escolares e na elaboração coletiva dos projetos políticos-pedagógicos, a ausência de tais práticas em algumas – mesmo que poucas – escolas chama a atenção pelo não cumprimento da exigência legal e, também, pela possível despreocupação com esses importantes instrumentos da organização escolar. Não obstante, a eleição dos diretores, a participação no conselho escolar e a construção coletiva do projeto político-pedagógico – entre outras práticas – são processos inerentes à gestão democrática.

O cotejamento dos dados estatísticos das pesquisas realizadas em outras redes (SOUZA; GOUVEIA, 2010; CARVALHO *et al.*, 2012; VIEIRA; VIDAL, 2014; PONTES, 2015; VIDAL; VIEIRA; NOGUEIRA, 2015) com as informações sobre a rede estadual do Rio Grande do Sul (SAEB, 2015), relativo às práticas de gestão escolar democrática, sugerem, no caso gaúcho, maior inserção de mecanismos democráticos nas instituições.

O diagnóstico positivo da gestão denota relevância no aprofundamento dos estudos sobre o tema em pesquisas de natureza quanti-qualitativa, especialmente focadas nas práticas propriamente ditas. O retrato possível dos diretores da rede estadual gaúcha delineia um perfil e mostra que há o cumprimento do ordenamento legal referente à gestão democrática das escolas (RIO GRANDE DO SUL, 1995). No entanto, essa pesquisa não permite afirmar que as práticas educativas prezam, de fato, pela democracia – nem avançar na problematização de que noção de democracia estaria subjacente.

Considerações Finais

Os diretores são atores-chave no processo de gestão da escola, na criação de condições efetivas de aprendizagem e de desenvolvimento integral do educando com vistas ao exercício da cidadania, finalidade última da Educação Básica. E, os questionários contextuais do SAEB constituem uma fonte de dados que propicia um estudo exploratório e analítico do perfil desses profissionais.

O Questionário do Diretor (SAEB, 2015) é longo, composto por 111 (cento e onze) questões de múltipla escolha e não possui glossário nem qualquer orientação ou esclarecimento referente aos termos nelas utilizados. Considerando as inúmeras demandas no cotidiano dos diretores frente à gestão das escolas, é possível que a leitura do questionário ocorra de forma aligeirada ou, ainda, que estes tenham usado a ajuda de outros profissionais da equipe para tal, o que poderia comprometer a fidedignidade das informações obtidas.

Também, em algumas questões, o respondente ao Questionário do Diretor (SAEB, 2015) pode ter sido induzido ao erro como, por exemplo, na questão sobre o provimento do cargo de diretor. No caso gaúcho, 12,5% dos diretores assinalaram respostas incompatíveis com o provimento do cargo na rede. O termo “provimento” pode não ser do conhecimento dos diretores ou estes podem ter confundido o provimento do cargo com o ingresso no quadro de carreira do magistério público estadual. Ademais, em estudo a partir dos questionários contextuais do SAEB referentes ao ano de 2003, Souza (2007, p. 243) já alertava que algumas respostas incorretas poderiam ter sido dadas pela forma como a pergunta foi apresentada, com várias alternativas, incluindo termos combinados entre si.

Na expressiva maioria das dimensões analisadas, o retrato é positivo: formação condizente com a legislação; experiência profissional considerável, seja na educação ou na direção de escola; jornada de trabalho de 40 horas semanais; condições favoráveis para o exercício do cargo; participação em atividades de desenvolvimento profissional; e, existência e funcionamento de dispositivos de gestão escolar democrática.

Em contrapartida, as dimensões que se apresentam como dificuldades ou que apontam uma situação mais crítica dizem respeito ao salário, à falta de tempo para participar de mais atividades de desenvolvimento profissional, à insuficiência de recursos financeiros e à indisciplina por parte dos alunos. Os dados do Questionário do Diretor (SAEB, 2015) parecem evidenciar as respostas mais positivas quando os diretores e a própria equipe escolar são os responsáveis pelas demandas, dentro da escola.

Gestão escolar democrática e participação são termos, nas palavras de Lima (2001, p. 69), onipresentes “nos discursos político, normativo e pedagógico” e, ao que parece, também nos dados estatísticos. No entanto, cabe discutirmos se os diretores das escolas estaduais gaúchas, assim como os professores, realmente pensam que a democracia permeia o cotidiano da escola e a vivenciam. Ou, ainda, se as circunstâncias do mundo do trabalho e da política educacional, com avaliações institucionais sendo publicizadas e usadas, muitas vezes para progressão na carreira, não interferem na qualidade das respostas dos respondentes – mesmo que inconscientemente –, denunciando a pouca autonomia da escola e de seus profissionais.

É pertinente refletirmos, sobretudo, a contradição em face da literatura que, ao longo dos anos, vem mostrando a gestão hierárquica presente nas escolas públicas brasileiras, a ausência da participação da comunidade nas tomadas de decisão, o desprestígio da profissão e condições inadequadas de trabalho, tempo insuficiente para planejamento e estudo dentro da carga horária de trabalho, sucateamento das escolas, o alto índice de esforço docente, dentre tantas outras problemáticas. Além disso, os depoimentos cotidianos das comunidades escolares, especialmente dos diretores e professores, revelam um cenário complexo, não tão positivo quanto os números aqui indicam.

Com todas as vicissitudes, com todas as lutas históricas da rede estadual do Rio Grande do Sul, essa pesquisa mostra o lado positivo, dada a implementação de medidas democratizantes nas escolas. Todavia, só pesquisas qualitativas, em profundidade, podem fornecer mais subsídios para análise substancial da estrutura, processos e práticas das escolas.

Por fim, retomamos que é necessário discutir uma política de desenvolvimento profissional para a gestão escolar democrática que considere o diretor um líder colegiado. Pensar um processo formativo que inicialmente deve ser presencial, mas que no encadeamento contemple a especificidade pedagógica e sua dimensão democrática, exigindo que a escola se constitua no *lócus* da formação continuada, onde o planejamento e a busca de soluções ocorram de modo participativo. A dimensão coletiva, através da articulação e compartilhamento de ações administrativas e pedagógicas, permite ao diretor experienciar uma liderança democrática.

Referências

- BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 de dezembro de 1996.
- BRASIL. MEC. INEP. SAEB. **Questionário do Diretor**. 2015. Brasília: MEC/INEP/SAEB, 2015. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/saeb/aneb_anresc/quest_contextuais/2015/questionario_diretor_2015.pdf. Acesso em: 03/06/2017.
- BRASIL. MEC. INEP. SAEB. **Questionário do Professor**. 2015. Brasília: MEC/INEP/SAEB, 2015. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/saeb/aneb_anresc/quest_contextuais/2015/questionario_professor_2015.pdf. Acesso em: 03/06/2017.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação [PNE], 2014**. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 06/02/2018.
- BRASIL. Lei nº 11.738, de 16/7/2008 - **Piso Salarial Profissional Nacional**, Institui o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Brasília, 2008.
- BRASIL. MEC. INEP. **Censo da Educação Superior**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 14/12/2017.
- BRASIL. MEC. INEP. **Notas Estatísticas do Censo da Educação Superior**. Brasília, 2016. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf. Acesso em: 13/02/2018.
- CARVALHO, Cynthia Paes de; WALDHELM, Andrea Paula de Souza; ALVES, Fátima; KOSLINSKI, Mariane. Gestão e desempenho escolar: um estudo nas redes municipais da região metropolitana do Rio de Janeiro a partir dos resultados da Prova Brasil 2009. **ANPAE, Iberoamericano: 2012**. Disponível em: http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/CynthiaPaesDeCarvalho_res_int_GT8.pdf. Acesso em: 31/01/2018.
- G1. GLOBO. **Mais de 500 escolas estaduais estão sem candidatos para diretor no RS**. Disponível em <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/12/mais-de-500-escolas-estaduais-estao-sem-candidatos-para-diretor-no-rs.html>. Acesso em: 24/03/2018.
- LIMA, L. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2001.
- OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, out. /dez. 2016.
- PONTES, Deysiane Farias. Traços do perfil, formação e atuação dos gestores escolares do Distrito Federal. **37ª Reunião Nacional da ANPEd**. Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <http://www.anped.org.br/sites/default/files/trabalho-gt05-4355.pdf>. Acesso em: 03/06/2017.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995** (atualizada até a Lei n.º 13.990, de 15 de maio de 2012). Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Porto Alegre, 1995.

RIO GRANDE DO SUL. **Plano Estadual de Educação [PEERS], 2014**. Lei n. 14.705, de 26 de junho de 2015. Aprova o Plano Estadual de Educação e dá outras providências. Porto Alegre, RS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/monitoramentopne/Members/gabriela/plano-estadual-de-educacao-do-rio-grande-do-sul>. Acesso em: 10/05/2017.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A difícil reinvenção da democracia frente ao fascismo social. Entrevista especial com Boaventura de Sousa Santos. **Revista Instituto Humanitas Unisinos**. 08/12/2016. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/159-noticias/entrevistas/563035-a-dificil-reinvencao-da-democracia-frente-ao-fascismo-social-entrevista-especial-com-boaventura-de-sousa-santos>. Acesso em: 19/03/2018.

SOUZA, A. R. **Perfil da Gestão da Escola no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação). São Paulo: PUC-SP, 2007.

SOUZA, A. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. especial 1, p. 173-190, 2010. Editora UFPR.

SUDBRACK, E. M.; SANTOS, C. S.; NOGARO, A. Profissionalidade docente no breve PNE: formação e valorização. **Jornal de Políticas Educacionais**. V. 12, n. 4. Fevereiro de 2018.

VIDAL, Eloisa Maia; VIEIRA, Sofia Lerche; NOGUEIRA, Jaana Flávia Fernandes. Perfil dos diretores de escolas públicas brasileiras: tendências e aproximações. **VI Congresso Internacional em Avaliação Educacional**. Avaliação: veredas e experiências educacionais: 2015.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil**. Dialogia. DOI: 10.5585/dialogia.N19.4984: 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/314819918_Perfil_e_Formacao_de_Gestores_Ecolares_no_Brasil. Acesso em: 31/01/2018.

Recebido em Março de 2018
Aprovado em Maio de 2018
Publicado em Maio de 2018

JORNAL DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

ISSN 1981-1969

Volume 12

Número 8

31 de maio de 2018



O Copyright é retido pelo/a autor/a (ou primeiro co-autor) que outorga o direito da primeira publicação ao **Jornal de Políticas Educacionais**. Mais informação da licença de Creative Commons encontram-se em <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5>. Qualquer outro uso deve ser aprovado em conjunto pelo/s autor/es e pelo periódico.

JORNAL DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS é uma publicação do Núcleo de Políticas Educacionais do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná – NuPE/UFPR, em consórcio com a Linha de Pesquisa em Políticas Educacionais do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE/UFPR, que aceita colaboração, reservando-se o direito de publicar ou não o material espontaneamente enviado à redação. As colaborações devem ser enviadas ao NuPE/UFPR, conforme orientações contidas nas páginas do periódico na internet: <http://revistas.ufpr.br/jpe>.

Indexação:

BBE – Biblioteca Brasileira de Educação (MEC/INEP)
Clase (Base de Datos Bibliográfica de Revistas de Ciencias Sociales y Humanidades)
Diadorim – Diretório de Política de Acesso Aberto das Revistas Científicas Brasileiras (IBICT)
Google Scholar
Index Copernicus
Portal de Periódicos (CAPES)
SER – Sistema Eletrônico de Revistas da Universidade Federal do Paraná (SER/UFPR)
Sumários de Revistas Brasileiras (FUNPEC-RP)
DRJI - Directory of Research Journals Indexing

(Periódico integralmente disponível apenas em via eletrônica)

Jornal de Políticas Educacionais / Núcleo de Políticas Educacionais da Universidade Federal do Paraná – NuPE/UFPR – v.1, n. 1 (1º semestre de 2007) – Curitiba: NuPE/UFPR.

Volume 12, número 8 – Maio de 2018

ISSN 1981-1969

1. Educação – Periódicos. 2. Política Educacional – Periódicos. I. NuPE/UFPR

Comitê Editorial:

Ângelo Ricardo de Souza (UFPR)
Ana Lorena Bruel (UFPR)
Marcos Alexandre Ferraz (UFPR)

Conselho Editorial:

Andréa Barbosa Gouveia (UFPR), Ângela Hidalgo (UNICENTRO), Cesar Gernomino Tello (Universidad Nacional Tres Febrero, Argentina), Gladys Beatriz Barreyro (USP), Juca Gil (UFRGS), Jefferson Mainardes (UEPG), João Ferreira de Oliveira (UFG), Luiz Souza Júnior (UFPB), Marcos Edgard Bassi (UFSC), Regina Maria

Michelotto (UFPR), Robert Verhine (UFBA), Rosana Cruz (UFPI), Rubens Barbosa Camargo (USP), Sebastián Donoso Díaz (Universidad de Talca, Chile), Taís Moura Tavares (UFPR), TheresaAdrião (UNICAMP), Vera Peroni (UFRGS).

Jornal de Políticas Educacionais
Universidade Federal do Paraná
Setor de Educação
Núcleo de Políticas Educacionais – NuPE/UFPR
Rua Gal. Carneiro, 460 – 4º andar – Sala 407/C
80.060-150 – Curitiba – PR – Brasil
Tel.: 41-3360-5380
jpe@ufpr.br
<http://revistas.ufpr.br/jpe>