

PERFIL DOS DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS: TENDÊNCIAS E APROXIMAÇÕES

VIDAL, Eloisa Maia

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará (2000). Professora adjunta da Universidade Estadual do Ceará. E-mail: eloisamvidal@yahoo.com.br

VIEIRA, Sofia Lerche

Doutora em Filosofia e História da Educação pela PUC/SP. Professora Titular da UFC e da UECE (aposentada). Pesquisadora do CNPq. Professora da Universidade Nove de Julho. E-mail: sofialerche@gmail.com

NOGUEIRA, Jaana Flávia Fernandes

Doutora em Educação pela Universidade da Califórnia, Los Angeles (UCLA). Servidora pública do Ministério da Educação. E-mail: jaanafernandes@gmail.com

RESUMO

Este artigo pretende somar-se aos esforços em andamento para conhecer melhor os gestores escolares e tem como objetivo identificar as mudanças e permanências no perfil dos diretores de escolas públicas brasileiras, no período compreendido entre 2007 e 2013. O estudo tem como base, informações coletadas pela Prova Brasil/Aneb, mais especificamente por meio dos questionários contextuais aplicados junto a diretores de escolas públicas. Algumas constatações importantes são registradas com relação ao perfil dos gestores, sua escolaridade e formação de pós-graduação, sua prática profissional e formas de acesso ao cargo. Em linhas gerais, a direção das escolas continua a ser um espaço ocupado preferencialmente por mulheres, mas começa a ocorrer um movimento interno entre as diversas faixas etárias, com crescimento de diretores mais novos e redução do contingente dos mais velhos. Observa-se que está aumentando a participação de diretores com formação de nível superior variada, com os percentuais de pós-graduação aumentando e a participação em formação continuada diminuindo; registra-se também um aumento na carga horária de trabalho e redução da participação de profissionais com mais tempo na educação no exercício do



cargo. Quanto à forma de escolha para ocupação do cargo, os processos participativos como seleção, eleição e seleção e eleição estão diminuindo, enquanto as diversas formas de indicação estão aumentando. Essas tendências precisam continuar a ser acompanhadas e melhor analisadas, pois os diretores são atores-chave no processo de gestão da escola e criação de condições efetivas de aprendizagem, finalidade última da educação escolar.

Palavras-chave: Diretores. Prova Brasil/Aneb. Perfil profissional.

ABSTRACT

This article aims to contribute to the efforts underway to learn more about school managers and also to identify the changes and continuities in the profile of Brazilian public school principals in the period between 2007 and 2013, based on information collected by an exam called *ProvaBrasil/Aneb*, specifically through the contextual questionnaires filled out by public school principals. Some important findings are related to the profile of principals, their education and postgraduate training, professional practice, and access to the post of principals. Overall, the direction of schools remains a position occupied mostly by women, but begins to occur an internal movement between the various age groups, with growth of younger principals and reduction of older. It is increasing the participation of principals with diverse higher education courses, with increasing percentages of postgraduate principals and decreasing participation in continuing education; it is also possible to notice an increase in working hours and a reduction in the number of more experienced professionals in office. Regarding the form of choice for post occupation, selective exams; election; and selective exams followed by election are decreasing, while appointment is increasing. These trends must continue to be analyzed because principals are key actors in the school management process and in creating effective learning conditions, the ultimate purpose of education.

Key-words: Principals. Prova Brasil/Aneb. Professional profile.



RESUMEN

Este artículo pretende sumarse a los esfuerzos puestos en marcha para conocer mejor los gestores escolares y tiene como objetivo identificar los cambios y permanencias en el perfil de los directores de escuelas estatales brasileñas en el período comprendido entre 2007 y 2013, teniendo como base las informaciones recopiladas por la Prueba Brasil/Aneb, más específicamente por medio de los cuestionarios contextuales aplicados junto a los directores de escuelas estatales. Algunas constataciones importantes son registradas con relación al perfil de los directores, su escolaridad y formación de posgrado, su práctica profesional y formas de acceso al cargo de director. En líneas generales, la gestión de las escuelas continúa siendo un espacio ocupado preferencialmente por mujeres, mas comienza a ocurrir un movimiento interno entre las diversas franjas etarias, con crecimiento de directores más jóvenes y reducción del contingente de los más de edad. Se observa que está creciendo la participación de directores con formación de nivel superior variada, con los porcentuales de pos-graduados creciendo y la participación en formación continuada disminuyendo; se registra también un aumento en la carga horaria de trabajo y reducción de participación de profesionales con más tiempo en la educación en el ejercicio del cargo. En cuando a la forma de nombramiento para ocupación del cargo, los procesos participativos como selección, elecciones y selección y elecciones están disminuyendo, mientras las diversas formas de indicación están aumentando. Se hace necesario que esas tendencias continúen siendo acompañadas y mejor analizadas, pues los directores son actores claves en el proceso de gestión de la escuela y creación de condiciones efectivas del aprendizaje, finalidad última de la educación escolar.

Palabras-clave: Directores. Prueba Brasil/Aneb. Perfil profesional.



1 Introdução

A gestão escolar vem adquirindo relevância na pauta das discussões sobre política educacional brasileira, especialmente quando o tema diz respeito ao desempenho escolar medido por meio de avaliações de larga escala, a exemplo do Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes (Pisa) e do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb). O papel da direção escolar assume peculiar relevância no contexto de uma escola cada vez mais orientada para resultados, em que a liderança de processos de ensino-aprendizagem assume caráter estratégico. No Brasil, apesar do Saeb já existir há mais de 25 anos, só recentemente começam a surgir alguns estudos mais abrangentes sobre o tema.

Este artigo pretende somar-se aos esforços em andamento para conhecer melhor os gestores escolares e, assim, identificar pistas sobre o cenário atual e demandas de políticas necessárias para tais profissionais no horizonte de tempo apresentado pelo novo Plano Nacional de Educação (PNE 2014 – 2024). Seu objetivo específico é identificar as mudanças e permanências no perfil dos diretores de escolas públicas brasileiras, no período compreendido entre 2007 e 2013, tendo como base as informações coletadas pela Prova Brasil, mais especificamente pelos questionários contextuais aplicados junto aos diretores de escolas públicas.

Os esclarecimentos sobre a metodologia, a base de dados utilizadas nesse estudo e a análise dos dados propriamente dita, são precedidos de uma reflexão sobre alguns fundamentos legais e teóricos, relativos à organização da gestão escolar e ao papel do diretor nesse processo.



2 Referencial teórico

Um importante dispositivo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) trata dos fins da educação brasileira. Estabelece que esta é um dever da família e do Estado, e “tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Lei 9.394/1996, Art. 2º). Esse objetivo, como se pode depreender do texto da lei, é amplo e ultrapassa o ensino-aprendizagem de conhecimentos cognitivos, articulando-se com a formação integral dos estudantes. A formação para a cidadania contempla o domínio dos conhecimentos histórica e socialmente construídos, mas também o desenvolvimento da capacidade de leitura do mundo e a formação do espírito crítico e participativo. Destaca-se, ainda, a relação da educação com a preparação para o trabalho.

Muito embora a educação ocorra nos mais diversos espaços, a escola constitui *locus* privilegiado para a realização dessa finalidade, no qual profissionais da educação e estudantes encontram-se com o objetivo de ensinar e aprender. É preciso destacar que tais atividades não acontecem de forma espontânea e que as escolas precisam organizar-se sistematicamente, com o intuito de constituírem-se como espaços educativos e enquanto comunidades de aprendizagens. A gestão, desse modo, é uma atividade-meio essencial para a realização das funções da escola.

Existem variados modelos de gestão possíveis de serem implementados nas instituições educacionais e todos eles impactam no alcance de seus objetivos. O Brasil optou por um modelo de gestão democrática do ensino público, na forma da legislação vigente (Lei 9.394/1996, Art. 3º). Assim, cabe aos sistemas de ensino definir as normas da gestão democrática do ensino público



na educação básica, levando em consideração dois princípios: a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escolar” e a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (Lei 9.394/1996, Art. 14). Envolver os professores e as comunidades escolar e local na gestão da escola constitui, assim, um desafio central para os gestores, ao qual se articulam as demais dimensões da gestão escolar – pedagógica, administrativa, financeira, patrimonial, pessoal.

A direção escolar possui um papel estratégico no processo de gestão das instituições educacionais e de criação de um ambiente propício à educação dos estudantes, finalidade máxima das instituições escolares. Ainda são limitados os estudos no Brasil que têm como foco esses profissionais, entretanto, é importante registrar que a literatura no campo tem enfatizado aspectos diversos relacionados aos diretores, que vão desde o seu perfil e a sua formação à sua prática profissional (PARO, 2010; SOUZA, 2006 e 2010, LUCK, 2014; e outros).

Conforme Lück (2011),

“a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente, dos sistemas de ensino, e a gestão escolar, referente à escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto” (LÜCK, 2011, p. 15).

A autora observa que esta é uma área meio e não um fim em si mesma, de modo que todo esforço empreendido na gestão objetiva a melhoria de ações e processos voltados à aprendizagem e à formação dos estudantes. Em última instância, são os resultados educacionais que fornecem subsídios para a avaliação da gestão.



No Brasil, discussões sobre a gestão democrática remontam a Constituição de 1988, resultado de um intenso debate pela sociedade, cujos artigos referentes à educação asseguram conquistas importantes do ponto de vista da garantia do direito da população brasileira ao ensino escolar. Na seção que trata da educação (Capítulo III, Seção I), é estabelecido que o ensino será ministrado com base em alguns princípios, dentre os quais destaca-se “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Art. 206, VI).

A LDB reitera que o ensino será ministrado como base no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Art. 3º, VIII). Estabelece, ainda, que os sistemas de ensino devem definir as normas de gestão democrática do ensino público, levando em consideração, de um lado, suas peculiaridades e, de outro, dois princípios: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Art. 14).

Mais recentemente, o PNE 2014 – 2024 apresenta a proposta de “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto” (Meta 19), acrescido de “estimular a participação e a consulta de alunos(as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares (PNE, 2014, Meta 19, estratégia 19.6).

Esse arcabouço legal, construído ao longo dos últimos 25 anos, tem levado estudiosos como Libâneo (2013, p.89) a des-



tacar que “a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”. O conceito de participação, ainda segundo o autor, fundamenta-se no de autonomia, “que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida” (LIBÂNEO, 2013, p. 89).

A LDB determina, ainda, que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (Art. 15). Essas definições, sem dúvida, impactam no trabalho desenvolvido na escola pelo diretor e demais integrantes da equipe escolar. Autonomia, como é possível depreender da legislação, não é algo concedido automaticamente às instituições escolares, e sim algo a ser conquistado progressivamente. Importante destacar a afirmação de que “na conquista da autonomia da escola, está presente a exigência de participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade” (LIBÂNEO, 2013, p. 90-91).

Além de conhecer e respeitar os princípios que fundamentam a prática de uma gestão democrática do ensino público, os diretores escolares devem compreender as obrigações legais dos estabelecimentos de ensino. A LDB estabelece normas comuns a serem seguidas para a organização da educação infantil (Art. 31) e para a organização do ensino fundamental e médio (Art. 31), que disciplinam desde a carga horária mínima anual até a organização de classe e verificação do rendimento escolar. Conforme a lei, respeitadas essas normas comuns para cada etapa da edu-



cação básica e as normas advindas de seus sistemas de ensino, as escolas têm as seguintes incumbências (Art. 12):

- I. Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II. Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III. Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV. Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V. Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI. Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII. Informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
- VIII. Notificar ao conselho tutelar do município, ao juiz competente da comarca e ao respectivo representante do ministério público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.
- IX. Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. (BRASIL, 1996, ART. 12)

Como é possível observar, os estabelecimentos de ensino possuem diversas atividades legalmente previstas a serem executadas, com o objetivo de criar condições propícias ao aprendizado dos estudantes. Coordenar e gerenciar todas essas atividades é um desafio ao diretor escolar, que deve contar com o apoio de sua equipe de gestão, além dos professores e demais membros da comunidade escolar.

Libâneo (2013, p. 179) defende que “as funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entenden-



do-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativos e existem em função do campo educativo”. O autor apresenta uma ampla lista com as atribuições do diretor da escola, dentre as quais destacam-se: conhecer e assegurar o funcionamento da legislação educacional e do ensino, supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola, supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, bem como promover a integração e articulação entre a escola e a comunidade próxima, dentre outras (p. 179-180).

Considerando as diretrizes legais e os marcos teóricos que referendam o conceito de gestão das escolas públicas brasileiras, procurou-se investigar quem, de fato, está ocupando o cargo de diretor nas escolas brasileiras e se é possível construir um perfil desses profissionais que permita o planejamento de políticas públicas que atendam as demandas de melhoria da qualidade da educação pública.

3 Procedimentos metodológicos

A Prova Brasil, formalmente denominada de Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), é um dos componentes do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb). É uma avaliação censitária envolvendo os alunos da 4ª série/5ºano e 8ªsérie/9ºano do ensino fundamental das escolas públicas das redes municipais, estaduais e federal, realizada bianualmente com escolas que possuem, no mínimo, 20 alunos matriculados nas séries/anos avaliados. Seus resultados são apresentados por



escola e por ente federativo, estando disponíveis para consulta no sítio do Inep (<http://www.inep.gov.br>).

Além das avaliações de Língua Portuguesa e Matemática realizadas com os estudantes, a Prova Brasil aplica também questionários aos alunos, professores, diretores e aplicadores das avaliações. Os chamados questionários contextuais são usados para coletar informações sobre o contexto socioeconômico e as características de alunos, professores, diretores e escolas, bem como sobre as condições em que ocorrem os processos de ensino e aprendizagem.

Os questionários dos estudantes coletam informações sobre aspectos de sua vida escolar e familiar, condições socioeconômicas e culturais, hábitos de estudo, etc. Os questionários dos professores e diretores incluem também informações sobre sua formação profissional, práticas pedagógicas, formas de gestão da escola, tipos de liderança, clima escolar, recursos pedagógicos disponíveis nas escolas, entre outras (INEP, 2013, p. 15).

Os questionários contextuais, aplicados junto aos diretores de escolas públicas, constituem fonte importante para a análise do perfil desses profissionais. Eles são constituídos de um conjunto de perguntas, que embora apresentem algumas variações de um exame para outro, mantém um núcleo comum e procuram investigar aspectos relacionados ao perfil dos diretores (formação, experiência profissional e características funcionais); a característica da equipe escolar; a políticas, ações e programas escolares; merenda escolar; problemas da escola e dificuldades de gestão; recursos financeiros e livros didáticos; violência na escola; ensino religioso (PROVA BRASIL, 2013).

Para o presente estudo, utilizou-se os microdados dos Questionários do Diretor das Prova Brasil 2007 e Prova Brasil/Aneb 2013, disponíveis no site do Inep (<http://portal.inep.gov.br/basica-levantamentos-acessar>). Importante destacar que da



Prova Brasil 2007 participaram 47.596 escolas públicas e que a Prova Brasil/Aneb¹ 2013 contou com a participação de 54.746 escolas públicas.

4 Resultados e discussão

A Tabela 1 apresenta informações sobre o sexo e a faixa etária dos diretores que participaram das duas edições da Prova Brasil/Aneb. É possível observar que prevalece o sexo feminino, com mais de 82,0% nas duas edições.

Tabela 1 – Quantidade de diretores, por sexo

Sexo	Prova Brasil 2007	Prova Brasil 2013
Masculino	8.299	9.411
Feminino	39.051	45.335
Branco	124	-
Total	47.474	54.746

Fonte: Elaboração das autoras

A participação feminina à frente da direção das escolas públicas caminha em sentido histórico da ocupação desse cargo nas escolas de educação básica brasileira, em que prevalece mulheres, como bem mostra estudos realizados por Dermatini (1993); Louro (1997); Narvaes & Oliveira (1999); Werle (2005) e Drabach e Freitas (2012).

A Tabela 2 apresenta dados dos diretores quanto à idade, organizados a partir de faixas etárias.

Tabela 2 – Quantidade de diretores, por idade

Idade	Prova Brasil 2007	Prova Brasil 2013
Ate 24 anos	252	253
De 25 a 29 anos	1.872	1.549

¹ Para este estudo, foram retiradas da Aneb 2013, as escolas privadas.



De 30 a 39 anos	12.715	13.662
De 40 a 49 anos	20.705	23.220
De 50 a 54 anos	6.930	8.843
55 anos ou mais	4.835	5.968
Branços	141	-
Total	47.450	53.495

Fonte: Elaboração das autoras

A maior parte deles, tanto em 2007 quanto em 2013, encontra-se na faixa etária de 30 a 49 anos de idade. Na faixa de idade de 30 a 39 anos, em 2007, eram 26,8% dos diretores e, em 2013, 25,5%, mostrando um decréscimo de 4,7%. Cresce em 13,2% a participação de diretores na faixa de 50 a 54 anos e, em 9,5%, os de 55 anos ou mais e cai, em 26,6%, a participação de diretores de 25 a 29 anos.

Esses dados apontam para uma tendência de envelhecimento dos diretores escolares. Esse fato poderia estar relacionado com a atratividade da carreira, com o crescimento de cobranças por resultados em consequência da criação do Ideb, gerando aumento de trabalho ou a ausência de uma carreira profissional e a critérios de escolha.

4.1 Escolaridade e formação de pós-graduação

Desde a década de 1970, os normativos legais da educação apresentam a exigência de formação em nível superior para os diretores de escola. A legislação atual determina que “

a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL,1996, ART. 64).



As tabelas 3a e 3b apresentam dados sobre o nível de escolaridade os diretores nos anos de 2007 e 2013.

Tabela 3a – Quantidade de diretores, por escolaridade

Nível de escolaridade	Prova Brasil 2007
Ensino Médio Incompleto	28
Ensino Médio (Normal)	2.747
Ensino Médio Completo	531
Ensino Superior Pedagogia	18.136
Ensino Superior – Escola Normal	1.377
Ensino Superior – Outra Lic.	16.410
Ensino Superior – outros	7.663
Branco	289
Total	47.181

Fonte: Elaboração das autoras

Tabela 3b – Quantidade de diretores, por escolaridade

Nível de Escolaridade	Prova Brasil 2013
Ensino Médio Incompleto	64
Ensino Médio (Normal)	1.717
Ensino Médio Outros	442
Ensino Superior Pedagogia	22.296
Ensino Superior – Escola Normal	2.264
Ensino Superior – Lic Matemática	3.650
Ensino Superior – Lic Letras	6.658
Ensino Superior – Outras Lic	11.769
Ensino Superior – outros	3.162
Total	52.022

Fonte: Elaboração das autoras

Como é possível ler nas Tabela 3a e 3b a maior parte dos diretores de escola possuem ensino superior em Pedagogia, com um crescimento de 11,5%, no período observado. Enquanto em 2007, os diretores graduados em Pedagogia representavam 38,4% da amostra, em 2013, constituem 46,9% da amostra. A formação em outras licenciaturas responde por 34,8% dos diretores, em 2007 e 42,4%, em 2013, representando um crescimento de 22,0%.



Registra-se uma considerável redução no número de diretores com outros cursos de graduação, que passou de 16,2%, em 2007 para 6,1%, em 2013. Houve um pequeno aumento no número de diretores com ensino superior/escola normal, de 2,9% para 4,4%, todavia esse grupo continua muito pequeno em relação aos demais. É oportuno acompanhar essas mudanças ao longo do tempo e melhor analisar seus impactos.

Vale registrar que ainda existem profissionais sem nível superior à frente de escolas públicas brasileiras, retratando as dificuldades de formação enfrentadas em muitas localidades do país. Esse percentual é baixo e sofreu pequena redução de 2007 a 2013, passando de 7,0% para 4,3%. Os dados mostram que a direção escolar está mudando de mãos, deixando de ser um espaço destinado a pedagogos e dando oportunidade a outros profissionais, advindos de outras formações em nível de licenciatura.

A Tabela 4 apresenta dados relativos à formação em nível de pós-graduação dos diretores nas duas edições da Prova Brasil/Aneb.

Tabela 4 – Quantidade de diretores, por nível de formação em pós-graduação

Curso de pós-graduação	Prova Brasil 2007	Prova Brasil 2013
Atualização	2.311	2.322
Especialização	27.494	38.155
Mestrado	778	1.348
Doutorado	152	185
Não fiz/Não completei	15.552	11.039
Branco	1.169	-
Total	47.456	53.049

Fonte: Elaboração das autoras

Os dados revelam que o percentual de diretores que não fez ou não completou um curso de pós-graduação se reduz de



32,8% para 20,8% em 6 anos, o que representa uma queda de 38,1%. Observa-se também que os percentuais dos que procuraram se qualificar em nível de especialização e mestrado cresce 21,1% e 51,29% respectivamente, evidenciando que a procura por formação em nível de pós-graduação está em franco progresso. Esse fato pode ter múltiplos fatores associados, entre os quais, a inclusão da remuneração por titulação nos planos de cargos e carreiras das redes estaduais e municipais, a exigência da titulação para a ascensão a função de direção presente em normativos que estabelecem processos seletivos e a política de *accountability* em tempos de Ideb, que passa a exigir dos diretores domínios de planejamento estratégico e procedimentos administrativos, o que os levam a procurar cursos que ofereçam tais conteúdos.

Além da formação mínima exigida por lei, todavia, é preciso atentar para a relevância da formação continuada desses profissionais. Como afirmado por Luck (2014), a liderança é um exercício de influência que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente e demandam capacitação continuada no desenvolvimento profissional para que, cada vez melhor e de forma mais consistente, seja capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar e aprender coletivamente (LUCK, 2014, p. 21).

A Tabela 5 mostra os dados sobre participação em cursos de formação continuada, que os diretores receberam nos últimos dois anos anteriores à aplicação da Prova Brasil. Ou seja, a referência diz respeito às formações continuadas no período 2005 – 2007 e 2011 – 2013. Como é possível observar, a maior parte dos diretores escolares participou de formação continuada nos períodos considerados, mas o percentual daqueles que realizaram formação reduziu de 2007 para 2013, de 89% para 84,2%, representando uma queda de 5,4% no período.



Tabela 5 – Quantidade de diretores com atividades de formação continuada

Atividade de formação continuada nos últimos 2 anos	Prova Brasil 2007	Prova Brasil 2013
Sim	42.343	45.789
Não	4.511	8.562
Branco	710	-
Total	47.564	54.351

Fonte: Elaboração das autoras

Uma indagação que poderia ser feita no que se refere à diminuição da participação dos diretores nas ações de formação diz respeito à oferta, qualidade da formação, ou mesmo, sobrecarga de trabalho dos diretores em tempos de Ideb.

4.2 Prática profissional

Analisar aspectos relacionados à experiência e à atual prática profissional dos diretores de escola é outra tarefa que pode oferecer pistas importantes para a formulação de políticas com foco nesses profissionais. As Tabelas 6a e 6b apresentam informações sobre a experiência dos diretores de escola na área da educação e, mais especificamente, na função de direção escolar.

Tabela 6a – Quantidade de diretores com tempo de trabalho em educação

Há quanto tempo trabalha em educação	Prova Brasil 2007
Menos de 2 anos	204
De 2 a 4 anos	620
De 5 a 10 anos	5.415
De 11 a 15 anos	7.580
Há mais de 15 anos	33.428
Branco	221
Total	47.468

Fonte: Elaboração das autoras



Tabela 6b – Quantidade de diretores com tempo de trabalho em educação

Há quanto tempo trabalha em educação	Prova Brasil 2013
Menos de 1 ano	321
De 1 a 2 anos	416
De 3 a 5 anos	1.242
De 6 a 10 anos	4.899
De 11 a 15 anos	10.751
De 16 a 20 anos	10.677
Mais de 20 anos	25.838
Total	54.144

Fonte: Elaboração das autoras

Nesse caso, como o questionário alterou as alternativas relativas as faixas de tempo, é possível concluir que aqueles que trabalham de 11 a 15 anos em educação aumentou de 16,0% para 19,9%, e aqueles que trabalham há mais de 15 anos caiu de 70,4% para 67,4%, representando um decréscimo de 3,0%. Esse pode ser um indício de que diretores mais experientes estão se afastando das suas funções por aposentadoria ou por desencanto com a carreira, o que, de uma forma ou de outra, importa em perda de significativa experiência profissional.

Os dados apresentados nas Tabelas 7a e 7b servem para aprofundar a discussão iniciada nas Tabelas 6a e 6b, ao investigar o tempo de exercício da função de direção nas duas edições da Prova Brasil/Aneb.

Tabela 7a – Quantidade de diretores por tempo de ocupação da função

Há quanto tempo exerce funções de Direção	Prova Brasil 2007
Menos de 2 anos	10.940
De 2 a 4 anos	14.205
De 5 a 10 anos	14.104
De 11 a 15 anos	4.300
Há mais de 15 anos	3.729
Branco	246
Total	47.524

Fonte: Elaboração das autoras



Tabela 7b – Quantidade de diretores por tempo de ocupação da função

Há quanto tempo exerce funções de Direção	Prova Brasil 2013
Menos de 1 ano	18.270
De 1 a 2 anos	10.480
De 3 a 5 anos	13.127
De 6 a 10 anos	7.781
De 11 a 15 anos	3.130
De 16 a 20 anos	971
Mais de 20 anos	593
Total	54.352

Fonte: Elaboração das autoras

Os dados mostram que 82,6% dos diretores escolares tinham menos de 10 anos na função em 2007, número que cresce para 91,4%, em 2013. O percentual de diretores com 11 a 15 anos na função cai de 9,0%, em 2007 para 5,8%, em 2013 e aqueles com mais de 15 anos de atividade como diretor cai de 7,8% para 2,9% no mesmo período. Ampliou-se também o número de diretores com menos anos de experiência em direção, em particular aqueles com menos de um ano de direção. Em 2013, 33,6% dos diretores estavam nesse grupo.

As Tabelas 8 e 9 retratam aspectos da dedicação dos diretores às atividades de direção na escola. A Tabela 8 evidencia que a maior parte dos diretores trabalha exclusivamente na direção escolar, não desempenhando outras atividades profissionais. Daqueles que possuem outras atividades da direção, 23,1% (2007) e 20,8% (2013), desenvolvem atividades na própria área da educação. São poucos os que possuem atividades adicionais fora da área da educação, percentual que permaneceu praticamente constante no período em consideração (6,0% e 6,3%).



Tabela 8 – Quantidade de diretores que ocupam outra atividade

Direção mais outra atividade	Prova Brasil 2007	Prova Brasil 2013
Sim, na área de Educação	10.970	11.200
Sim, fora da área de Educação	2.998	3.238
Não	33.337	39.337
Branco	246	
Total	47.551	53.775

Fonte: Elaboração das autoras

Já a Tabela 9 mostra que a maior parte dos diretores de escolas públicas possui uma carga horária de cerca de 40 horas semanais como diretor na escola. Em 2007, 63,1% desses profissionais trabalhavam até 40 horas semanais, valor que permanece praticamente inalterado em 2013, com 63,5%. O número daqueles com mais de 40 horas semanais de trabalho também permanece equilibrado (30,3% e 30,7%); enquanto os que trabalham até 20 horas ou menos de 20 horas cai de 2,6% para 0,3%.

Tabela 9a – Quantidade de diretores e carga horária de trabalho semanal

Carga Horária de trabalho semanal como diretor na escola	Prova Brasil 2007
Até 20 horas semanais	1.233
Até 30 horas semanais	1.587
Até 40 horas semanais	29.962
Mais de 40 horas semanais	14.365
Branco	306
Total	47.453

Fonte: Elaboração das autoras

Tabela 9b – Quantidade de diretores e carga horária de trabalho semanal

Carga Horária de trabalho semanal como diretor na escola	Prova Brasil 2013
Menos de 20 horas	16.665
De 20 a 39 horas	34.500
40 horas	2.998
Mais de 40 horas	153
Total	54.316

Fonte: Elaboração das autoras



Esses dados mostram que a gestão da escola está, a cada dia, se caracterizando como uma função que exige tempo integral dos que a assumem, o que pode estar, inclusive, relacionado com a redução dos percentuais dos profissionais com idade mais avançada, com a redução do tempo de trabalho em educação e com a redução do tempo de experiência profissional na função. Ou seja, esses dados podem mostrar indícios de substituição dos quadros de diretores, com a chegada de uma nova geração e a implementação de novas exigências na área de gestão escolar.

4.3 Formas de acesso ao cargo de diretor

Conforme se viu nas considerações sobre os fundamentos legais e teóricos acerca da gestão escolar e dos diretores nesse contexto, a gestão democrática é um princípio orientador da escola brasileira. As informações apresentadas no questionário das duas amostras, todavia, apontam que são diversas as formas de acesso ao cargo de diretor. As Tabelas 10a e 10b sintetizam tais informações.

Tabela 10a – Quantidade de diretores e forma de ocupação do cargo

Você assumiu a direção da escola por	Prova Brasil 2007
Seleção	5.260
Eleição apenas	10.917
Seleção e eleição	6.614
Indicação de técnicos	4.910
Indicação de políticos	10.385
Outras indicações	5.101
Outra forma	3.798
Branco	432
Total	47.417

Fonte: Elaboração das autoras



Tabela 10b – Quantidade de diretores e forma de ocupação do cargo

Você assumiu a direção da escola por	Prova Brasil 2013
Processo seletivo apenas	1.798
Concurso público apenas	4.129
Eleição apenas	11.392
Indicação apenas	24.713
Processo seletivo e eleição	6.587
Processo seletivo e indicação	2.796
Outra forma	2.796
Total	54.211

Fonte: Elaboração das autoras

Quando observados os processos para ocupação da função de direção escolar, constata-se que o percentual de indicações sobe de 43,0% para 45,6%, o que corresponde a um crescimento de 6,0% no período estudado. Este fato parece indicar o aumento da presença de formas autocráticas e, muitas vezes, políticas de escolha. Observa-se, também, que ocorrem quedas nos percentuais de escolha por seleção (70,1%), por eleição (8,7%) e por processos mistos de seleção e eleição (12,9%).

5 Considerações finais

Os dados das duas amostras apontam no sentido de alterações no perfil dos diretores escolares no período 2007 – 2013, o que pode contribuir para a concepção de políticas públicas para estes profissionais. É importante destacar que as variações observadas ao longo dos últimos seis anos estão diretamente associadas à inclusão de escolas municipais e rurais na Prova Brasil e Aneb, mas também pode estar relacionada as novas exigências que o cargo de direção escolar passa a exigir em tempos de Ideb.

Ao pensar políticas públicas para diretores escolares não se pode desconhecer que, embora a participação feminina na di-



reção das escolas prevaleça no Brasil, a tendência internacional observada na Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem (Teaching and Learning International Survey – TALIS), em 2013, mostra que os cargos de direção escolar são ocupados, em sua maioria, por homens, representando, as mulheres, apenas 45% desse contingente.

Foi percebido um movimento interno entre as diversas faixas etárias, com crescimento de diretores mais novos e redução do contingente dos mais velhos. Se de um lado é promissor que profissionais mais jovens passem a assumir tais encargos, por outro lado, observa-se uma perda da experiência acumulada no exercício de uma função que possui requisitos próprios e que não se constrói de improviso. Uma indagação que merece ser investigada é se a causa da redução dos profissionais que se encontram em idade mais avançada diz respeito, exclusivamente, à aposentadoria ou está relacionada a outros motivos.

Está aumentando a participação de diretores com um leque de formação de nível superior variada, com os percentuais de pós-graduação aumentando e a participação em formação continuada diminuindo. Está ocorrendo aumento na carga horária de trabalho e redução da participação de profissionais com mais tempo na educação no exercício do cargo de direção.

A ocupação do cargo por algum tipo de indicação está aumentando, enquanto processos participativos – seleção, eleição e seleção e eleição – estão diminuindo. Esses resultados entram em conflito com o que preconiza a legislação educacional e a meta (19) do PNE relativa ao tema, demandando urgência na formulação de novos marcos legais para a reversão dessa situação.

É oportuno continuar a acompanhar e analisar mais e melhor essas tendências, pois os diretores são atores-chave no processo de gestão da escola e de criação de condições efetivas de aprendizagem, finalidade última da educação escolar.



Referências

ANACLETO, Jordelina Beatriz e LOPES, Marileia Gastaldi Machado. *Caracterização de gestores, de escolas públicas, empreendedores*. Disponível em: <http://www.sbec.org.br/evt2014/jordelina_beatriz_anacleto_voos.pdf>

BRASIL. MEC. INEP. TALIS. *Histórico e resultados*. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/talis/historico-e-resultados>> Acesso em: 31 maio 2015

_____. Senado Federal. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*: n.9394/96. Brasília, 1996.

DRABACH, Nadia Pedrotti e FREITAS, Suellem Raquel de. *Diretores das escolas públicas brasileiras: quem são esses sujeitos?* IX ANPED-Sul. 2012. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/1328/134>>

INEP. *Caderno Pedagógico da Prova Brasil – 2103*. Disponível em <<http://www.inep.gov.br>>.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão.

LUCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educ. Pesqui.*, Dez 2010, vol.36, no.3, p.763-778. ISSN 1517-9702

SANTA BÁRBARA, Maria das Graças, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes & LOPES, Ana Lúcia Magri Lopes. *Gestores de Escolas Públicas: construindo a identidade gerencial. GPR-2013*. Brasília, DF, 3 a 5 de novembro de 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/en_gpr_2013/2013_EnGPR95.pdf>



SOUZA, Ângelo Ricardo de. *Perfil da gestão escolar no Brasil*. Tese de Doutorado, São Paulo, PUC-SP, 2006.

_____. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educ. rev.* [online]. 2009, vol.25, n.3, pp. 123-140. ISSN 0102-4698.

_____; GOUVEIA, Andréa Barbosa. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. *Educ. rev.*, 2010, no.spel, p.173-190. ISSN 0104-4060

TRIGO, João Ribeiro; COSTA, Jorge Adelino. Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. *Ensaio: aval.pol. públ.Educ.* [online]. 2008, vol.16, n.61, pp. 561-581. ISSN 0104-4036.

VIEIRA, Sofia Lerche e VIDAL, Eloísa Maia. Perfil e formação de gestores escolares no Brasil. *Dialogia*. São Paulo, n. 19, p. 47-66. Jan./jun. 2014.

_____. Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. *Revista iberoamericana de educación*. N.º 67 (2015), pp. 19-38. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/rie67a01.pdf>>

