

FATORES QUE DETERMINAM A ROTATIVIDADE DE DIRETORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE FORTALEZA

FACTORES QUE DETERMINAN LA ROTACIÓN DE DIRECTORES EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS MUNICIPALES DE FORTALEZA

DETERMINANT FACTION IN THE ROTATION OF PRINCIPALS IN THE MUNICIPAL PUBLIC SCHOOLS OF FORTALEZA

Afonso Filho Nunes LOPES¹

RESUMO: O presente trabalho busca conhecer os fatores que interferem na rotatividade dos diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza, no período de 2013-2018. A pesquisa se deu em escolas do Distrito de Educação III. Os fatores identificados foram: a composição da equipe gestora, desempenho dos alunos nas avaliações externas e o perfil do diretor escolar nos aspectos de formação acadêmica, liderança e experiência docente/gestor. A pesquisa identificou 03 (três) escolas: Alfa, Beta e Gama, com maior número de trocas de diretores no período de 2013-2018, cada uma com 03(três) trocas de direção. Os resultados apontam opiniões divergentes entre os gestores escolares e os dirigentes do Distrito de Educação III e a Secretaria Municipal de Educação – SME. Neste contexto torna-se necessário uma revisão da legislação com relação à composição da equipe gestora, principalmente no que diz respeito ao cargo de coordenador pedagógico e níveis de ensino das unidades escolares.

PALAVRAS-CHAVE: Rotatividade de diretores. Equipe gestora. Perfil. Desempenho.

RESUMEN: *El presente trabajo busca conocer los factores que interfieren en la rotación de los directores de las escuelas públicas municipales de Fortaleza, en el período 2013-2018. La investigación se realizó en escuelas del Distrito de Educación III. Los factores identificados fueron: la composición del equipo directivo, desempeño de los alumnos en las evaluaciones externas y el perfil del director escolar en los aspectos formación académica, liderazgo y experiencia docente gestor. La encuesta identificó 03 (tres) escuelas: Alfa, Beta y Gama con mayor número de cambios de directores en el período 2013-2018, cada uno con 03(tres) cambios de dirección. Los resultados señalan opiniones divergentes entre los gestores escolares y los dirigentes del Distrito de Educación III y la Secretaría Municipal de Educación – SME. En este contexto es necesaria una revisión de la legislación con respecto a la composición del equipo directivo principalmente en lo que se refiere al cargo de coordinador pedagógico y niveles de enseñanza de las unidades escolares.*

PALABRAS CLAVE: *Rotación de directores. Equipo gestora. Perfil. Rendimiento.*

ABSTRACT: *The present work seeks to know the factors that interfere in the rotation of the principals of the municipal public schools of Fortaleza, in the period 2013-2018. The survey*

¹ Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza (UECE) – CE - Brasil. Mestre em Planejamento e Políticas Públicas pela universidade. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1236-3397>. E-mail: afnlopes@gmail.com

took place in schools in the District of Education III. The factors identified were: the composition of the management team, the performance of students in external evaluations and the profile of the school principal in terms of academic training, leadership and teaching/management experience. The survey identified 03 (three) schools: Alpha, Beta and Gamma with the highest number of exchanges of principals in the period 2013-2018, each with 03(three) changes of direction. The results point to divergent opinions between school managers and the leaders of the District of Education III and the Municipal Department of Education – SME. In this context it is necessary to review the legislation regarding the composition of the management team, especially about the position of pedagogical coordinator and teaching levels of the school units.

KEYWORDS: *Principals rotation. Management team. Profile. Performance.*

Introdução

As pesquisas sobre a rotatividade de diretores escolares no Brasil ainda são incipientes. Entende-se por rotatividade, segundo o dicionário Aurélio, rodízio de algo ou alguém que ocorre de modo alternado. No contexto internacional, diversos estudos mostram que a rotatividade de diretores já possui políticas públicas específicas em suas leis escolares. Dhuey e Smith (2011) realizaram uma pesquisa e observaram que houve uma rotatividade de 40 diretores em escolas do distrito de Washington por não terem atingido metas de desempenho demonstrando na prática que os diretores escolares possuem um papel fundamental na escola, ou seja, os diretores ineficazes são os que têm maior probabilidade de sair e a rotatividade da liderança pode ser benéfica para as escolas. Uma outra pesquisa, feita por Coelli e Green (2011) analisou a rotatividade de diretores em 55 distritos da província canadense de British Columbia sendo que 37% (14) destes distritos possuem política pública específica para a rotatividade de diretores estabelecendo períodos mínimo e máximo para a permanência no cargo em uma mesma escola. Na cidade de Vancouver, por exemplo, o período mínimo de permanência de um diretor escolar é de 5 anos, prorrogável em casos especiais como a aposentadoria.

Metodologia

O método utilizado envolve uma abordagem quali-quantitativa, quanto aos objetivos é classificado como um estudo exploratório, quanto ao procedimento técnico é classificado como estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionários e entrevistas semiestruturada.

Inicialmente foram aplicados 12 (doze) questionários sendo: 09 (nove) com os ex-diretores e 03 (três) com os diretores atuais das escolas pesquisadas.

Foram realizadas 16 (dezesesseis) entrevistas, assim distribuídas: 09 (nove) com os ex-diretores, abordando as características individuais e coletivas quando da condução de sua gestão, 03 (três) com os atuais diretores para identificar problemas e soluções para vícios enraizados das gestões anteriores, 03 (três) com os chefes de gestão do distrito de educação III (coordenador, chefe de ensino e chefe de gestão) e 01 (uma) com a secretária de educação do município de Fortaleza. Para garantir o sigilo das informações colhidas, principalmente nas entrevistas, os entrevistados tiveram seus nomes modificados. O quadro abaixo mostra como ficou a nomenclatura dos sujeitos e das escolas pesquisadas.

Quadro 01 – Codinomes utilizados dos sujeitos e unidades escolares pesquisadas

UNIDADE ESCOLAR (Codinomes)	SUJEITOS PESQUISADOS NAS UNIDADES ESCOLARES	
	Ex-Diretores (Codinomes)	Diretor Atual (Codinomes)
(Escola Alfa)	Abel, André e Alissom	Alexandre
(Escola Beta)	Bosco, Beto e Brito	Bartolomeu
(Escola Gama)	Gilberto, Gilson e Gabriela	Gisele

Fonte: Elaborado pelo autor

As escolas pesquisadas tiveram, cada uma, no período de 2013-2018, 03 (três) trocas de comando da gestão escolar. Levou-se em consideração, as proficiências obtidas na avaliação do SPAECE-Alfa neste período e sua classificação de acordo com as médias encontradas objetivando esclarecer se existe uma relação ou não entre os resultados obtidos na avaliação do SPAECE-Alfa e a rotatividade de diretores. Foram realizadas entrevistas, com os chefes de gestão, ensino e coordenador do distrito de educação III e com a secretária de educação do município de Fortaleza, com os ex-diretores e os atuais diretores de cada unidade escolar.

Fatores que interferem na rotatividade de diretores escolares das escolas públicas municipais de Fortaleza

A rotatividade de diretores em escolas públicas no Brasil, ainda não possui um estudo aprofundado como em outros países. Estudos mostram que o impacto que a atuação de diretores exerce na escola nem sempre ocorre de forma direta, mas sim cumulativa, ou seja, quanto maior for o tempo que um diretor escolar estiver em uma unidade escolar isto se refletira de forma positiva ou negativa no desempenho dos alunos, considerando principalmente sua forma de liderar o grupo.

Este trabalho, busca analisar 03 (três) fatores que interferem na rotatividade dos diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza. O 1º fator é a composição da equipe gestora. A Lei Complementar 169 de 12 de setembro de 2014, instituída pelo Diário Oficial do Município – DOM de 15 de setembro de 2014 em seu capítulo terceiro, que trata da equipe gestora da escola municipal de Fortaleza diz em seu artigo 43 que

a gerência das escolas municipais de Fortaleza será desempenhada pela equipe gestora composta pelo diretor escolar, vice-diretor escolar, coordenador pedagógico e secretário escolar, conforme a modulação de cada escola, em consonância com as deliberações do Conselho Escolar, respeitadas as disposições legais (FORTALEZA, 2014).

Assim, as ações de monitoramento deixam de ser exclusivas do diretor, para serem divididas e compartilhadas através da equipe gestora, cada um fazendo parte de toda avaliação, seja ela em escala pedagógica ou administrativa.

Sobre o assunto, Paro afirma que

a existência de um diretor, que é o responsável último pela escola, o transforma [...] no culpado primeiro por tudo o que aí acontece, constituindo-se em mero preposto do Estado, que, por meio de uma única pessoa, tem condições de impor seu poder a toda uma instituição. A natureza do trabalho que se desenvolve numa instituição educativa está a exigir formas cooperativas de organização do trabalho e da autoridade na escola (2007, p. 115).

Sob este olhar e de forma hierarquizada, a institucionalização de uma equipe gestora escolar se torna necessária para que a organização da instituição seja administrada de forma compartilhada, criando assim mecanismos de participação e poder. Portanto, cada membro da equipe gestora, de sua maneira, deverá exercer um papel significativo de mudança, contribuindo principalmente na tomada de decisões coletivas. A equipe gestora é capaz de promover a escola como um lugar de oportunidades e de repensar o que o sistema deixou de fazer.

O 2º fator trata do desempenho dos alunos de 2º ano do ensino fundamental I nas avaliações externas do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE-Alfa, implantado em 1990, objetivando construir um sistema de avaliação que pudesse quantificar a qualidade do sistema educacional do Estado do Ceará.

Magalhães Junior e Farias afirmam que

As informações produzidas pelo SPAECE permitem identificar o nível de proficiência dos alunos e a evolução do seu desempenho ao longo do tempo. Além dos testes, são aplicados questionários contextuais que oferecem dados socioeconômicos, sobre hábitos de estudo dos alunos e sobre o perfil e a prática de professores e diretores [...] veio constituir uma base instrumental de

dados que possibilitam a elaboração de diagnósticos precisos e detalhados sobre problemas relativos ao desempenho dos estudantes e sobre as políticas educacionais (2016, p. 542).

É possível perceber que os testes padronizados são instrumentos necessários mas, insuficientes para avaliar a melhoria da educação pois possuem um caráter restritivo, de forma que gestores e professores sejam (co)responsabilizados pelo desempenho das unidades escolares gerando o ranqueamento de escolas, diretores e professores, inclusive com premiação para as unidades escolares que tiveram os melhores resultados.

O 3º fator analisado é o perfil dos ex-diretores e diretores atuais das unidades escolares, levando em consideração aspectos como: formação inicial ou continuada, experiência docente/gestor e liderança. Atualmente exige-se do diretor escolar habilidades e competências em várias áreas do conhecimento para que o mesmo possa desempenhar seu papel com eficiência. A portaria nº 448, de 13 de setembro de 2002, da Secretaria do Tesouro Nacional - Ministério da Fazenda, por exemplo, traz a noção da parte financeira quando trata da execução dos recursos, saber o que é recurso destinado a despesas de custeio ou recurso destinado à despesas de capital e suas consequências legais quando há pagamentos realizados de forma incorreta, ter noções de contratos administrativos quando da realização de licitação na unidade escolar, dentre outros. Não basta ter apenas a formação pedagógica, mas também administrativa e financeira. Diante deste cenário interdisciplinar e das exigências da sociedade por um serviço público eficiente, a lei 9.394/96 conhecida nacionalmente como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, traz em seu artigo 64 o curso de pedagogia como formação inicial dos profissionais da área de educação que pretendam atuar em tarefas de apoio à docência, como a gestão escolar.

Com relação ao aspecto experiência em direção escolar, estudos indicam que quanto maior o período de experiência como docente, maiores as chances de exercer o cargo. Uma pesquisa feita por Souza (2007) revela que quanto maior for a experiência, qualificação, liderança firme e formação em áreas da administração conjuntamente com as áreas da pedagogia, melhores são os resultados.

Colaborando com o tema, Vieira e Vidal afirmam que

Como o país não possui a carreira profissional de gestor escolar, a origem dos diretores costuma estar associada à carreira de professor. Percebe-se que, à medida que os professores avançam no tempo de exercício profissional, almejam ocupar o cargo de gestor escolar, [...] Se por um lado tal perfil pode ser considerado bom, devido ao conhecimento da profissão e do cotidiano com o qual vai trabalhar, por outro, mostra que os diretores, na grande maioria dos casos, possuem uma experiência anterior descolada dos afazeres típicos de um

gestor, o que pode representar uma dificuldade para o exercício do cargo, considerando que vai lidar com novas áreas de conhecimento (2015, p. 124-125).

As autoras colocam que a prática docente é o caminho que facilita aos professores o exercício da gestão escolar, já que a função de diretor não é de carreira, ou seja, se trata de um cargo comissionado sendo de livre nomeação e exoneração.

Com relação à formação dos gestores, a maior parte deles possui a Pedagogia como formação inicial e a especialização na área de gestão escolar como formação continuada. A LDBEN, em seu artigo 64, diz que

Art. 64. 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).

É possível verificar que para ter acesso ao cargo de diretor escolar é necessário formação em qualquer nível superior, além de especializações em administração e/ou gestão escolar. Verifica-se, no entanto, que a maioria dos gestores escolares não possuem mestrado ou doutorado, ou seja, os profissionais desses níveis não possuem interesse pela função, por não recompensar financeiramente.

Vieira e Vidal afirmam que

O caso emblemático é o expressivo percentual de diretores com nível de pós-graduação *lato sensu* (especialização), uma vez que os planos de cargos e carreiras preveem acréscimos salariais mais representativos para esse nível do que, por exemplo, para mestrado e doutorado, proporcionalmente (2015, p. 118).

A inexistência de profissionais que possuam mestrado ou doutorado pode ter relação com algumas situações, dentre elas a dificuldade de acesso às universidades que tenham os cursos, em visto da baixa quantidade de vagas e como se trata de profissionais já inseridos em uma função de trabalho, estes não possuem muito tempo para se dedicar a uma seleção deste porte, já que a maioria dos cursos possuem natureza acadêmica e exigem dedicação integral.

Resultados e discussões

A primeira discussão sobre a rotatividade se debruça nos motivos das escolhas das escolas. A figura 1, mostra o quantitativo da rotatividade de diretores em toda rede municipal de ensino de Fortaleza.

Figura 1 - Rotatividade de diretores nas escolas municipais de Fortaleza no período de 2013-2018

PERÍODOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013 – 2018
Janeiro	***	06	26	16	11	06	65
Fevereiro	***	08	00	00	04	02	14
Março	***	02	03	02	01	06	14
Abril	***	05	00	00	02	03	10
Maiο	***	06	04	00	04	02	16
Junho	***	00	00	02	02	02	06
Julho	***	00	08	00	00	01	09
Agosto	***	02	00	03	48	03	56
Setembro	***	05	00	00	04	03	12
Outubro	04	02	00	05	04	00	15
Novembro	04	01	00	00	02	02	09
Dezembro	00	00	00	00	07	08	15
(Jan – Dez)	08	37	41	28	89	38	241

Fonte: Secretária Municipal de Educação de Fortaleza – SME.

Levando em consideração que a primeira seleção aconteceu em julho de 2013, podemos afirmar que houve uma rotatividade de 2,5 %, 11,5%, 12,8%, 8,7%, 27,8 % e 11,8% respectivas aos anos de 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 totalizando um percentual de 75,1% no período, ou seja, mais da metade de todos os diretores que faziam parte do banco de gestores tiveram rotatividade de cargo. Podemos observar que em agosto de 2017 houve a maior rotatividade de diretores, considerando o período da pesquisa. Em especial o distrito de Educação III teve uma rotatividade menor em relação ao Município como um todo. A figura 2 abaixo mostra a rotatividade nas escolas do Distrito de Educação III.

Figura 2 – Rotatividade de diretores escolares em unidades educacionais do Distrito de Educação III

ESCOLAS (Codinomes)	Período					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tom Jobim	---	---	---	---	1	---
João Gilberto	---	---	---	---	---	---
Chico Buarque	---	---	---	---	---	1
(Escola Alfa)	---	1	---	1	---	1
Caetano Veloso	1	---	---	---	---	1
(Escola Beta)	---	1	---	1	1	---
Roberto Carlos	---	---	---	---	---	1
Noel Rosa	---	---	---	---	1	---
(Escola Gama)	---	---	1	---	1	1
Cartola	---	---	---	---	---	---
Tim Maia	---	---	---	---	---	---
Gilberto Gil	---	---	---	---	---	---
Elis Regina	---	---	---	---	---	---
Rita Lee	---	---	---	---	---	---
Paulinho da Viola	---	---	---	---	---	---
Vinicius de Moraes	---	---	---	---	---	---
Raul Seixas	---	---	---	---	1	---
Milton Nascimento	---	---	---	---	---	---
Renato Russo	---	---	---	---	---	---
Gal Costa	---	---	---	---	---	---
Cazuza	---	---	---	---	---	---
Zé Ramalho	---	---	---	---	---	---

Fonte: Secretaria Municipal de Educação – SME (Fortaleza).

É possível perceber no distrito de educação III, no período de 2013-2018, que as escolas que tiveram maior rotatividade de diretor escolar foram: Escola Alfa, Escola Beta e Escola Gama. A tabela mostra, inicialmente, que das 22 (vinte e duas) unidades escolares, 09 (nove) escolas tiveram rotatividade de diretores, sendo que as escolas Alfa, Beta e Gama tiveram rotatividade do cargo de diretor escolar por 03 (três) vezes. Observamos que em 13 escolas (64%) houve a permanência do gestor desde 2013.

Importante reiterar que no período da pesquisa o distrito de educação III teve quedas de proficiência em suas unidades escolares, totalizando 17 (dezessete), conforme mostra a figura 3, abaixo em destaque na cor verde.

Figura 3 – Evolução das proficiências das unidades escolares do distrito de Educação III

ESCOLAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Média Proficiência	Classificação
Cartola	173,85	177,31	192,29	212,2	211,0*	217,7	197,39	1º
Chico Buarque	135,58	152,20	176,13	247,0	249,7	203,9*	194,08	2º
Elis Regina	156,77	165,22	187,46	187,98	221,9	233,9	192,20	3º
Milton Nascimento	121,40	133,07	185,35		192,7	201,1	183,45	4º
Tim Maia	144,13	160,18	175,47	203,2	200,9*	194,9*	179,79	5º
Vinicius de Moraes	136,39	131,17	177,65	184,57	188,0	241,3	176,51	6º
Renato Russo	150,46	142,30*	174,98	173,93*	209,8	184,6*	172,68	7º
Roberto Carlos	141,84	156,71	155,71*	158,02	191,9	206,8	168,49	8º
Zé Ramalho	129,9	154,3	164,1	195,9	185,9*	175,3*	167,56	9º
Paulinho da Viola	139,78	130,59*	170,36	192,3	173,2*	198,1	167,38	10º
Rita Lee	131,93	138,03	159,37	178,96	195,0	199,7	167,16	11º
Escola Gama	131,07	139,09	171,76	201,07	176,8*	182,9	167,11	12º
Gal Costa	140,70	143,98	166,71	207,2	163,4*	180,2	167,03	13º
Noel Rosa	135,42	158,72	163,14	194,76	180,5*	168,4*	166,82	14º
Raul Seixas	136,85	141,87	172,84	173,82	185,3	182,1*	165,46	15º
Escola Beta	126,10	142,59	164,88	187,57	173,4*	188,5	163,84	16º
Caetano Veloso	145,09	141,46*	156,04	166,80	179,9	192,3	163,54	17º
Tom Jobim	138,46	149,38	155,94	167,84	175,6	193,7	163,48	18º
Cazuza	139,14	150,25	158,40	171,89	164,9*	185,6	161,89	19º
Escola Alfa	115,26	119,45	161,16	178,28	199,9	195,7*	161,62	20º
Gilberto Gil	127,94	139,38	154,69	177,38	177,6	174,0*	157,59	21º
João Gilberto	126,08	134,62	156,29	172,14	157,3*	179,7	154,35	22º

Fonte: Secretaria Municipal de Educação – SME (Fortaleza).

Observando detalhadamente, questionamentos surgem quando por exemplo se indaga o porquê da escola São Carlos que teve, no período da pesquisa, a maior queda em suas proficiências, continuar com a mesma diretora. Na classificação das escolas percebemos que a mesma ocupa a sétima posição no *ranking*, fator este que pode contribuir também para a permanência no cargo de diretor. É possível perceber que a avaliação da gestão feita pelo Distrito de Educação III e pela SME não é feita somente pelo resultado em si, mas um conjunto de fatores são avaliados, dentre eles o compromisso de oferecer um serviço de qualidade.

A qualidade, em seu sentido amplo, é entendida como característica essencial de algo, ou seja, que tem um determinado valor. No contexto educacional, Freitas (2009, p. 71) afirma “tem qualidade a instituição educacional que ensina o que se propõem, e os alunos aprendem para viver em uma sociedade em constante processo de evolução”. Sob este olhar devem ser considerados todos os recursos que possuem, direta ou indiretamente, relação com o processo de ensino-aprendizagem destacando-se a proposta pedagógica, a formação da equipe gestora e dos professores, as condições de infraestrutura, recursos financeiros, recursos humanos e, não menos importante, alunos com vontade de aprender, característica na qual a família deve estar presente.

Durante as entrevistas quando indagados sobre os motivos que poderiam fazer um gestor desistir do cargo e conseqüentemente ocorrer a vacância do mesmo, dos doze (12)

entrevistados, seis (06) colocaram a equipe gestora insuficiente como alternativa de maior relevância para a desistência do cargo, três (03) colocaram a alternativa de não possuírem o perfil adequado para a execução do cargo, em especial ao aspecto da liderança, dois (02) colocaram o desempenho nas avaliações externas como fator mais relevante e apenas um (01) colocou as questões de cunho pessoal, principalmente referentes à saúde.

Com relação ao fator da composição da equipe gestora, a figura 4, mostra a situação de cada gestor em suas unidades escolares.

Figura 4 – Quantidade de alunos e níveis de ensino no período de exoneração de cada ex-diretor

Escola	GILBERTO			GILSON			GABRIELA		
	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora
GAMA	1100	4	6	1200	4	6	940	4	4
Escola BETA	BOSCO			BETO			BRITO		
	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora
BETA	640	3	5	750	3	4	690	3	4
Escola ALFA	ABEL			ANDRÉ			ALISSOM		
	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora	Qtd de alunos	Níveis de ensino	Equipe Gestora
ALFA	780	3	5	820	3	4	800	3	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

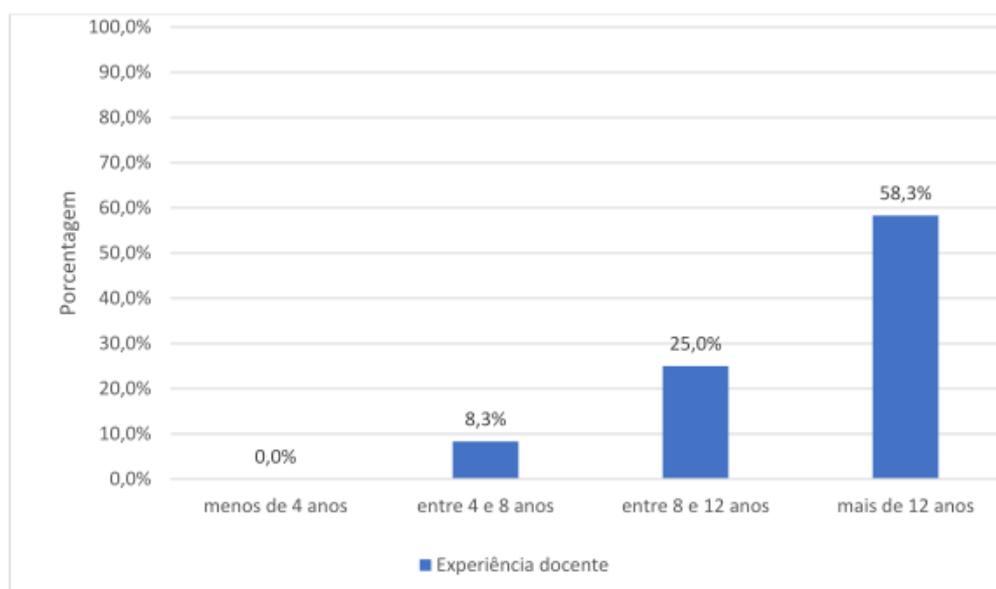
É possível perceber que a escola GAMA, dentre as escolas pesquisadas é a que tem maior capacidade estrutural para recebimento de matrículas. Todos os diretores da escola GAMA, durante seus períodos de gestão, possuíam 04 (quatro) níveis de ensino: Educação Infantil, Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e EJA, funcionando nos turnos manhã, tarde e noite. Nota-se que inicialmente a equipe gestora era composta por 06 (seis) atores: diretor, vice-diretor, secretário e 03 (três) coordenadoras pedagógicas. Quando a composição escolar mudou, na gestão da ex-diretora GABRIELA, a unidade escolar ficou apenas com o diretor, secretário escolar e 02 (dois) coordenadores pedagógicos, desaparecendo a figura do vice-diretor escolar e de 01 (um) coordenador pedagógico. As escolas ALFA e BETA, mesmo não possuindo a composição para possuir um vice-diretor, iniciaram o trabalho com este agente escolar, ficando com a seguinte composição: diretor, vice-diretor, secretário escolar e 02 (duas) coordenadoras pedagógicas. A escola em questão, durante o período da pesquisa, contemplava os níveis de ensino do Infantil, Fundamental I e Fundamental II, nos turnos manhã, tarde e noite. Na gestão dos ex-diretores BETO e ANDRÉ, devido a composição escolar, novamente

desapareceu a figura do vice-diretor escolar ficando apenas o diretor, secretário escolar e 02 (duas) coordenadoras pedagógicas.

É perceptível a preocupação dos diretores com a ausência do vice-diretor nas unidades escolares, pois o último é uma figura indispensável na divisão das tarefas administrativas e pedagógicas. A relevância que é atribuída a uma equipe gestora completa com todos os seus integrantes, cada um dentro de suas áreas de conhecimento, é vital para que se possa desenvolver uma gestão escolar capaz de dirimir os problemas cotidianos da instituição.

O aspecto do perfil dos ex-diretores pesquisados se deu no contexto da experiência como docente e como gestor escolar. Todos os gestores entrevistados possuem tempo de experiência como docente conforme é demonstrado na figura 5, abaixo.

Figura 5 – Experiência docente dos ex-diretores/diretores atuais das escolas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelo autor

A experiência docente é critério de seleção para o exercício do cargo de diretor escolar, pois para a construção de uma boa relação com os professores, é necessária a devida compreensão das dificuldades e possibilidades do trabalho docente em sala de aula, mas não é garantia da eficiência no respectivo cargo. A própria LDBEN traz no bojo do artigo 67, inciso VI, parágrafo 1º: “A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino”.

É possível perceber que, 01 (um) dos entrevistados, possui entre 04 (quatro) e 08 (oito) anos de experiência, 03 (três) possuem entre 08 (oito) e 12 (doze) anos e 08 (oito) possuem

mais de 12 (doze) anos. Ficou constatado que dos 12 (doze) entrevistados, 07 (sete) possuíam idade entre 30 e 40 anos e 05 possuíam entre 40 e 50 anos.

Para Catani (1997) as experiências profissionais adquiridas ao longo do tempo contribuem ou não para o exercício do cargo de diretor escolar, pois é a forma de atuação que irá definir se o perfil profissional condiz ou não com as habilidades exigidas. No entanto, é preciso esclarecer que a experiência docente constitui um preparo para a atuação como gestor escolar, apesar da prática docente e de gestão escolar demandarem conhecimentos, habilidades e atitudes diferenciadas, visto que as atuações profissionais são completamente diferentes, mas a experiência de professor servirá como referência para o futuro gestor.

Fica claro que para o docente, apesar da experiência em sala de aula, exercer com segurança o cargo de diretor escolar será necessária a obtenção de novos conhecimentos, principalmente no campo administrativo e financeiro. Daí vem o critério de seleção que exige o curso de pós-graduação em gestão escolar.

Sobre o tema, um dos entrevistados julga que

Bom, as demandas administrativas e financeiras elas consomem bastante tempo, [...] principalmente porque você precisa dominar assuntos que você não é formado, como dominar administração pública, conhecer de leis, entender problemas de cartórios e de banco, você precisa ser um administrador e essa formação você não tem enquanto estudante de pedagogia, é preciso que você faça uma especialização em administração escolar ou em gestão escolar pra poder ter uma noção da coisa, como ela funciona, se não, vai ter muita dificuldade (BOSCO, ESCOLA BETA).

O diretor da referida escola, chama a atenção para a necessidade de o gestor escolar possuir, além do curso da pedagogia, outros conhecimentos na área administrativa caso contrário, exatamente por não ter experiência na área, terá muitas dificuldades em gerenciar a unidade escolar, mesmo que tenha o apoio de uma equipe gestora.

Conclusões finais

A primeira conclusão que a pesquisa chega é que a rotatividade é analisada sob dois olhares distintos: o primeiro, dos ex-diretores/diretores atuais das escolas pesquisadas. Quais os motivos eles acreditam serem suficientes para a saída de um diretor do cargo, seja a pedido ou ex-ofício? O segundo, dos gestores de níveis hierárquicos maiores, como o distrito de educação III e a Secretaria Municipal de Educação (SME). Que características um diretor deve ter para que ele possa ou não continuar no cargo de diretor? A pesquisa também concluiu que

as respostas entre os dois olhares foram divergentes em alguns pontos, o que possibilitou a figura 6, comparativo abaixo.

Figura 6 – Semelhanças e divergência dos pesquisados sobre a rotatividade de diretores

Fatores	Ordem de classificação dos fatores	
	Ex-Diretores/ Diretores atuais das unidades escolares	Gestores do Distrito de Educação III / SME
Perfil do diretor escolar (formação, liderança e experiência)	2º → (58,3%)	2º → (75%)
Desempenho das avaliações externas	3º → (66,6%)	1º → (100%)
Composição da equipe gestora	1º → (50%)	3º → (75%)

Fonte: elaborado pelo autor.

Para os ex-diretores e diretores atuais das escolas pesquisadas, o fator que se encontra em 1º lugar é a composição da equipe gestora, em 2º lugar o perfil do gestor nos aspectos formação, liderança e experiência docente/gestor e por último os desempenhos dos alunos em avaliações externas. Percebe-se que o olhar por parte do distrito III e SME, quanto ao fator composição da gestão escolar, é inverso quando comparado à visão dos diretores escolares. Para os gestores do distrito de educação e da própria secretaria de educação, o discurso é praticamente o mesmo, com algumas percepções complementares sobre os fatores que contribuem para a exoneração de um diretor escolar são: em 1º lugar, os resultados das avaliações externas; em 2º lugar, o perfil do gestor com relação à liderança e; por último, a deficiência da equipe gestora.

A segunda conclusão refere-se à necessidade de rever a questão da rotatividade de diretores nas escolas públicas municipais de Fortaleza, de forma que os atuais gestores escolares tenham uma equipe escolar capaz de desempenhar suas atividades, atendendo a uma demanda cada vez mais exigente. A rotatividade de diretores causa inicialmente uma certa instabilidade na instituição, pois não se sabe como o novo gestor irá conduzi-la, é necessário tempo para esta adaptação. No entanto, a busca por resultados imediatos, muitas vezes, inviabiliza esta adaptação, fazendo com que a liderança e outros fatores do perfil do profissional sejam colocados em dúvida.

Torna-se necessária uma política pública que estabeleça critério de rotatividade de diretores, relativamente à formação e experiência anterior, para que os gestores se sintam capazes em executar a tarefa de gerenciar uma instituição de ensino. Sob a ótica de uma

perspectiva histórica, é possível perceber que a escola permanece sendo um ambiente de resistência e de manutenção do caráter político e social da educação. Mesmo que isso venha se descaracterizando no decorrer das décadas pelo modelo econômico neoliberal. Não sabemos se as pressões das políticas de responsabilização trouxeram alguma contribuição negativa, ou seja, retirar de seus cargos diretores, supostamente, menos qualificados e incapazes de promover a aprendizagem dos alunos, ou se levaram a trocas que indubitavelmente trouxeram melhores resultados para as escolas. Isso sugere a importância de se continuar analisando os ciclos de gestão posteriores, já que a política se consolida e passa a fazer parte do cotidiano escolar. Há ainda muitos assuntos para serem tratados

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília. 16. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2016. Disponível em: http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/19339/ldb_13ed.pdf?sequence=46. Acesso em: 15 fev. 2019.
- CATANI, D. B. (Org.). **Docência, memória e gênero: estudos sobre formação.** São Paulo: Escritura Editora, 1997.
- FORTALEZA. **Lei Complementar nº 169, de 12 de setembro de 2014.** Dispõe sobre a gestão democrática e participativa da rede pública municipal de ensino de Fortaleza, institui o Programa Municipal de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (PMDE), modifica o estatuto do magistério de Fortaleza e dá outras providências. Fortaleza, CE, p. 01-09, 15 set. 2014.
- FREITAS, I. M. A. C. Qualidade da educação, gestão democrática e avaliação. *In:* FRANÇA, Magna. **Sistema Nacional de Educação e o PNE (2011-2020) diálogos e perspectivas.** Brasília: Liber Livro, p. 63-83, 2009.
- LUCK, H. **Liderança em gestão escolar.** 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. (Série cadernos de Gestão; vol. IV).
- MAGALHÃES JÚNIOR, A. G.; FARIAS, M. A. SPAECE: Uma história em sintonia com avaliação educacional do Governo Federal. **Humanidades**, Fortaleza, v. 31, n. 2, p. 525-547, jul. 2016. Disponível em: periodicos.unifor.br/rh/article/view/6036. Acesso em: 23 mar. 2018.
- PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Ática, 2007.
- VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Perfil e formação de gestores escolares no Brasil. **Dialogia**, São Paulo, v. 1, n. 19, p. 115-130, jan./jul. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/dialogia.n19.4984>. Acesso em: 30 mar. 2019.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Gestão escolar: formar o diretor a partir do professor? **Dialogia**, São Paulo, v. 1, n. 22, p. 115-130, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/dialogia.n22.6078>. Acesso em: 26 jan. 2019.

Como referenciar este artigo:

LOPES, Afonso Filho Nunes. Fatores que determinam a rotatividade de diretores nas escolas públicas municipais de Fortaleza. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24 n. 1, p. 71-85, jan./abr., 2020. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i1.12736>

Submetido em: 10/06/2019

Revisões requeridas: 20/10/2019

Aprovado em: 30/11/2019

Publicado em: 06/01/2020