

## **GESTORAS ESCOLARES DE LAMARÃO - BA: carreira profissional e dilemas da prática**

### **SCHOOL MANAGERS IN LAMARÃO - BA: professional career and dilemmas of practice**

**Manuela Ribeiro de Jesus<sup>1</sup>**

**Silvaneide Santos Cordeiro<sup>2</sup>**

**Selma Barros Daltro de Castro<sup>3</sup>**

**Karine das Neves Paixão Silva<sup>4</sup>**

#### **RESUMO**

A gestão escolar no contexto atual se configura como direcionamento de todo o trabalho pedagógico e administrativo na escola, sendo este trabalho indispensável para o seu bom funcionamento. Neste sentido, este artigo teve como questões de pesquisa: como se encontra delineado o perfil dos gestores escolares em Lamarão? Como tal perfil contribui ou não para a democratização da gestão das escolas no âmbito do município de Lamarão? Apresenta como objetivos contextualizar o processo de regulamentação da gestão escolar em Lamarão-BA e traçar o perfil dos gestores escolares, identificando características pessoais, de carreira, condições de formação acadêmica. O referencial teórico tem aporte em autores como Paro (2003, 2010, 2016), Sander (2007) e Oliveira (2017). Metodologicamente foi utilizada a abordagem qualitativa, com análise documental e o questionário online como estratégias de coleta de dados. Os resultados revelaram que o perfil das gestoras é traçado predominantemente por mulheres, com nível superior completo e idade entre 31 a 61 anos, que enfrentam dificuldades e buscam desempenhar da melhor maneira possível o seu trabalho. A organização administrativa das escolas ocorre por meio da nucleação, exigindo que as gestoras sejam responsáveis por mais de uma escola na atuação profissional.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Perfil das gestoras escolares. Lamarão

---

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia. UNEB – Campus XI. Membro do grupo de pesquisa Educação, Políticas Públicas e Desenvolvimento Social (EPODS) / UNEB-Campus XI. E-mail: manuela1493@gmail.com

<sup>2</sup> Graduanda em Pedagogia UNEB – Campus XI. Membro do grupo de pesquisa Educação, Políticas Públicas e Desenvolvimento Social (EPODS) / UNEB-Campus XI. E-mail: silvaneidecordeiro1992@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia. Professora Adjunta da Universidade do Estado da Bahia, Campus XI e professora do Programa de Mestrado Profissional em Intervenção Educativa e Social - MPIES/UNEB. Vice-líder do grupo de pesquisa Educação, Políticas Públicas e Desenvolvimento Social (EPODS)/ UNEB. E-mail: selmadaltro@gmail.com.br

<sup>4</sup> Mestranda em Intervenção Educativa e Social (UNEB). Membro do grupo de pesquisa Educação, Políticas Públicas e Desenvolvimento Social (EPODS)/ UNEB-Campus XI. E-mail: kary.paixao@yahoo.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Pensar em gestão é pensar na descentralização e/ou no compartilhamento da tomada de decisão no processo administrativo escolar. Nesse sentido, a gestão escolar diferencia-se da administração escolar no que tange à democratização da organização, direcionamento e articulação dos recursos e das condições necessárias à eficiência do processo socioeducacional da escola, tendo sempre o aluno como foco. Quando se fala em administração, subentende-se uma postura centralizadora por parte do gestor, sem que haja a participação da comunidade escolar quanto ao direcionamento das demandas apresentadas e dos recursos direcionados para supri-las.

Diante do exposto, este trabalho problematiza a gestão escolar no município de Lamarão-Ba, apresentando como questões norteadoras: como se encontra delineado o perfil dos gestores escolares em Lamarão? Como tal perfil contribui ou não para a democratização da gestão das escolas no âmbito do município? Tendo como objetivos: contextualizar o processo de regulamentação da gestão escolar em Lamarão-BA e traçar o perfil dos gestores escolares, identificando características pessoais, de carreira, condições de formação acadêmica. Na tentativa de alcançar os objetivos e, conseqüentemente, responder as questões norteadoras buscou-se, como referencial teórico, estudos sobre gestão escolar a partir de Paro (2003, 2010, 2016), Sander (2007) e Oliveira (2017).

A origem da pesquisa em questão está diretamente ligada às experiências construídas no projeto de Iniciação Científica (IC), desenvolvido nos anos de 2018-2019 e vinculado ao projeto de pesquisa intitulado “*Gestão escolar em municípios do território do sisal: concepções reveladas nos documentos oficiais*” realizado pelo grupo de pesquisa Educação, Políticas Públicas e Desenvolvimento Social (EPODS) da UNEB.

A experiência como bolsista de IC trouxe contributos para crescimento profissional e acadêmico, possibilitando o conhecimento acerca dos aspectos da gestão escolar em alguns municípios do território de Identidade do Sisal<sup>1</sup>, localizado na Bahia. Os estudos realizados no grupo de pesquisa, no período da IC, permitiram visualizar a forma como está organizada a

---

<sup>1</sup> O território do Sisal se constituiu no século XX a partir de lutas comunitárias, que teve com a mudança de nome que antes era conhecida como região do sisal, toda a transformação foi necessária para melhoria da administração política e com o intuito de possibilitar o desenvolvimento através do cultivo do sisal, atualmente é composto por vinte municípios.

legislação acerca da gestão escolar em quatro municípios do território, identificando as semelhanças e particularidades em cada município.

A seguir, o artigo apresenta-se dividido da seguinte forma: a primeira seção versa sobre as concepções, princípios e regulamentação da gestão escolar no município de Lamarão, no estado da Bahia. A segunda seção apresenta o caminho metodológico percorrido. Na terceira seção são apresentados os resultados obtidos. As considerações finais delineiam as contribuições do trabalho.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para realização deste estudo optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa, por se tratar de uma pesquisa que analisou a gestão escolar no município de Lamarão e tratou diretamente com os sujeitos envolvidos e suas subjetividades, utilizando como instrumentos para coleta de dados a análise documental e o questionário no formato Google docs. A pesquisa com abordagem qualitativa se fez relevante, pois como afirmaram Laville e Dionne:

[...] os fenômenos humanos repousam sobre a multicausalidade, ou seja, sobre um encadeamento de fatores, de natureza e de peso variáveis, que se conjugam e interagem. E isso que se deve compreender, estima-se, para verdadeiramente conhecer os fatos humanos (LAVILLE, DIONNE, 1999, p.42).

Deste modo, sendo a pesquisa qualitativa uma abordagem que compreende o humano completo, os estudos realizados possibilitaram a identificação de aspectos do cotidiano das relações estabelecidas no âmbito da gestão escolar, bem como características próprias dos seus sujeitos.

A pesquisa teve início no ano de 2018 com a participação no subprojeto de iniciação científica, com o estudo dos documentos oficiais que regulamentam a gestão escolar no município de Lamarão, que está localizado a 170 quilômetros da capital, tem extensão territorial de 174,3 km<sup>2</sup>, fica localizado no território de Identidade do Sisal e sua população foi estimada em 9.560 habitantes, no ano de 2017.

O município de Lamarão apresenta os seguintes dados educacionais:

**Quadro 1- Dados educacionais do município de Lamarão.**

<b>MATRÍCULA DE ALUNO POR ETAPA</b>	ED. INFANTIL - 332 ENS. FUNDAMENTAL - 562 ENS. MÉDIO - 319
<b>NÚMERO DE ESCOLAS MUNICIPAIS</b>	34
<b>META/IDEB</b>	3.5/4.2
<b>NÚMERO DE PROFESSORES EFETIVOS</b>	42

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP

Os documentos analisados foram o Plano Municipal de Educação, lei nº 362/2015; a Resolução Conselho Municipal de Educação (CME), nº.001/2009; o Estatuto do Magistério, lei nº 276/2008 e a lei Orgânica Municipal.

O questionário *online* construído no formato *Google forms* foi outra estratégia de coleta de dados. O *Google forms* é uma ferramenta que possibilita a criação de formulários que ficam armazenados no servidor do Google, neste caso no e-mail. Neste sentido, Mota (2019) aponta características do *Google Forms*, tais como: acesso fácil em qualquer lugar e horário; agilidade na coleta dos dados, dentre outros.

No questionário foram tratadas questões referentes a caracterização pessoal, carreira profissional, reconhecimento do trabalho e formas de atuação. O questionário foi enviado para 08 gestoras e apenas uma não respondeu.

### **3 GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES, PRINCÍPIOS E REGULAMENTAÇÃO EM LAMARÃO- BA**

A gestão escolar é considerada como estratégia de grande importância no âmbito escolar por proporcionar para escola a autonomia no desenvolvimento das atividades pedagógicas e administrativas. Para Oliveira e Menezes (2018, p. 181), “a gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos”, sendo, desta forma, o ato pelo qual se busca estratégias para alcançar os objetivos e finalidades de determinada organização. No caso da gestão da escola, o que deve-se buscar é desenvolver a função pedagógica, com foco na aprendizagem dos estudantes.

Amparada pelo artigo 206 da Constituição Federal de 1988, a gestão democrática está descrita da seguinte forma no inciso VI “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL,1988), determinado assim, legalmente, que a gestão das escolas públicas deve ser pautada na democracia.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, há também a determinação de que a gestão no ensino público seja democrática, como pode-se observar no artigo terceiro, no inciso “VIII- gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL,2017). Contudo, a mesma lei determina que o modelo de gestão a ser implementado fica a cargo dos sistemas de ensino.

O Plano Nacional de Educação (PNE) prevê as diretrizes, metas e estratégias para a educação no Brasil até 2024. Sobre a gestão escolar, a diretriz de número sete defende o princípio da gestão democrática da escola pública, definindo que os Estados, Municípios e o Distrito Federal devem aprovar leis específicas em seus sistemas de ensino que estabeleçam a gestão democrática do ensino público, adequando sua legislação dentro do prazo de anos de vigência do plano.

Este artigo propõe um estudo das concepções acerca da gestão escolar no Brasil, para isto, o mesmo se debruça sobre os estudos de Sander (2007), que faz uma pesquisa sobre gestão escolar desde o período colonial até a contemporaneidade, descrevendo como as mudanças ocorridas em cada período tiveram influência na administração da educação e Paro (2010; 2016) que defende a participação de todos os envolvidos na escola no que se refere às decisões da instituição.

Sander (2007) destaca o início da administração escolar no Brasil, denominando de genealogia do conhecimento, sendo que no período colonial a educação não tinha muita importância para os colonizadores e, conseqüentemente, a população não recebia a devida atenção da administração da educação, o autor destaca que a educação da época não era a preocupação dos que estavam no poder, passando a ser explorada inicialmente com o intuito de atender à elite, deste modo, não havia um olhar atento para as questões da educacionais de fato.

Na tentativa de explicar melhor sobre a gestão da educação, Sander (2007) propõe um estudo que denominou paradigma multidimensional da administração da Educação, que parte do pressuposto de um estudo baseado no fracasso dos modelos de gestão da educação anteriores e defende as ideias de interligação, simultaneidade e articulação entre as dimensões como sendo necessárias para a administração de educação. Assim, apresenta quatro dimensões que devem ser consideradas: econômica, pedagógica, política e cultural, reconhecendo que a administração na educação é concebida como realidade global e complexa, em que coexistem ideias teleológicas, ideológicas, de natureza cultural e política,

instrumentais técnicos e pedagógicos, bem como preocupações de caráter antropológico e pedagógico, que precisam ser analisados considerando os contextos internos tanto da escola quanto da sociedade, isto porque:

Nos termos do paradigma multidimensional a administração da educação orienta-se por conteúdos substantivos e valores éticos construídos coletivamente, como a liberdade e a igualdade que, por sua vez, outorgam a moldura organizacional para a participação cidadã na promoção de uma forma qualitativa de vida humana coletiva, tanto na escola como na sociedade (SANDER, 2007, p.94/95).

Desta forma, a sociedade também é colocada como responsável pelo funcionamento da administração da educação e reconhece o paradigma multidimensional como uma proposta teórica inacabada, com necessidade de reconstrução permanente da educação e das estratégias, com foco na participação da sociedade.

Em seu estudo sobre a administração educacional, Paro (2010) define a gestão e a administração escolar como sinônimos e defende uma administração que não seja pautada nos princípios das empresas, sendo para ele um equívoco presente nas políticas públicas. Argumenta ainda que o trabalho do administrador escolar deve estar pautado na aprendizagem, pois esta deveria ser a finalidade da escola, destacando que a gestão escolar ideal precisa garantir a participação de todos os envolvidos que se preocupem com o fazer pedagógico da escola e afirma que é preciso garantir a “democratização das relações que envolvem a organização e funcionamento efetivo da instituição a escola” (PARO, 2016, p.19), o que pode garantir a promoção da partilha do poder entre os dirigentes, professores, pais e funcionários e a tomada de decisões coletivas.

Outra discussão importante sobre a gestão escolar refere-se ao conceito de Nova Gestão Pública (NGP), que se tratou de um movimento de bastante mudança na administração pública de diversos países. De acordo com Oliveira (2017), a NGP se apresentou inicialmente como inovação, buscando criticar a burocratização dos Estados de Bem-Estar Social, contribuindo com a promoção de ataques às hierarquias, à centralização do poder e das decisões, à rigidez das estruturas governamentais, sendo acolhida pela opinião pública. Deste modo, a NGP se caracterizou como uma gestão que discordava que as decisões ficassem nas mãos de alguns poucos. Neste contexto, a NGP direciona a gestão escolar a cumprir metas e dar bons resultados, dificultando o trabalho, que já traz consigo muitas complexidades; neste

sentido, a aprendizagem pode apresentar defasagem, pois há um foco em demasia nas avaliações, em apresentar dados de forma quantitativa, tudo isso a fim de gerar prioritariamente resultados positivos para avaliações externas.

A gestão escolar do município de Lamarão está regulamentada nos seguintes documentos: Plano Municipal de Educação (PME), Lei nº 362/2015, Estatuto do Magistério Lei nº 276/08, Conselho Municipal de Educação (CME) e suas resoluções, especialmente a Resolução de nº 001/2009.

O Estatuto do Magistério, Lei nº 276, de 08 de abril, de 2008 é um dispositivo legal que regulamenta aspectos sobre direitos e deveres dos trabalhadores em educação do município de Lamarão, destacando as funções do gestor escolar e a forma de provimento do cargo através da eleição.

Das atribuições que competem ao diretor, de acordo com o documento, este deve desempenhar as funções de natureza: pedagógica, administrativa, organizacional e promover articulação entre escola e comunidade. O artigo de nº 53 trata que “a direção da unidade de ensino de Município será exercida pelo diretor, pelo vice-diretor e pelo conselho Escolar de forma solidária e harmônica” (Estatuto do Magistério, 2008), deste modo, a direção das unidades escolares deve ser compartilhada entre o diretor e o vice-diretor e também com o colegiado escolar, assim, a direção das unidades escolares se dará, de acordo com o documento, de maneira coletiva e com participação da Comunidade.

Seu parágrafo primeiro, “As funções de diretor e vice-diretor, provida por servidores integrantes da carreira dos Trabalhadores em Educação bem como os membros do Conselho Escolar serão eleitos em pleito direto pela comunidade escolar” (Estatuto do Magistério, 2008), demonstra a função do diretor (a) e vice-diretor(a), que deve ser ocupada por servidores da carreira do trabalho em educação, eleitos em pleito eleitoral direto pela comunidade escolar, assim o documento apresenta aspectos de um modelo de gestão que defende estratégias como a participação dos envolvidos com a comunidade escolar e eleição para direção. O documento aponta para a importância de constantes processos de capacitação, bem como encontros realizados pela Secretaria de Educação Municipal, que auxiliem na formação continuada dos diretores, também defende em seu parágrafo único o período de dois anos de duração do mandato do diretor e define que as eleições devem ocorrer a cada dois anos no mês de maio, assim o mesmo não apresenta de maneira detalhada as atribuições para

acesso à função de diretor, apenas revela que os mesmos devem fazer parte da carreira do trabalho em educação, bem como não deixa explícito uma formação exigida para os gestores.

Um outro documento que regulamenta a gestão escolar em Lamarão é a resolução do Conselho Municipal de Educação, neste sentido, é importante destacar que os CME podem “se constituir como um dos órgãos do Sistema Municipal de Educação de representação e participação da sociedade civil no controle social das políticas educativas locais” (CASTRO, 2016, p.16), exercendo inclusive a função normativa, situação vivenciada em Lamarão com a Resolução do CME de nº 001/2009, que define a eleição para os diretores das escolas municipais como forma de provimento da função de diretor de escola.

No PME o modelo de gestão escolar explícita e defendida para o serviço público é a democrática, apresentando poucas estratégias que fazem parte de tal modelo, evidenciado no artigo 2º, “Promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (PME, 2015, p.). Vale destacar que o PME se coloca como um instrumento muito relevante para a educação de um município, pois carrega em seus textos metas, estratégias e diretrizes que se colocam a serviço da educação e da melhoria da mesma. De acordo com Souza e Alcântara (2017), o PME de um município deve ser concebido como dispositivo técnico e político de planejamento local da educação, que possibilite a intervenção nas múltiplas realidades regionais e locais. Daí a importância da implementação do PME nos municípios, que possibilita intervir nos diversos problemas educacionais e também promove melhoria na educação do município.

A partir dos dados obtidos durante a pesquisa de campo, identifica-se que as escolas estão organizadas na forma de nucleação ou núcleo escolares, sendo que na gestão escolar atuam 8 gestoras que trabalham em 13 escolas, 09 destas são nucleadas, localizadas na zona rural do município. Embora na sede do município 2 (duas) gestoras respondam, cada uma delas, por duas escolas, o município não reconhece essas como núcleo escolar.

De acordo com Rodrigues (2017), a nucleação das escolas, também chamadas de agrupamentos, configura uma prática comum nos municípios brasileiros e acomete as comunidades rurais; em sua grande maioria, são formados núcleos nos quais as escolas são consideradas por condições de funcionamento, bem como a taxa baixa de matrícula, e reorganiza os estudantes em escolas próximas, tirando os mesmos de suas comunidades no horário escolar.

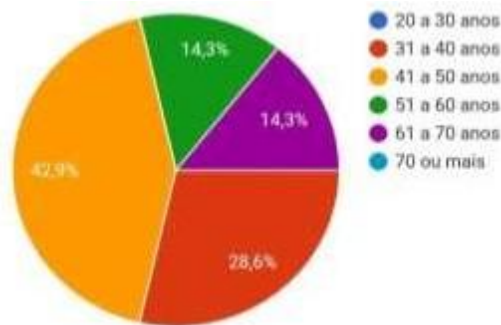


## 4 PERFIL DAS GESTORAS

Os resultados obtidos após coleta e categorização dos dados permitiram chegar às seguintes informações: a identificação das características pessoais, de carreira, condições de formação acadêmica e as atribuições da função exercida pelas mesmas.

### 4.1 Caracterização pessoal das gestoras

Gráfico 01: Qual sua idade?

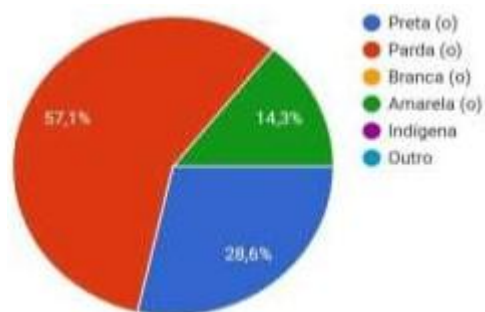


Fonte: próprias autoras, a partir de dados coletados por meio da aplicação do questionário

Diante da análise dos dados sobre a caracterização pessoal das colaboradoras, as mesmas apresentam idades entre 31 e 70 anos de idade, sendo que 28,6% tem idade entre 31 e 40 anos, 42,3% entre 40 a 50 anos e 14,3% tem entre 61 e 70 anos de idade.

Deste modo, os dados demonstram que a gestão escolar no município de Lamarão tem um público intergeracional com experiências e tempos de serviço bem distintos, compartilhando experiências de trabalho na gestão escolar.

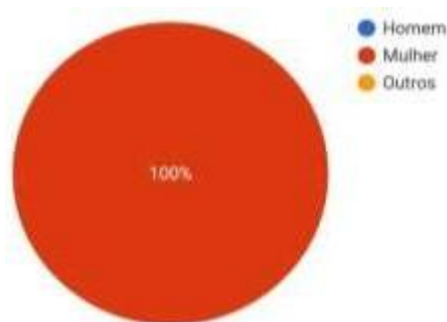
Gráfico 02: Qual sua cor ou raça?



Fonte: próprias autoras, a partir de dados coletados por meio da aplicação do questionário

Sobre cor ou raça, para construção do questionário, foi utilizado o conceito com base no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) e as respostas foram: 28,6% das gestoras consideram-se negras, 14,3% consideram-se amarelas e 57,1% consideram-se pardas, desta forma, o grande percentual das gestoras considera-se pardas, como é possível visualizar no gráfico 2.

Gráfico 03: Qual seu gênero?

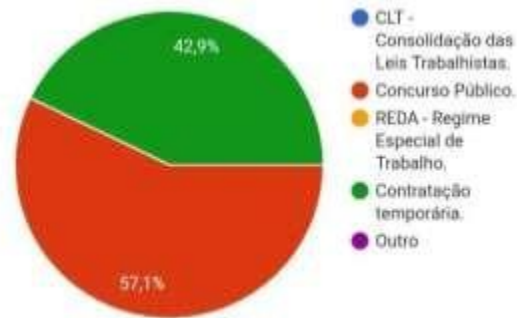


Fonte: próprias autoras, a partir de dados coletados por meio da aplicação do questionário

No que se refere ao gênero, a pesquisa pautou-se nos critérios utilizados pelo IBGE. Diante do questionamento sobre gênero, as respostas apontaram para 100% mulheres, desse modo, o gráfico 3 revela que a gestão escolar no município de Lamarão é predominante de presença feminina. Nota-se que o magistério é uma profissão composta em sua maioria por mulheres, sendo histórica e predominantemente feminina, o que é diretamente associado à desvalorização da docência. Para Vianna (2013), o exercício do magistério inter-relaciona, inclusive, a aspectos socioculturais, econômicos e históricos.

#### 4.1 Carreira profissional

Gráfico 04: Qual seu vínculo de trabalho com a prefeitura?



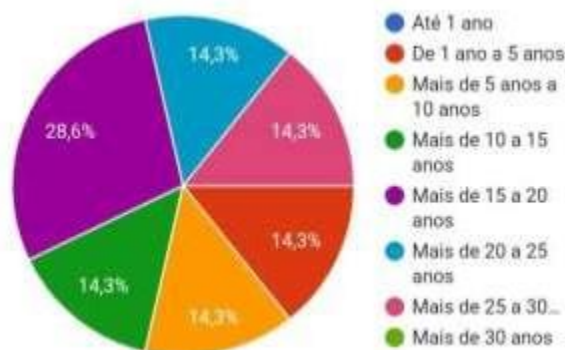
Fonte: próprias autoras, a partir de dados coletados por meio da aplicação do questionário

Referente à carreira profissional das gestoras, quando questionadas sobre o vínculo de trabalho com a prefeitura de Lamarão, foram apresentadas as seguintes respostas: 57,1% afirmaram ser concursadas no município e 42,9% afirmaram ser de contratação temporária.

Os dados apontam que o município efetua contratação temporária para exercício de algumas atividades de magistério para a Secretaria Municipal de Educação.

No entanto, quando perguntado sobre para qual função foi oficialmente designada para atuar junto à Prefeitura Municipal, os dados apontam o seguinte: 57,1% afirmaram ser designadas para a função de diretor e 49,2% para coordenadores pedagógicos. Num comparativo entre esses resultados, as mesmas colaboradoras que apresentam ser concursadas estão atuando na gestão escolar do município, no entanto as mesmas confirmaram estar na função de gestão via concurso público, mas na verdade são concursadas para o cargo de professora e estão na função de gestão escolar.

Gráfico 05: Quanto tempo na docência?

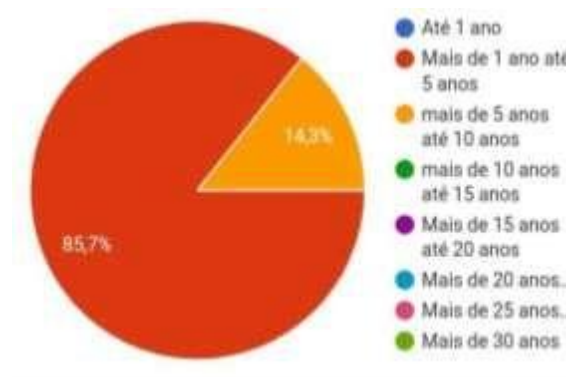


Fonte: próprias autoras, a partir de dados coletados por meio da aplicação do questionário.

Com relação ao tempo na docência, a pesquisa revelou que apenas duas professoras disseram ter mais de 15 anos na docência, as demais estão entre 1 e 5 anos na docência, sendo

obtidos os seguintes resultados após aplicação do questionário: 14,3% disse atuar entre 1 e 5 anos na docência, 14,3% de 5 a 10 anos, 14,3% entre 10 e 15 anos, 28,6% há mais de 15 até 20 anos na docência, 14,3% de 20 a 25 anos, 14,3% mais de 25 anos na docência.

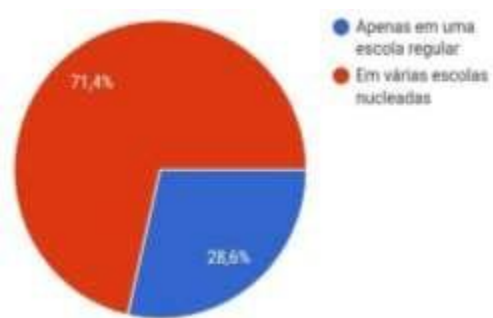
Gráfico 06: Quanto tempo você exerce a função de diretor(a) escolar?



Fonte: próprias autoras, a partir de dados coletados por meio da aplicação do questionário

Referente ao tempo na função de gestora escolar, as respostas foram as seguintes: 55,7% das colaboradoras afirmaram ter entre 1 e 5 anos na função de gestão escolar, enquanto 14,3% apontaram ter entre 5 a 10 anos. A função de gestão escolar, de acordo com o tipo de gestão defendido nos documentos oficiais, é para tempo específico de apenas dois anos de mandato, por se configurar numa gestão que tem como forma de provimento a eleição, deste modo pode ser justificado o pouco tempo de serviço na função de gestão demonstrado pelas colaboradoras.

Gráfico 07: Você atua como diretora:



Fonte: próprias autoras, a partir de dados coletados por meio da aplicação do questionário

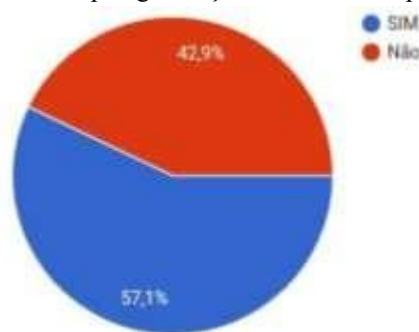
Em relação ao local de atuação das colaboradoras, quando questionadas se atuavam em mais de uma escola ou somente em uma, as respostas foram: 28,6% atuam somente em

uma escola, enquanto 71,4% em mais de uma escola. Este dado apontou que a maioria das escolas do município está no formato de gestão nucleada, a nucleação das escolas é um fato que já é realidade no país e afeta principalmente as pessoas que residem nas comunidades rurais. O processo de nucleação das escolas é caracterizado de acordo com Rodrigues (2017) como uma desativação das escolas que encontram-se isoladas ou com poucas condições de funcionamento com poucas matrículas, em consequência disso, os estudantes das escolas são remanejados para outras escolas mais próximas, assim crianças e adolescentes retiram-se dessas comunidades para estudar em outras localidades não tão próximas das suas residências. No âmbito da gestão escolar de Lamarão, criou-se núcleos nos quais as escolas em condições de funcionamento recebem os estudantes. Dentro do processo de nucleação, as gestoras assumem a responsabilidade de duas ou mais escolas, dividindo sua carga horária de 40 horas nestas escolas.

#### 4.2 Formação e atribuições do gestor escolar.

Sobre a formação e as atribuições do gestor escolar no âmbito da gestão escolar em Lamarão, questionadas sobre qual a formação acadêmica, duas gestoras responderam ter cursado Biologia, cinco afirmaram ter cursado Pedagogia. Com relação aos cursos de pós-graduação, os resultados revelam que 51,7% têm curso em nível de especialização e 42,9% não têm nenhum curso em nível de especialização.

Gráfico 08: Possui pós-graduação em nível de especialização?



Fonte: próprias autoras, a partir de dados coletados por meio da aplicação do questionário

Os dados apontam que mais da metade das gestoras deu continuidade à formação, buscando a ampliação dos conhecimentos na área de gestão ou em outras áreas que podem auxiliar o desenvolvimento da sua carreira profissional docente. É sabido que a carreira profissional não demanda o seu desenvolvimento em cursos de especializações, mestrado ou

doutorado, no entanto, estes contribuem de maneira relevante para desenvolvimento, Gatti (2009, p.225) afirma que “quando se compreende que a trajetória profissional do professor é constituída de momentos em que suas necessidades de orientação e apoio são de ordens diversas” deve-se levar em conta toda trajetória de vida e carreira profissional, em que é necessário o apoio, a orientação e além disso um local que seja viável para estudar e cumprir a carga horária de trabalho.

Atualmente, há cerca de um ano atrás, a Universidade do Estado da Bahia implementou o Mestrado Profissional em Intervenção Educativa Social (MPEIS), que aparece como uma oportunidade para os profissionais, principalmente para estas profissionais, que não tiveram como continuar seus estudos por motivos diversos.

Para auxiliar no alcance dos objetivos dessa pesquisa, listou-se aqui atribuições que fazem parte do trabalho na gestão escolar. Durante a pesquisa não foi encontrado nenhum documento da legislação do município de Lamarão que afirmasse estas atribuições citadas. Por compreender que a documentação dos municípios se aproxima em algumas características, utilizou-se para análise as atribuições de um município circunvizinho. Deste modo, o questionário aplicado com as atribuições apontaram os seguintes resultados para atribuição de número:

**Quadro 2:** Atribuições desenvolvidas pelos diretores

<b>ATRIBUIÇÕES</b>	<b>QUANTIDADE E DE DIRETORES</b>
<b>I – Garantir a elaboração e execução do PDDE e PPP, visando a eficiência e a eficácia da Unidade Escolar.</b>	7
<b>II – Promover o acompanhamento, orientação e estímulo permanente ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem.</b>	4
<b>III – A administração, controle e avaliação do pessoal e dos recursos materiais e financeiros.</b>	5
<b>IV – Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas de aulas estabelecidas.</b>	7
<b>V – Assegurar o cumprimento integral dos horários de Atividades Complementares (AC) na Escola,</b>	5
<b>VI – Assegurar a legalidade, regularidade e autenticidade da vida escolar dos alunos.</b>	5
<b>VII – Possibilitar o exercício permanente da gestão participativa na Escola.</b>	7
<b>VIII – Garantir os meios para a recuperação da aprendizagem dos alunos.</b>	6
<b>IX – Providenciar a articulação e integração da Escola com a família e a comunidade.</b>	7

<b>X – Viabilizar as informações aos pais ou responsáveis sobre a execução da proposta pedagógica, bem como frequência e rendimento dos alunos.</b>	7
<b>XI – A adoção de medidas para prevenir a evasão escolar.</b>	6
<b>XII – A comunicação ao Conselho Tutelar dos casos de maus-tratos envolvendo alunos, assim como de casos de evasão escolar e de reiteradas faltas, antes que estas atinjam o limite de 25% (vinte e cinco por cento) das aulas previstas.</b>	5
<b>XIII– A divulgação junto à comunidade dos resultados da Unidade Escolar.</b>	6
<b>XIV – Proceder à programação e distribuição da carga horária curricular.</b>	4
<b>XV- Elaborar, anualmente, a proposta de escala de férias dos servidores da Instituição a ser encaminhada aos órgãos próprios.</b>	4
<b>XVI–Emitir atos, portarias e circulares disciplinadoras da administração e funcionamento da Escola.</b>	3
<b>XVII – Convocar e presidir reuniões dos órgãos constituídos da Escola.</b>	6
<b>XVIII – Examinar e aprovar com o Conselho Escolar os relatórios apresentados pelos vice-diretores</b>	1
<b>XIX – Responsabilizar-se por certificados, atestados e guias de transferências omitidos pelo/a secretário/a da Escola.</b>	2
<b>XX – Zelar pelo patrimônio físico e móvel da Escola, da qual é o principal responsável.</b>	7
<b>XXI – Aplicar penalidades e sanções disciplinares a funcionários (inclusive professores) ou alunos, conforme este Registro e legislação em vigor.</b>	2
<b>XXII – Proceder ao inventário anual dos bens patrimoniais da Escola, pelo que se responsabilizará.</b>	6

Fonte: produzida pela autora durante a pesquisa.

Os dados demonstraram que as gestoras sinalizaram apenas algumas atribuições, aquelas que representam, de certo modo, as exigências do gestor municipal ou secretário de educação, considerada como atividade comum na função de gestão escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A regulamentação da gestão escolar em Lamarão é definida como democrática e participativa. Contudo, para efetivação da gestão democrática, algumas estratégias devem ser implementadas, como a eleição para diretores escolares, a formação de órgãos colegiados, encontros de pais e mestres. A eleição para diretores escolares não é uma realidade nas instituições do Lamarão.

O perfil das gestoras escolares municipais é definido como um grupo constituído por mulheres, com idades entre 30 e 60 anos, a maioria delas considera-se parda. De acordo com os dados, concluíram a graduação entre 2005 a 2015, algumas em faculdades particulares, outras universidades públicas da Bahia. São mulheres com tempos de serviço variados, algumas afirmaram ter o período de mais de 10 (dez) anos na docência, enquanto outras afirmaram ter 05 (cinco) anos.

Referente à atuação na gestão, foram poucas que afirmaram ter um período longo na função de gestão, evidenciando que o fato de ter indicação para a função de gestão escolar traz como consequência pouco tempo na função, pois as funcionárias ficam somente na função o período em que a gestão do prefeito ou grupo político a qual tem afinidade.

Outro fato relevante na gestão escolar é a forma de organização das escolas em núcleos, em que as gestoras assumem a responsabilidade de mais de uma escola, localizadas nas áreas rurais do município. As gestoras enfrentam algumas dificuldades para desenvolver suas atividades com este cenário de gestão nucleada, sendo uma das principais a falta de apoio da família.

A pesquisa identificou o tratamento diferenciado para com as gestoras que são concursadas em comparação às contratadas por tempo determinado, sendo que a pesquisa também demonstrou que a falta de regulamentação da gestão afeta o trabalho das gestoras e consequentemente o desenvolvimento da escola como um todo.

O término da pesquisa não finaliza os estudos sobre a gestão escolar, ao contrário, traz possibilidade para novos estudos referentes à gestão escolar do município Lamarão, como por exemplo, um estudo sobre o cotidiano da gestão escolar em escolas nucleadas, podendo citar, um estudo de como é a prática das gestoras no contexto de gestão nucleada. Desta forma, conclui-se afirmando a contribuição da pesquisa para o campo da gestão escolar e, especificamente, para conhecimento, compreensão das características e modalidades da gestão escolar no município de Lamarão e, por consequência, no Território do Sisal.



## REFERÊNCIAS

- CASTRO, S. B. D. **Conselho Municipal de Educação de Feira De Santana: O Contexto Da Produção Dos Textos Oficiais**. Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2016.
- GATTI, Bernadete Angelina; BARRETO, Elba Siqueira de Sá. **Professores do Brasil: impasses e desafio**. Brasília: UNESCO, 2009. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184682>. Acesso em: 13.Fev.2020.
- LAVILLE, C. D. J. A pesquisa científica hoje. *In: A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed, Belo Horizonte: EditoraUFMG1999.
- OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. W. B.; CLEMENTINO, A. M. **A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as)**. RBPAE - v. 33, n. 3, p. 707 - 726, set./dez. 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/79303>. Acesso em: 12.Fev.2019
- PÁDUA, E. M. M. O processo da pesquisa. *In: Metodologia da pesquisa: abordagem teórico – prática*. Campina - SP; Papirus, 2012.
- PARO, V. H. **Administração escolar: Introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2010.
- PARO, V. H. **Crítica da estrutura da escola**. - 2. ed - São Paulo: Cortez, 2016.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE LAMARÃO. **Lei nº 276/2008** de 08 de abril de 2008. Dispõe sobre as atribuições e dos trabalhadores do quadro docente. 2019.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE LAMARÃO. **Plano Municipal de Educação**. Dispõe sobre as metas, estratégias e planejamento das atividades educacionais para o município de Lamarão. 2019.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE LAMARÃO. **Resolução CME Nº.001/2009**. Conselho Municipal de Educação de Lamarão Bahia.2019
- RODRIGUES, A. C. S.; *et al.* **Nucleação de Escolas no Campo: conflitos entre formação e desenraizamento**. Educação & Realidade, v. 42, n. 2, p. 707-728, abr./jun. Porto Alegre, 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2175-62362017000200707](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362017000200707). Acesso em: 18.Jan. 2020.
- SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber livro, 2007.
- VIANNA, C. P. A feminização do magistério na educação básica e os desafios para a prática e a identidade coletiva docente. *In: YANNOULAS, S. C. (Org.). Trabalhadoras: análise da feminização das profissões e ocupações*. Brasília, DF: Abaré, 2013. p. 159-180.