



Educação e Pesquisa

ISSN: 1517-9702

ISSN: 1678-4634

Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo

Leal, Ione Oliveira Jatobá; Novaes, Ivan Luiz  
Percepção de diretores acerca das atribuições na gestão  
pedagógica de escolas municipais de Jacobina (BA)  
Educação e Pesquisa, vol. 44, e174879, 2018  
Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo

DOI: 10.1590/S1678-4634201844174879

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29858802087>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

## **Percepção de diretores acerca das atribuições na gestão pedagógica de escolas municipais de Jacobina (BA)**

Ione Oliveira Jatobá Leal<sup>1</sup>  
Ivan Luiz Novaes<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este artigo decorre de uma pesquisa sobre a percepção dos diretores acerca da gestão das escolas municipais de Jacobina (BA). A referida pesquisa teve como objetivo analisar como diretores percebem as atribuições pedagógicas que lhes são demandadas para desenvolver a gestão das escolas municipais de Jacobina (BA). Para tal fim, utilizamos como instrumento de coleta de dados questionário cuja aplicação envolveu 22 diretores que atuam nas escolas da sede e da zona rural. Adotamos como método um estudo de caso que faz uso de variáveis predominantemente ordinais, decorrentes da aplicação de escala tipo Likert, e o resultado da percepção dos diretores foi apresentado por grau de concordância/discordância. O questionário contém proposições sobre a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), da participação do diretor nas ações pedagógicas e da promoção da participação dos diversos segmentos nas ações pedagógicas. Com base na análise dos dados, observamos que a maioria dos diretores percebe que existem problemas em relação à elaboração do PPP e do PDE, apontam falta de tempo para participar das questões pedagógicas e, em relação à participação dos diversos segmentos, indicam que existe dificuldades em trazer a família para participar das ações pedagógicas, o que não acontece em relação aos professores e coordenadores pedagógicos. Concluimos que os diretores se esforçam para que as ações pedagógicas ocorram de forma participativa e percebem a necessidade de direcionar parte de seu trabalho para acompanhar as atribuições pedagógicas que lhes são demandadas ao assumir a direção da escola.

### **Palavras-chave**

Diretores de escola pública – Atribuições do diretor – Gestão pedagógica.

**1-** Universidade do Estado da Bahia, Jacobina, Bahia, Brasil. Contato: [ionejatoba@gmail.com](mailto:ionejatoba@gmail.com).

**2-** Universidade do Estado da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil. Contato: [ivanovaes@gmail.com](mailto:ivanovaes@gmail.com).



DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201844174879>  
This content is licensed under a Creative Commons attribution-type BY-NC.

## *Perception of principals about the attributions in the pedagogical management of municipal schools in Jacobina, Bahia, Brazil*

### **Abstract**

*This work is based on a research about the principal's perception about the management of municipal schools in Jacobina, Bahia, Brazil. The aim of this research was to analyze how principals perceive the pedagogical attributions that are required to develop the management of municipal schools in Jacobina. For this, we used as a data collection instrument a questionnaire whose application involved 22 principals who work in the city and rural schools. We adopted as a method a case study that uses, predominantly, ordinal variables, resulting from the application of Likert scale, and the result of the principals' perception was presented by degree of agreement/disagreement. The questionnaire contains proposals on the elaboration of the Political-Pedagogical Project (PPP), the School Development Plan (SDP), the participation of the principal in the pedagogical actions and the promotion of the participation of the different segments in the pedagogical actions. Based on the analysis of the data, we observed that most of the principals perceive that there are problems regarding the elaboration of the PPP and the SDP. They point out lack of time to participate in the pedagogical questions and, in relation to the participation of the several segments, indicate that there are difficulties in bringing the family to participate in the pedagogical actions, which does not happen in relation to teachers and pedagogical coordinators. We conclude that principals strive for pedagogical actions to occur in a participatory manner and realize the need to direct part of their work to follow the pedagogical attributions that are demanded of them when they take over the direction of the school.*

### **Keywords**

*Public schools principals - Principal's roles - Pedagogical management.*

---

### **Introdução**

Em geral, a gestão das escolas públicas era, historicamente, exercida por diretores que, indicados, representavam setores externos à escola e órgãos superiores da administração, limitando-se a “zelar pelo cumprimento das normas, determinações e regulamentos, por eles emanados” (LUCK, 2013, p. 34). Nesse contexto, as atribuições institucionais, isto é, um conjunto de leis e normas complementares estabelecidas para orientar esses diretores, consistiam principalmente em manter a ordem e a disciplina, responder aos procedimentos e tomar decisões de forma individual, além de repassar as informações oriundas dos órgãos centrais da educação e, por fim, atender às normas externas que as escolas deveriam obedecer.

Durante muitos anos a escola conviveu com práticas de exercício do poder de forma autoritária e centralizadora que manifestavam, de algum modo, uma compreensão da relação entre sociedade, Estado e indivíduo. Atualmente, entretanto, algumas escolas públicas municipais têm passado por mudanças significativas e apresentaram novas demandas que refletiram no cotidiano da escola e na ação do diretor. Anteriormente à implementação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), as atribuições do diretor eram exercidas nos moldes considerados tradicionais, ou seja, voltadas para controlar, supervisionar e repassar informações aos órgãos centrais da educação. O direito à voz para os sujeitos que atuavam na escola era restrito a tarefas preestabelecidas. Essa fase parece estar sendo superada, uma vez que, após a LDB, a gestão da escola passou a demandar coordenação e participação. Sobre essa fase de transição, Marques e Silva (2004/2005, p. 3) consideram que, “a percepção fragmentada da realidade é substituída pela visão integral da escola e dos objetivos a realizar, a divisão rígida do trabalho dá lugar à ação solidária e à cooperação em direção ao alcance dos objetivos definidos coletivamente”.

Em tal contexto, gerir a escola “é organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducativos das escolas” (MARTINS; BOCANELLI, 2010, p. 81). Nesse caso, o diretor, sendo o principal responsável pela escola, tem atribuições que lhes são demandadas para efetivação desse tipo de gestão.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), as atribuições do diretor correspondem a todas as atividades de coordenação e acompanhamento das ações de pessoas, realização do trabalho em equipe, manutenção do clima de trabalho e avaliação do desempenho. Dessa forma, ao assumir a função de gestor, o diretor torna-se o principal responsável por fazer a escola funcionar, mediante o trabalho de outras pessoas. Para isso, é essencial que ele reconheça em sua função uma característica genuinamente interativa – isto é, ele está a serviço das pessoas e da organização. Assim, as atribuições do diretor “devem traduzir os esforços necessários à implementação dos objetivos, metas, estratégias e métodos de ação previstos ou pressupostos ao desenvolvimento da escola” (SOUZA, Ângelo, 2010, p. 2).

Conforme mencionamos, até a década de 1980, algumas atribuições não eram conferidas ao diretor, a exemplo da gestão dos recursos financeiros, da gestão direta dos projetos pedagógicos, do processo de ensino-aprendizagem e da inserção da comunidade escolar nas decisões da escola. Essas mudanças resultaram numa nova forma de agir, por exigir do diretor conhecimento dos processos de gestão da escola e da legislação educacional, bem como capacidade de negociação de conflitos e garantia da participação do poder público, do coletivo escolar e da comunidade local, com vistas à melhoria do processo educativo. Ao exercer a função de gestão, o diretor deve conhecer melhor as bases do exercício efetivo de suas tarefas, visando desenvolver competências e habilidades para cumprir de forma consciente as atribuições nas dimensões da gestão escolar.

Por esse viés, as mudanças e novas demandas de gestão refletiram, sobretudo, no interior da escola, tornando-a responsável pela materialização de um novo modelo de administração escolar. Compreendemos que algumas mudanças ensejaram múltiplas demandas e atribuições para a gestão da escola, particularmente para os diretores, que encontram dificuldades

para colocá-las em prática. É possível verificar a abrangência de atribuições que foram se incorporando à função do diretor de escola, criadas a partir das exigências legais e normativas, o que exige maior envolvimento tanto nas questões administrativas quanto nas questões pedagógicas, visando ao bom funcionamento das escolas.

Imagina-se que, diante de tantas atividades desenvolvidas pelos diretores na dimensão administrativa, as atribuições na dimensão pedagógica ficam em segundo plano, ou sob a responsabilidade de outro profissional da escola – no caso, o coordenador pedagógico. O empenho por resolver problemas de natureza administrativa, em parte, ocorre porque os resultados mais imediatos decorrem da dimensão administrativa. Outro fator que pode se apresentar associado à dimensão administrativa se relaciona à forma de disputa de poder na escola, considerando que é nessa dimensão que estão envolvidos os recursos financeiros e materiais. Autores como Souza (2006) entendem que as dimensões administrativa e pedagógica não podem ser colocadas em posições antagônicas.

Sobre maior ênfase na dimensão administrativa da gestão escolar, Russo (2016) afirma que existem fortes evidências de que a maioria dos diretores dedica expressiva parte de seu tempo a tal dimensão. Esse autor associa tal fenômeno a dois fatores: 1) a grande demanda na dimensão administrativa e, que ocupa muito tempo, e 2) “a falta de interesse e competência para conduzir as questões de natureza pedagógica da escola” (RUSSO, 2016, p. 197).

Isso, por certo, limita a condição de tomar decisões compartilhadas. As decisões compartilhadas, de acordo com Carneiro e Novaes (2011), pressupõem o envolvimento dos atores sociais no processo de tomada de decisão acerca das diversas demandas atribuídas à escola, sobretudo daquelas voltadas para a formação dos educandos. Isso implica o empenho do diretor no sentido de promover discussões sobre os instrumentos de planejamento pedagógico da escola.

Nesse caso, o diretor é responsável por: planejamento de objetivos, que são representados no PPP; organização das pessoas e dos recursos que servirão para a realização dos objetivos previstos; execução com qualidade dos trabalhos planejados; avaliação de todos os processos e das atividades executadas; comunicação das atividades e dos resultados alcançados para a comunidade escolar; e formação continuada da equipe de funcionários, para o aperfeiçoamento profissional (VANDRESEN; FREITAS, 2014).

As atribuições citadas exigem que o diretor reúna três tipos de habilidade: habilidades técnicas (tomada de decisões e resoluções de conflitos), habilidades humanas (relacionar e solucionar conflitos) e habilidades conceituais (visão sistêmica, isto é, capacidade de compreender a escola como um todo).

Na prática, a função do diretor ficou muito mais complexa, ou seja, surgiram muitas demandas e possivelmente muitas dúvidas para responder a elas.

## **Atribuições do diretor na dimensão pedagógica**

No que se refere à dimensão pedagógica da gestão escolar, Ângelo Souza (2010, p. 1) observa que a função do diretor pode ser entendida “como o executivo central, lidando com os conflitos e com as relações de poder, com vistas ao desenvolvimento do

trabalho escolar”. Na opinião de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 500), essa dimensão corresponde às ações de natureza pedagógico-curricular, que estão relacionadas “à gestão do projeto pedagógico-curricular, do currículo, do ensino, do desenvolvimento profissional e da avaliação, ou seja, à gestão dos próprios elementos que constituem a natureza da atividade escolar”.

O diretor tem um leque de atribuições que vai além das responsabilidades burocráticas, tendo em vista, sobretudo, sua responsabilidade na elaboração e no acompanhamento do PPP e do PDE; na participação e no acompanhamento das ações pedagógicas; e na promoção da participação dos diversos segmentos nas ações pedagógicas da escola. Porém, o que frequentemente ocorre é o repasse das atribuições pedagógicas para o coordenador pedagógico, ficando o diretor responsável por se envolver com os aspectos administrativos, em razão da grande demanda de atividades burocráticas.

As atividades burocráticas a que se refere este texto estão relacionadas às atribuições técnico-administrativas, tais como: conhecimento das normas para o funcionamento da escola; planejamento, organização e controle dos recursos financeiros, dos materiais e da infraestrutura; supervisão e orientação de todas as pessoas às quais ele delega responsabilidades na escola; mediação de conflitos e tomada de decisão; envolvimento na execução e no acompanhamento de projetos e programas; relacionamento escola-comunidade; e integração com outras escolas e com os órgãos superiores. Trata-se de atividades que, apesar de relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira direta. Elas poderão viabilizar ou ser condições para a realização direta do processo pedagógico que acontece em sala de aula (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Luck (2013) elenca as seguintes atribuições pedagógicas para o diretor: a) dinamizar e assistir os membros da escola, visando à promoção de ações em conformidade com os objetivos e princípios educacionais propostos; b) liderar, visando à concretização desses objetivos e princípios; c) promover um sistema de ação integrada e cooperativa; d) manter um processo de comunicação claro e aberto com os membros da escola, bem como entre a escola e a comunidade; e) estimular práticas inovadoras e a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Quanto ao processo político-pedagógico, Antônio Souza (2010, p. 4) entende que o diretor também tem papel importante no tocante a:

[...] mediação/promoção do planejamento pedagógico; da definição de prioridades e estratégias metodológicas que melhor se ajustem aos níveis e modalidades de ensino oferecido, às características socioculturais e de aprendizagem apresentadas pelos alunos, bem como aos projetos pedagógicos e culturais, disciplinares ou interdisciplinares definidos como prioritários a cada ano/período letivo; da atualização/adequação curricular; das avaliações institucionais e do ensino-aprendizagem; da elevação do padrão de qualidade no atendimento escolar como um todo; da melhoria dos índices/resultados escolares; das demandas de formação inicial e continuada dos profissionais com função docente e dos não-docentes; da promoção dos órgãos/instâncias colegiadas no interior da escola e sua permanente articulação, haja vista a necessidade da participação coletiva, entendida como dimensão formativa e promotora da cidadania.

Diante do exposto, podemos entender que as atribuições do diretor na dimensão pedagógica vão além de coordenar e viabilizar o PPP da escola. Nesse processo, é importante o diretor contar com a participação do coordenador pedagógico ou da equipe gestora nas decisões, visando alcançar os objetivos institucionais.

Diante de tantas demandas, exigências burocráticas e falta de acompanhamento no que tange à supervisão pedagógica, o diretor não dispõe de tempo para acompanhar todas as ações relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem. Por isso, o PPP é importante, considerando que ele será o instrumento balizador para o desenvolvimento educacional. Para Santana, Gomes e Barbosa (2012, p. 93), o processo de criação do PPP “é bastante complexo e delicado, e precisa ser guiado com competência, sobriedade e principalmente paciência”.

Com efeito, há quem considere que o PPP e o PDE possuem a mesma finalidade e, portanto, não há necessidade da elaboração dos dois instrumentos. No entanto, o PDE consiste em um plano estratégico em que são apresentados aspectos como missão, valores, finalidades, objetivos e estratégias a serem adotadas na escola, bem como ações voltadas para a melhoria organizacional de modo a promover a realização do PPP. Espera-se que o PDE se constitua como instrumento a ser elaborado de forma coletiva, visando à autonomia da escola.

Quanto ao PPP, cabe sublinhar que, devido à importância de tal documento para a escola, sua elaboração não deve ser movida apenas por uma exigência legal, mas a partir da necessidade de implantação de uma gestão democrática (SANTANA; GOMES; BARBOSA, 2012). Dessa forma, não se trata de um documento para ser construído e arquivado, como justificativa de que os serviços burocráticos exigidos pelos órgãos superiores foram exercidos. Ele deve ser construído e vivenciado a qualquer momento, com envolvimento de todos que trabalham com o processo educativo da escola (VEIGA, 2004).

Vale ressaltar que a dimensão pedagógica tem como foco a aprendizagem dos alunos e que é papel do diretor, junto ao professor e ao coordenador pedagógico, fazer o acompanhamento de como essa aprendizagem está ocorrendo. “Isso requer desprendimento e sensibilidade da parte de todos os envolvidos no processo de construção do conhecimento” (CRISTOVAM; FREITAS; SILVA, s/d, p. 3).

Para Ribeiro (2012), as atribuições do diretor nessa dimensão são tensas, porque a intervenção pedagógica, em conjunto com a coordenação pedagógica, afeta o ensino e a aprendizagem. São muitos os fatores que impedem o avanço das ações, a exemplo do curto período de tempo para reuniões pedagógicas, ficando muitas decisões sem confirmação. Outro fator preocupante é a existência de professores considerados *ruins*, sem que a escola possa simplesmente dizer que não quer mais esses profissionais. Trata-se de uma situação complicada porque, ao tentar obter mudanças, mesmo que seja por meio do diálogo, nem sempre se tem um resultado positivo, o que pode levar a um desgaste e até mesmo à inimizade dentro da equipe. A referida autora nota

[...] a necessidade de mudanças na relação entre professor/equipe diretiva, necessárias e corriqueiras a favor do aperfeiçoamento do professor, desvencilhando essas ações de uma ideia pejorativa de crítica por parte da equipe diretiva ao trabalho que está sendo realizado pelo professor. (RIBEIRO, 2012, p. 114).



Por outro lado, Ogawa e Filipak (2013) afirmam que as dificuldades em lidar com as questões pedagógicas do diretor podem estar relacionadas principalmente à forma de capacitação de tais profissionais. Os dirigentes afirmam que, ao assumirem o cargo, muitos recebem das secretarias de educação uma capacitação breve, com o que consideram ser conteúdos relacionados à legislação, a questões administrativas e financeiras. No entanto, os aspectos pedagógicos são relevantes. É uma situação complexa, porque, apesar de prevalecerem os aspectos administrativos nas capacitações, ainda existem diversos problemas nessa área, ou seja, a capacitação também não está sendo concebida de forma a trazer benefício para a atuação do diretor.

Corroborando a análise dos problemas em relação à formação de gestores, Nascimento (2015), ao realizar pesquisa sobre o curso de gestão escolar ofertado para diretores(as) de escolas municipais de Salvador (BA), identifica algumas fragilidades na implementação do curso. Entre essas fragilidades, o autor menciona: formação aligeirada; conteúdos muito teóricos; falta de alinhamento entre a teoria estudada e a prática do profissional; não aproveitamento das experiências dos gestores; falta de continuidade da formação ao longo do mandato do gestor.

Se o diretor executar seu papel de mediador do ensino de forma transparente e democrática, certamente ficará mais fácil o envolvimento entre sua equipe e os demais segmentos escolares no processo de ensino-aprendizagem. Deve-se levar em conta que esse processo não se limita apenas aos alunos e professores, mas é necessário envolver a comunidade em geral, mobilizando-a para que todos busquem a viabilização do principal objetivo, que é a aprendizagem dos alunos (MACHADO, 2001).

É importante o compartilhamento da responsabilidade na gestão da escola. Paro (2008) afirma que o diretor tem de se conscientizar de que ele sozinho não tem como administrar ou centralizar todos os problemas. Deve-se salientar que as atribuições da gestão não estão somente em nível da direção, mas envolvem diversas pessoas na concretização das ações. No entanto, o diretor assume a função de coordenador dessas ações, de acordo com os objetivos estabelecidos no projeto pedagógico da escola, visando sempre à qualidade do ensino.

Ao realizar as atribuições de gestão, o diretor deve ter em mente que, além da experiência que adquire no dia a dia, pode contar com a legislação educacional na orientação dos procedimentos concernentes à gestão da escola pública, visando agir e gerir a escola de forma consciente e baseada nas normas vigentes. Além disso, a qualificação e a motivação do diretor se constituem num norte para a integração de todos os envolvidos na escola, sendo elementos que determinam a eficácia da ação educativa.

### **A gestão das unidades escolares e as atribuições do diretor na dimensão pedagógica das escolas municipais de Jacobina (BA)**

Iniciamos este tópico com um breve histórico do município sobre o qual dedicamos nosso estudo. Em seguida, apresentamos a estrutura da gestão das unidades escolares de Jacobina (BA) e as atribuições dos diretores em relação à dimensão pedagógica.



O município de Jacobina (figura 1) está localizado na zona fisiográfica do Norte baiano, no Território de Identidade do Piemonte da Diamantina (BAHIA, 2014), a 330 km de Salvador, capital do Estado, e compreende uma área territorial de 2.359,965 km<sup>2</sup>. É também conhecido como Cidade do Ouro, uma herança das minas de ouro que atraíram os bandeirantes paulistas no início do século XVII.

**Figura 1** – Localização do município de Jacobina, no Estado da Bahia.



Fonte: LABGEO – UNEB 2009.

De acordo com os dados do último censo demográfico (IBGE, 2016), o município possui uma população estimada em 84.811 habitantes. Sua divisão territorial é constituída por cinco distritos: Caatinga do Moura, Lages do Batata, Itaitu, Itapeipu e Junco. Além dos distritos, existem diversos povoados, sendo os de maior população Paraíso, Cachoeira Grande, Cafelândia, Coxo de Dentro, Pontilhão e Roçadinho.

Jacobina é considerada uma cidade-polo, por ter grande importância econômica para a região, não apenas pela mineração, mas também pelas atividades socioeconômicas e educacionais que desenvolve. Sua importância também está relacionada à educação, uma vez que o município conta com uma rede escolar bem desenvolvida, atraindo estudantes de diversos municípios circunvizinhos para cursar o ensino médio e o superior.

Ao fazer um levantamento de informações sobre a organização do sistema de ensino de Jacobina, percebe-se que ela segue a mesma lógica de muitos municípios brasileiros. Iniciam-se as mudanças com a alteração de sua Lei Orgânica, em 1990, para se adequar às exigências previstas na Constituição de 1988; mais tarde, em 2002, ocorrem novas alterações para adequação à LDB (BRASIL, 1996). O município, que era orientado pelas diretrizes educacionais do Estado da Bahia, passou a ser responsável pela criação de seu próprio sistema de ensino, definindo as normas para adoção da gestão democrática no ensino público da educação básica, com colaboração da União e do Estado (conforme art. 97).

Quanto à gestão das unidades escolares, segundo determinações das diretrizes do Regimento Escolar Unificado para as Escolas do Município (JACOBINA, 2004), ela deverá ser democrática e participativa. A implementação da gestão democrática nas escolas deve ter o apoio da Secretaria de Educação. A consecução dos princípios da gestão democrática nas escolas será caracterizada por: I – Participação dos profissionais da Unidade Escolar na elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e do Projeto Político-Pedagógico da Escola (PPP); II – Participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, direção, professores, pais, alunos e funcionários, nos processos consultivos, fiscalizadores e deliberativos, através da Associação de Pais e Mestres; III – Democratização na gestão pedagógica, administrativa e financeira, garantindo a responsabilidade, a racionalidade e a otimização na aplicação dos recursos públicos; e IV – Valorização da unidade de ensino enquanto espaço privilegiado de execução do processo de ensino-aprendizagem (JACOBINA, 2004).

Em relação ao cargo de diretor, as informações institucionais estão expressas no Regimento Escolar Unificado (JACOBINA, 2004) e no Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Profissionais de Educação Básica do Município (JACOBINA, 2013). Esses documentos definem quais são as responsabilidades do diretor das escolas municipais.

O Regimento Escolar Unificado é um documento unificado, que foi pensado e elaborado para atender a todas as escolas municipais. Ele determina que o diretor “é o profissional qualificado, legalmente habilitado, a quem cabe presidir todas as atividades escolares e as relações da Escola com a comunidade” (JACOBINA, 2004, art. 64). Quanto às atribuições pedagógicas, constam do Regimento e do Plano de Cargos, as seguintes atribuições: a) promover a integração escola-família-comunidade; b) articular, junto às equipes técnico-pedagógica e administrativa, reflexões referentes à qualidade do ensino, buscando o aprimoramento do trabalho; c) acompanhar a dinâmica das atividades em todos os turnos da escola e inteirar-se delas; e) presidir o Conselho de Classe e acompanhar as reuniões pedagógicas e de pais e mestres, planejando ações em conjunto com a equipe técnico-pedagógica, a partir das reflexões feitas; f) participar e desenvolver a proposta pedagógica, junto à comunidade escolar; g) colaborar, junto ao coordenador pedagógico, na elaboração do PPP e do PDE.

Nesse sentido, conhecer as atribuições e refletir de forma crítica sobre elas pode ser um primeiro passo para que os gestores escolares desenvolvam seu trabalho na escola com mais segurança e efetividade.

## Metodologia

A pesquisa utilizou como metodologia o estudo de caso, que envolveu um universo de 22 diretores das escolas municipais de Jacobina (BA) que atuam do 1º ao 9º ano do ensino fundamental. Inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico e documental; para a coleta dos dados, optou-se pela aplicação de questionário. O presente estudo fez uso de variáveis predominantemente ordinais, decorrentes de aplicação de escala tipo Likert. O resultado da percepção dos diretores foi apresentado por grau de concordância/discordância, mensurado por uma escala já validada por Sanches, Marietto e Paixão (2011). O objetivo da pesquisa destinou-se a analisar como os diretores percebem as atribuições pedagógicas que lhes são demandadas para desenvolver a gestão das escolas municipais de Jacobina.

A elaboração das proposições do questionário visando analisar a percepção dos diretores acerca de atribuições na dimensão pedagógica levou em conta o referencial teórico, o Regimento Escolar Unificado (JACOBINA, 2004) e o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Profissionais de Educação Básica do Município (JACOBINA, 2013), resultando em questões relacionadas às seguintes atribuições: (1) elaboração do PPP; (2) elaboração do PDE; (3) participação dos diretores nas ações pedagógicas; (4) participação da coordenação pedagógica; e (5) promoção da participação de outros segmentos nas ações a escola.

A organização das proposições levou em conta a escala ordinal tipo Likert com 5 pontos (VIEIRA, 2009), tratada estatisticamente como métrica de observação intervalar, a saber: (1) discordo totalmente (DT); (2) discordo parcialmente (DP); (3) indeciso (I); (4) concordo parcialmente (CP); (5) concordo totalmente (CT). A escala *indeciso* corresponde ao ponto neutro, mesmo sob risco de levar os respondentes mais inseguros a optarem por ficar *em cima do muro* e marcar essa resposta (VIEIRA, 2009). Por serem oriundos de uma escala Likert, os dados coletados são qualitativos nominais.

Depois de concluído, o questionário passou por um processo de validação por uma profissional, que analisou a estrutura do instrumento. Essa etapa foi importante porque permitiu perceber que algumas questões geravam dúvidas quanto ao número de respostas; além disso, contribuiu para uma melhor disposição das questões.

O procedimento seguinte foi a submissão do questionário a um pré-teste, a fim de analisar a viabilidade das questões. Considerando tais aspectos, o questionário foi aplicado a cinco ex-diretoras das escolas municipais. Outra preocupação foi que o pré-teste deveria ser aplicado a profissionais que já tivessem atuado na direção das escolas municipais tanto de pequeno porte quanto de porte especial. Depois de organizados, os dados foram analisados e interpretados, a fim de responder aos objetivos da pesquisa.

## Percepção dos diretores acerca das atribuições na dimensão pedagógica: análise e resultados

A análise da pesquisa é apresentada no quadro 1, com o resultado do Grau de Concordância (GC) acerca das seguintes atribuições: (1) elaboração de PPP e PDE; (2) participação do diretor nas ações pedagógicas; e (3) promoção da participação de outros segmentos nas questões pedagógicas.

Através da análise dos dados, verifica-se o percentual de impacto de cada proposição, segundo a percepção dos diretores das escolas municipais de Jacobina elencadas abaixo. A utilização da técnica de Grau de Concordância (GC) permitiu analisar percentualmente a incidência de cada concordância e de cada discordância relacionadas às alternativas/respostas apresentadas pelos diretores. Foi utilizado o Grau de Concordância segundo as propostas de Macnaughton (1966) e Wilder Jr. (1981), complementadas pela tabela de concordância de Davis (1976).

**Quadro 1** – Resultado de Grau de Concordância/Discordância relacionado a cada proposição elencada, segundo Macnaughton (1966) e Wilder Jr. (1981)

Elaboração do PPP e do PDE			
Grau de Concordância	Proposição	Dimensão/Atribuição	Status
13,6	A elaboração do PPP fica praticamente a cargo do diretor.	Pedagógica / Elaborar PPP e PDE	Discordante
95,5	Conseguir reunir a comunidade escolar para participar da elaboração e do acompanhamento do PPP ainda é um processo lento.	Elaborar PPP e PDE	Concordante
45,5	A elaboração do PDE fica exclusivamente sob a responsabilidade do diretor.	Elaborar PPP e PDE	Discordante
42,9	Apesar da mobilização do diretor, a escola não conseguiu concluir o PPP.	Pedagógica / Elaborar PPP e PDE	Discordante
Participação do diretor nas ações pedagógicas			
Grau de Concordância	Proposição	Atribuição	Status
52,4	Devido às atividades do dia a dia, o diretor não dispõe de tempo para se dedicar mais às questões pedagógicas.	Participar das ações pedagógicas	Concordante
66,7	A grande quantidade de atribuições na parte administrativa impede que o diretor participe e acompanhe as reuniões de atividades complementares (ACs).	Participar das ações pedagógicas	Concordante
Promoção da participação de outros segmentos nas questões pedagógicas			
Grau de Concordância	Proposição	Atribuição	Status
81,8	A escola dispõe de uma coordenação pedagógica efetiva, o que facilita o trabalho do diretor com as questões pedagógicas.	Envolver a coordenação pedagógica	Concordante
81,8	A família nem sempre atende ao chamado do diretor para participar e acompanhar a vida escolar dos filhos.	Promover a participação	Concordante
50,0	Conseguir reunir a família para participar de reuniões de pais e mestres é um processo fácil para o diretor.	Promover a participação	Concordante
13,6	O diretor percebe que falta interesse dos professores para decidir coletivamente sobre a indicação e a compra de materiais pedagógicos.	Administrativa / Promover a participação	Discordante
30,0	O diretor está descrente quanto à forma de participação dos segmentos escolares nas tomadas de decisões.	Promover a participação	Discordante

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo.

Foram aplicados os percentuais concordantes/discordantes, segundo o quadro a seguir.

**Quadro 2** – Interpretação de valores segundo a escala Likert – valor de GC / frase adequada

Valor de Grau de Concordância (GC)	Frase adequada
0,90 ou mais	Uma concordância muito forte
0,80 a +0,89	Uma concordância substancial
0,70 a +0,79	Uma concordância moderada
0,60 a +0,69	Uma concordância baixa
0,50 a +0,59	Uma concordância desprezível
0,40 a +0,49	Uma discordância desprezível
0,30 a +0,39	Uma discordância baixa
0,20 a +0,29	Uma discordância moderada
0,10 a +0,19	Uma discordância substancial
0,10 ou menos	Uma discordância muito forte

Fonte: SANCHES; MEIRELES; SORDI, 2011, p. 6.

Nas proposições referentes à percepção dos diretores acerca das atribuições na dimensão pedagógica, verifica-se que: no enunciado relacionado à elaboração do PPP, elencou-se uma questão com *concordância muito forte*, ou seja, os diretores veem como um “processo lento conseguir reunir a comunidade escolar para participar da elaboração e acompanhamento do PPP” (GC 95,5). Por outro lado, responderam com grau de *discordância substancial* que “a elaboração do PPP fica praticamente sob sua responsabilidade” (GD 13,6) e com *discordância desprezível* que, apesar das mobilizações, “a escola não conseguiu elaborar o PPP” (GD 42,9). Há, portanto, três situações conflitantes, sendo a primeira uma situação esperada, porque ainda existem dificuldades em reunir todos os segmentos para pensar e elaborar o PPP, da mesma forma que não é papel do diretor realizar sozinho todo o processo. No entanto, o fato de algumas escolas não terem conseguido concluir seu projeto leva à dedução de que as ações acontecem de forma aleatória, sem um norte a ser seguido, e de que, portanto, cada um faz sua parte sem haver interação com os objetivos propostos para a escola.

A mesma situação ocorre com a elaboração do PDE: alguns diretores discordam de que “a elaboração do PDE é uma atribuição que fica exclusivamente sob sua responsabilidade” (GD 45,5), em um grau de *discordância desprezível*. Esse resultado está de acordo com o esperado, isto é, a elaboração dos programas e projetos realmente não deve ser atribuição apenas do diretor, pois sua função é conduzir, colaborar e acompanhar os trabalhos. Algumas ações devem ser pensadas para viabilizar a conclusão do PPP, bem como estratégias visando a uma maior participação da comunidade escolar tanto no processo de elaboração do PPP quanto do PDE.

Em relação à participação do diretor nas ações da escola, houve uma proposição com grau de *concordância baixa*, em que alguns diretores percebem que “as atribuições na dimensão administrativa os impedem de participar das reuniões de atividades complementares” (GC 66,7); e outra com grau de *concordância desprezível*, em que alguns diretores percebem que lhes “falta tempo para participar das questões pedagógicas” (GC

52,4). Pode-se ver aí uma contradição em relação ao tempo destinado ao desenvolvimento das atividades nas áreas administrativas e pedagógicas, uma vez que parte dos diretores justifica suas ausências em atividades pedagógicas em razão de estarem sobrecarregados com as atividades administrativas.

Quanto a promover a participação de outros segmentos, elencou-se uma proposição com *concordância substancial*, demonstrando que a maioria dos diretores percebe “as dificuldades para viabilizar a participação da família para acompanhar a vida dos filhos” (GC 81,8). Apesar da confirmação anterior, parte dos diretores respondeu com um grau de *concordância desprezível* que “é fácil fazer com que a família participe de reuniões de pais e mestres” (GC 50,0). Portanto, é possível deduzir que, independentemente de a chamada ser individual ou para participar de reunião em grupo, existem dificuldades por parte de alguns diretores em trazer a família para a escola. Não resta dúvidas de que a atuação sem a participação desse segmento pode ser um empecilho para a efetivação de uma gestão participativa.

Já em relação aos professores, constatou-se que os diretores veem com bons olhos a participação desse segmento “nas decisões coletivas para indicação e compra de materiais pedagógicos” (GD 13,6), uma vez que responderam com grau de *discordância substancial*. Esse resultado demonstra que os diretores estão conseguindo a adesão de parte da comunidade escolar nas ações que dizem respeito à aquisição e à manutenção de material e equipamentos necessários às atividades pedagógicas.

No que se refere à coordenação pedagógica, existe uma *concordância substancial*, em que os diretores percebem uma “coordenação pedagógica efetiva” (GC 81,8). As respostas confirmam que as escolas mantêm, em seu quadro, profissionais que auxiliam diretamente no trabalho do diretor quanto à parte pedagógica. Apesar das dificuldades, boa parte dos diretores acredita na forma como estão conduzindo o processo de participação, mesmo havendo uma *discordância baixa* em relação a estarem “descrentes quanto à forma de participação dos segmentos nas tomadas de decisões” (GD 30,0).

## Considerações finais

Com efeito, em torno das atribuições dos diretores de escola pública existe um amplo leque de leis, normas complementares e funções específicas que balizam e orientam suas ações. Nesse amplo leque, estão contidos dispositivos específicos que os diretores devem tomar como referência para gerir a escola. No caso de Jacobina (BA), as atribuições e competências estabelecidas para os diretores estão ancoradas na Lei Orgânica do Município e, particularmente, no Estatuto do Magistério.

As respostas obtidas a partir da aplicação do questionário refletem, portanto, as diversas formas com as quais os diretores lidam com essas atribuições normativas e com as demandas que se apresentam no cotidiano da gestão escolar.

Cabe sublinhar que, a despeito das variações no grau de concordância e discordância, observamos que a maioria dos diretores se esforça para que as ações pedagógicas e a gestão da escola ocorram de forma participativa e correspondam às exigências normativas. O Projeto Político-Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola, por exemplo, apresentam-se como referência e norte para gerir a escola.



Fica evidente, de outra parte, que há escolas que ainda têm problemas em relação à constituição e à execução do seu projeto, sugerindo a necessidade de melhor acompanhamento por parte da Secretaria Municipal de Educação de Jacobina e da coordenação pedagógica dessas escolas.

Entre os diversos achados desta pesquisa, cabe destacar ainda aqueles que se apresentam como problemas para a condução da gestão da escola por parte dos diretores. Nesse sentido, ressaltamos a percepção geral dos diretores quanto à sobrecarga de atribuições no âmbito administrativo, bem como as dificuldades para viabilizar a participação da família na vida escolar de seus filhos. Tais aspectos impactam, por certo, negativamente no tempo de dedicação aos assuntos pedagógicos, como também nas estratégias de participação e implicação dos sujeitos na gestão da escola.

As dificuldades de contar com a participação nas reuniões da escola e nas ações pedagógicas conduzem os diretores a terem de tomar decisões de forma isolada. Tal situação se reflete na percepção da necessidade de rever a situação e direcionar parte de seu trabalho para acompanhar, junto com o coordenador pedagógico, as atividades pedagógicas.

## Referências

BAHIA. Superintendência de Estudos Sociais e Econômicos da Bahia (SEI). **SEI conclui atualização territorial em mais dois territórios de identidade**. 2014. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1650:sei-conclui-atualizacao-territorial-em-mais-dois-territorios-de-identidade&catid=10&Itemid=565](http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1650:sei-conclui-atualizacao-territorial-em-mais-dois-territorios-de-identidade&catid=10&Itemid=565)>. Acesso em: 2014.

BRASIL. Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1996.

CARNEIRO, Breno P. Brandão; NOVAES, Ivan Luiz. Gestão educacional descentralizada: participação e tomada de decisão. In: SEMINÁRIO POLÍTICAS SOCIAIS E CIDADANIA, 3., 2010, Salvador. **Anais...** Salvador: Universidade Católica do Salvador, 2010. Disponível em: <[http://www.interativadesignba.com.br/III\\_SPSC/arquivos/sessao5/124.pdf](http://www.interativadesignba.com.br/III_SPSC/arquivos/sessao5/124.pdf)>. Acesso em: 9 set. 2011. p. 1-11.

CRISTOVAM Francine P. P.; FREITAS Maria de S. T.; SILVA, Michele P. da. A importância da gestão escolar comprometida com o ensino aprendizagem dos alunos. **Scientific Magazine**, s/d. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/view/12460238/a-importancia-da-gestao-escolar-comprometida-com-o-scientific>>. Acesso em: maio 2013.

DAVIS, James. **Levantamento de dados em sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2016. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/jacobina/panorama>>. Acesso em: abr. 2016.

JACOBINA. **Lei Municipal no 1.231**, de 17 de dezembro de 2013. Dispõe sobre o plano de cargos, carreira e remuneração dos profissionais da educação básica do município. Jacobina: [s. n.], 2013.



JACOBINA. **Regimento Escolar Unificado para as Escolas do Município**. Jacobina: [s. n.], 2004. Homologado em 17 de abril de 2004.

LIBÂNEO, José C; OLIVEIRA João F. de; TOSCHI, Mariza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloísa. **Ação integrada**: administração, supervisão e orientação educacional. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo. 2009.

MACHADO, Maria A. de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 97-112, jun. 2001.

MACNAUGHTON, R. Jane. Numbers, scales and qualitative research. **Lancet**, v. 347, n. 9008, p. 1099-1100, 1966.

MARQUES, Mara R. Alves; SILVA, Marcelo S. Pereira. O diretor da unidade escolar frente as tendências da gestão da escola pública na região do triângulo mineiro. **Educação em Foco**, Juiz de Fora, mar. 2004/fev. 2005.

MARTINS, Ana P. Maioli; BOCANELLI, Cláudio R. O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 7, n. 2, p. 80-85, jul./dez. 2010.

NASCIMENTO, Leandro G. M. **Políticas públicas de formação do gestor escolar na Rede Municipal de Salvador-B**: uma análise do curso de gestão escolar. 2015. 114 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Aplicada à Educação) – Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2015.

OGAWA, Mary N.; FILIPAK, Sirley T. A formação do gestor escolar. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PROFISSIONALIZAÇÃO DOCENTE, 4., 2013, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2013. p. 94-108.

PARO, Vítor H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2008.

RIBEIRO, Helena C. **Diretor escolar**: novos desafios, novas funções. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

RUSSO, Miguel H. Planejamento e burocracia na prática escolas: sentidos que assumem na escola pública. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 32, n. 1, p. 193-210, jan./abr. 2016.

SANCHES, Cida; MARIETTO, Márcio Luiz; PAIXÃO, Marisa Regina. Desenvolvimento e validação de questionário multidimensional, por meio da lógica paraconsistente, para medir a práxis de gestão de responsabilidade socioambiental. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO. LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 14., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Simpoi, 2011. p. 1-16.

SANCHES, Cida; MEIRELES, Manuel; SORDI, José Osvaldo de. Análise qualitativa por meio da lógica paraconsistente: método de interpretação e síntese de informação obtida por escalas Likert. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Anpad, 2011. p. 1-17.

SANTANA, Sabrina da Silva; GOMES, Roseli da Silva; BARBOSA, Joelma Sampaio. O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. **Cadernos de Pedagogia**, São Carlos, v. 6, n. 11, p. 62-73, jul./dez. 2012.

SOUZA, Ângelo R. de. Diretor escolar. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana Cancelli; VIEIRA, Lívia Fraga. **Dicionário: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CD-ROM. p. 1-5. Disponível em: <<http://www.gestrado.net.br/?pg=dicionario-verbetes&id=147>> Acesso em: 2015.

SOUZA, Ângelo R. de. **O perfil da gestão escolar no Brasil**. 2006. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUZA, Antônio L. L. de. Direção escolar. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana Cancelli; VIEIRA, Lívia Fraga. **Dicionário: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CD-ROM. p. 1-4. Disponível em: <<http://www.gestrado.net.br/?pg=dicionario-verbetes&id=147>>. Acesso em: 2015.

VANDRESEN, Ana S. Ribeiro; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. **Conhecimentos administrativos necessários para o gestor**. 2014. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/352-4.pdf>>. Acesso em: fev. 2015.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 24. ed. Campinas: Papirus, 2004.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WILDER JR., J. Welles. **New concepts in technical trading systems**. New York: Trends Research, 1981.

*Recebido em: 25.01.2017*  
*Modificações em: 09.05.2017*  
*Aprovado em: 05.07.2017*

**Ione Oliveira Jatobá Leal** é doutora em Educação pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – campus IV, Jacobina.

**Ivan Luiz Novaes** é doutor (PhD) em Educação pela Université de Sherbrooke (Canadá) e coordenador do Grupo de Pesquisa Gestão Educacional e Formação de Gestores (NUGEF-UNEB).