

O PAPEL DO DIRETOR COMO ARTICULADOR DA EQUIPE GESTORA ESCOLAR E A FORMAÇÃO DE EDUCADORES PARA AS NECESSIDADES DA ESCOLA NA ATUALIDADE

THE DIRECTOR'S ROLE AS ARTICULATOR OF THE SCHOOL MANAGEMENT TEAM AND THE TRAINING OF EDUCATORS FOR THE SCHOOL NEEDS NOWADAYS.

EL PAPEL DEL DIRECTOR COMO ARTICULADOR DEL EQUIPO DE GESTIÓN ESCOLAR Y LA FORMACIÓN DE EDUCADORES PARA LAS NECESIDADES ESCOLARES ACTUALES

Elvira Maria Godinho Aranha¹
elvira.godinho.aranha@gmail.com

Danielle Girotti Callas²
dgirotti@gmail.com

Vera Maria Nigro de Souza Placco³
veraplacco7@gmail.com

RESUMO

O artigo discutirá recortes dos resultados da pesquisa que teve o objetivo de desenvolver um conjunto de investigações empíricas sobre as concepções e desafios da escola na atualidade, com educadores da rede pública estadual paulista, entre 2017 e 2020. Os instrumentos de coleta de dados foram o questionário *online* (5.005 respostas) e entrevistas. O objetivo geral do artigo é discutir o papel do diretor como articulador da escola na atualidade. Os objetivos específicos são: (a) identificar qual a compreensão do diretor a respeito da escola, das finalidades educativas escolares e de seu papel e (b) levantar alguns dos desafios que esse profissional enfrenta para articular a comunidade educativa e garantir um ensino de qualidade. A fundamentação teórica apoia-se nos estudos de Libâneo, Saviani e Lenoir, bem como na legislação brasileira. Os resultados indicam: a) a importância do diretor como articulador da escola; b) as diferentes e exigentes dimensões de suas atribuições e c) a importância fundamental de se considerar as finalidades educativas escolares como parâmetro para a atuação do diretor.

PALAVRAS-CHAVE: Diretor escolar. Finalidades educativas escolares. Desafios da escola na atualidade. Formação de educadores.

1 Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

2 Centro Educacional Pioneiro.

3 Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

RESUMEN

El artículo discutirá extractos de los resultados de la investigación que tuvo como objetivo desarrollar un conjunto de investigaciones empíricas sobre los conceptos y desafíos de la escuela actual, con educadores de la red pública del estado de São Paulo, entre 2017 y 2020. Los instrumentos de recopilación de datos fueron el cuestionario en línea (5,005 respuestas) y entrevistas. El objetivo general del artículo es discutir el papel del director como articulador de la escuela hoy. Los objetivos específicos son: (a) identificar la comprensión del director de la escuela, los propósitos educativos de la escuela y su papel y (b) plantear algunos de los desafíos que enfrenta este profesional para articular la comunidad educativa y garantizar una enseñanza de calidad. La base teórica se basa en los estudios de Libâneo, Saviani e Lenoir (2016), así como en la legislación brasileña. Los resultados indican: a) la importancia del director como articulador de la escuela; b) las diferentes y exigentes dimensiones de sus funciones y c) la importancia fundamental de considerar los propósitos educativos de la escuela como un parámetro para el desempeño del director.

PALABRAS CLAVE: Director de la escuela. Fines educativos escolares. Desafíos escolares hoy. Formación de educadores.

ABSTRACT

The article will discuss excerpts from the research results which aimed to develop a set of empirical investigations about the concepts and challenges of the school today, with educators from the São Paulo state public network, between 2017 and 2020. The data collection instruments were the online questionnaire (5,005 responses) and interviews. The general objective of the article is to discuss the role of the principal as an articulator of the school today. The specific objectives are: (a) to identify the principal's understanding of the school, the school's educational purposes and its role and (b) to raise some of the challenges that this professional faces to articulate the educational community and ensure quality teaching. The theoretical foundation is based on the studies of Libâneo, Saviani e Lenoir, as well as in Brazilian legislation. The results indicate: a) the importance of the principal as an articulator of the school; b) the different and demanding dimensions of their duties and c) the fundamental importance of considering school educational purposes as a parameter for the principal's performance.

KEYWORDS: School director. School educational purposes. School challenges today. Educator training.

INTRODUÇÃO

O artigo em foco parte dos resultados de uma pesquisa tipo *survey*, que teve o objetivo de desenvolver um conjunto de investigações empíricas sobre as concepções e desafios da escola na atualidade, no Estado de São Paulo, no período entre 2017 e 2020.

Levando-se em consideração um recorte dos resultados dessa pesquisa, este artigo tem como objetivo geral discutir o papel do diretor como articulador da escola na atualidade. Para isso, estabelecemos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar qual a compreensão do diretor a respeito da escola, das finalidades educativas escolares e de seu papel e (b) levantar alguns dos desafios que esse profissional enfrenta para articular escola e comunidade educativa e garantir um ensino de qualidade.

Para iniciar a discussão é interessante apontar que o contexto atual do ensino brasileiro tem despertado atenção por parte dos estudiosos da área, na medida em que a educação é um bem imprescindível para o desenvolvimento de crianças e adolescentes, ou seja, de futuros cidadãos. Em São Paulo, segundo dados oficiais do censo escolar⁴(2014), são cerca de 3,5 milhões de alunos que atualmente frequentam a rede estadual e mais de 1 milhão de crianças e jovens, aproximadamente, que frequentam a rede municipal de ensino⁵, perfazendo cerca de 36% do total de matrículas do Brasil. Nesta direção, considera-se importante que os atores do campo educacional possam estar preparados para compreender e saber lidar com os desafios da escola na atualidade. Entendemos que o diretor é, nos termos da lei, o principal responsável por coordenar a escola e a comunidade, proporcionando aos alunos condições de participar plenamente da sociedade atual, por meio de aquisição de conhecimento e do desenvolvimento do pensamento crítico.

APORTES TEÓRICOS

O objetivo geral da pesquisa foi de investigar as concepções de escola na atualidade, suas finalidades educativas escolares, seus objetivos e atributos, apresentados pelos professores, gestores e outros sujeitos ligados à escola pública, a fim de identificar e analisar mecanismos de superação dos desafios, além de apresentar possibilidades de encaminhamentos às questões levantadas. Destacamos que, dentre os sujeitos participantes, estão os gestores do sistema, diretores, vice-

4 Disponível em <https://www.educacao.sp.gov.br/censo-escolar>. Acesso em: 02 jun. 2020

5 Disponível em: <http://www.capital.sp.gov.br/noticia/alunos-da-rede-municipal-receberao-reforco-de-conteudo-pedagogico>. Acesso em: 02 jun. 2020

diretores, supervisores, professores coordenadores dos núcleos pedagógicos, coordenadores e diferentes categorias de professores da rede de ensino pública estadual em São Paulo. Um dos instrumentos de coleta de dados foi o questionário *online* (5.005 respostas), em 90 diretorias de ensino do Estado de São Paulo, entre agosto/2018 e abril/2019.

Ao discutirmos os achados da pesquisa, devemos considerar que atualmente estamos vivendo um cenário de muitos desafios, e entre eles, uma pandemia (COVID-19), que criou novas condições de vida, transformando as relações e modos de produção da existência, impedindo os alunos de frequentar a escola. A situação se agrava ainda mais quando sabemos que muitos destes alunos e suas famílias não têm tido acesso às tecnologias e às adaptações que têm sido realizadas nos sistemas de ensino, estadual e municipal, o que dificulta, sobremaneira, que os alunos continuem com suas aulas de forma remota. Ainda que não seja objetivo deste artigo discutir especialmente este aspecto, não se pode desconsiderar que tal situação tem um impacto nas formas de trabalho escolar, questiona as finalidades educativas escolares e traz novas necessidades para o trabalho dos gestores. Emerge a necessidade de reinventar a forma de organizar a aprendizagem para que não se agrave ainda mais a desigualdade da população. Tal discussão coloca ainda em relevo o papel da escola, as finalidades educativas escolares e os desafios atuais, bem como dos atores que se responsabilizam por essa escola, ou seja, da equipe gestora e, no caso deste artigo, especialmente do diretor escolar.

A pesquisa também está fundamentada no conceito de finalidades educativas escolares, que é amplamente discutido por Lenoir (2016), no Canadá e, aqui no Brasil, por Libâneo (2016a; 2016b; 2016c; 2019). Esse conceito foi o aporte teórico utilizado para analisarmos a questão norteadora da pesquisa: “Para que serve a escola?”.

No atual cenário crítico provocado pela pandemia mundial, as finalidades educativas escolares e a escola, como instituição sociocultural e política, ficaram em evidência nas tomadas de decisões dos políticos, no seio das escolas, nas reflexões de educadores e na dinâmica familiar de desiguais lares brasileiros.

Assim, torna-se importante pontuarmos que, no nosso entendimento, são as finalidades educativas escolares que devem nortear todo o trabalho da escola e dos seus atores, como é o caso do diretor:

A definição de finalidades educativas escolares antecede e norteia decisões sobre políticas educacionais, orientações curriculares, objetivos de formação dos alunos, seleção de conteúdos, ações de ensino-aprendizagem, formas de funcionamento das escolas, diretrizes de formação de professores e políticas de avaliação dos sistemas de ensino e das aprendizagens escolares. Ao mesmo tempo, as finalidades são as referências principais dos critérios de qualidade do ensino para programas

e projetos dos sistemas educacional e, por consequência, para as escolas e professores. (LIBÂNEO, 2016c, p. 444)

A figura a seguir busca ilustrar a posição central ocupada pelas finalidades educativas escolares em todas as demais decisões de políticas nacionais e internacionais, em todos os processos internos da escola e, por fim, na carreira dos professores e no futuro dos alunos.

FIGURA I: As finalidades educativas escolares norteadoras do processo educativo



Fonte: Callas (2020)

Se, no ponto central do processo educacional, estão as finalidades educativas escolares, perguntamo-nos: qual é a relação do diretor com as mesmas?

Nos últimos anos, observa-se um incremento das discussões sobre a gestão escolar e, em especial, sobre o diretor escolar como líder da comunidade escolar. Dessa forma, entendemos que o diretor é aquele que deve ter previamente a visão da pluralidade das finalidades educativas escolares para, assim, planejar as suas ações, direcionar sua equipe e garantir o foco na qualidade educacional da escola.

A preocupação em estudar o papel do diretor, como o responsável por garantir a função educativa da escola ganhou destaque nos últimos anos, a partir das reformas educacionais que impactaram os sistemas educativos em vários países, como uma

das formas de responder aos desafios do mundo contemporâneo, marcado por intensa transformação econômica, social, política, intensificada a partir da segunda metade do século XX, e que impactou a escola de diferentes maneiras.

Uma das consequências importantes decorrentes de tais reformas nos sistemas educativos ao redor do mundo, e apontados também no Brasil, foi descentralização e a tendência em situar a escola como fundamental para o fortalecimento de um compromisso de formação constante de todos os participantes da comunidade escolar, incluindo-se a comunidade mais ampla, a partir do estreitamento das relações escola-comunidade (CAMPOS, 2010).

Todo este contexto gerou também um debate em relação ao papel de diretores, coordenadores e professores - responsáveis por garantir uma verdadeira inclusão de um contingente de pessoas que muitas vezes foram excluídos do sistema de educação formal, conforme apontado por Libâneo *et al.* (2012a).

Consoante a este cenário e respondendo de certa maneira às demandas sociais e culturais, e por maior participação da população na educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) estabelece os princípios da gestão democrática da escola e da participação da sociedade nela. Determina à escola a função de elaborar e executar sua proposta pedagógica, administrar o pessoal interno e os recursos financeiros, além de se articular com as famílias e com a comunidade, fortalecendo os processos de integração escola-comunidade, entre outras obrigações (BRASIL, 1996).

O princípio constitucional da gestão democrática da escola reforça a exigência de se organizar uma participação ativa, informada e da responsabilidade de todos os atores educacionais para as tomadas de decisões necessárias, levando-se em consideração o contexto e suas implementações, com vistas a garantir a qualidade de ensino. Neste artigo, entendemos que gestão é um princípio e atributo da direção escolar, compreendida como um trabalho conjunto da equipe diretiva (diretor, coordenador e assistentes), tal como defendido por Libâneo *et al.* (2012a).

No bojo de todas estas transformações, a atividade dos gestores escolares (coordenador, diretor e vice-diretor – a chamada equipe gestora) precisou ser revista e o trabalho dos profissionais passou a ser considerado fundamental para a escola atender às finalidades educativas escolares consideradas prioritárias para a qualidade do ensino. Assim, urge investir na formação de educadores, repensar e ressignificar as finalidades da escola, bem como revisitar o papel da escola e daqueles que a constituem: professores, alunos, famílias, equipe gestora, e, de maneira especial, dos diretores. Mas o que estamos entendendo por gestão?

Para Libâneo (2004) e Libâneo *et al.* (2012a), a ação denominada gestão caracteriza-se por processos para se chegar a uma decisão e fazê-la funcionar. Todas

as funções da organização escolar (o planejamento, a estrutura organizacional, a direção, a avaliação) são, pois, consequência de um processo eficaz de tomada de decisão. Os autores pontuam que a gestão é um princípio e o atributo da direção escolar, entendida como um trabalho conjunto da equipe diretiva (diretor, coordenador e assistentes).

É nesse contexto que voltamos nosso olhar para o papel do diretor escolar como articulador da escola e principal liderança responsável por articular a comunidade educativa. Destacamos que, muito embora o diretor não seja o único responsável pelo ensino de qualidade, tendo em vista suas finalidades, é ele quem assume “uma tarefa de articulação, de coordenação, de intencionalização que, embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico” (SEVERINO, 1992, p. 79).

Assim, é necessário que o diretor tenha uma visão da escola como um todo, articulando e acompanhando os vários setores (administrativo, pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade), conforme esclarece Libâneo (2004). Para garantir um trabalho efetivo, o diretor deve compor com o coordenador, o assistente e o Conselho de Escola, para que todos, atuando de forma coordenada, possam zelar pelas finalidades educativas escolares.

Entendemos que a equipe gestora, liderada pelo diretor e articulada em torno de objetivos comuns, considerando as necessidades de um determinado contexto social, econômico, cultural e educacional, deve exercer uma gestão comprometida com o papel de fazer valer os princípios da legislação vigente e garantir condições para a participação da comunidade educativa, na análise das necessidades daquela realidade específica, no planejamento do trabalho escolar, alinhando-se os objetivos e as estratégias de ação, com vistas à melhoria da aprendizagem (ARANHA, 2015).

Segundo Libâneo, a escola desejada e necessária é:

[...] a que provê a formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura promovida pela ciência pela técnica pela linguagem pela estética pela ética especialmente uma escola de qualidade é aquela que inclui uma escola contra a exclusão econômica política cultural e pedagógica. (LIBÂNEO, 2015, p. 49)

Defendemos a ideia de escola como espaço síntese, com aprendizagens significativas e conhecimento científico poderoso, conforme Callas (2020), fundamentada em:

[...] Síntese entre a cultura experienciada que ocorre na comunidade, na cidade, na rua, nas praças, nos pontos de encontro, nos meios de comunicação, na família, no trabalho, e aquela cultura formal que a escola representa. É claro que a síntese disso é uma cultura crítica. A democratização dos saberes, saberes em sentido amplo, requer da escola o provimento das condições cognitivas e afetivas para que o aluno aprenda a atribuir significados às mensagens e informações vindas daquela cultura experienciada [...] (LIBÂNEO, 2003, p. 25)

Cabe ao diretor, em seu papel como gestor e articulador, defender essa escola-síntese como a escola que queremos (e precisamos!) para a atualidade.

PERCURSO METODOLÓGICO DO ARTIGO

Buscando responder aos objetivos deste artigo, apresentaremos e discutiremos alguns achados da supracitada pesquisa tipo *survey*. Foi enviado questionário online, composto por 45 perguntas, entre agosto/2018 e abril/2019, para todos os profissionais da rede de ensino estadual (professores, professores coordenadores pedagógicos, diretores, vice-diretores, supervisores de ensino, dirigentes de ensino etc). A pesquisa contou com 5.005 participantes, de 90 diretorias de ensino do Estado de São Paulo.

Para este artigo escolhemos analisar as respostas de diretores das seguintes perguntas do questionário, (com respostas de múltiplas escolhas):

- Em sua opinião, qual é a principal função da escola?
- A escola de hoje tem a função que você considera que ela deveria ter?
- Qual deveria ser a principal função da escola?
- O principal desafio do professor no Brasil está relacionado a [...]
- O maior desafio que você enfrenta no exercício de sua função está relacionado a [...]

A análise das respostas nos permitiu compreender o cenário mais amplo da gestão escolar e vislumbrar como o diretor atribui significado a aspectos importantes que constituem o seu trabalho.

Em um segundo momento, realizamos entrevistas *online*, em maio/2020, com os seguintes participantes: (a) 1 diretor de uma escola de grande porte estadual, (b) 1 diretora de escola de grande porte municipal e (c) 1 especialista em gestão escolar e direção escolar, que trabalha com a formação de gestores de escolas públicas estaduais de São Paulo. Quatro macro questões foram elencadas para dirigir a entrevista: (1) Qual o papel do diretor na escola da atualidade?, (2) Qual o maior desafio que o diretor enfrenta na sua função?, (3) O que é gestão para você? e (4) Qual é o papel do diretor na formação de educadores?

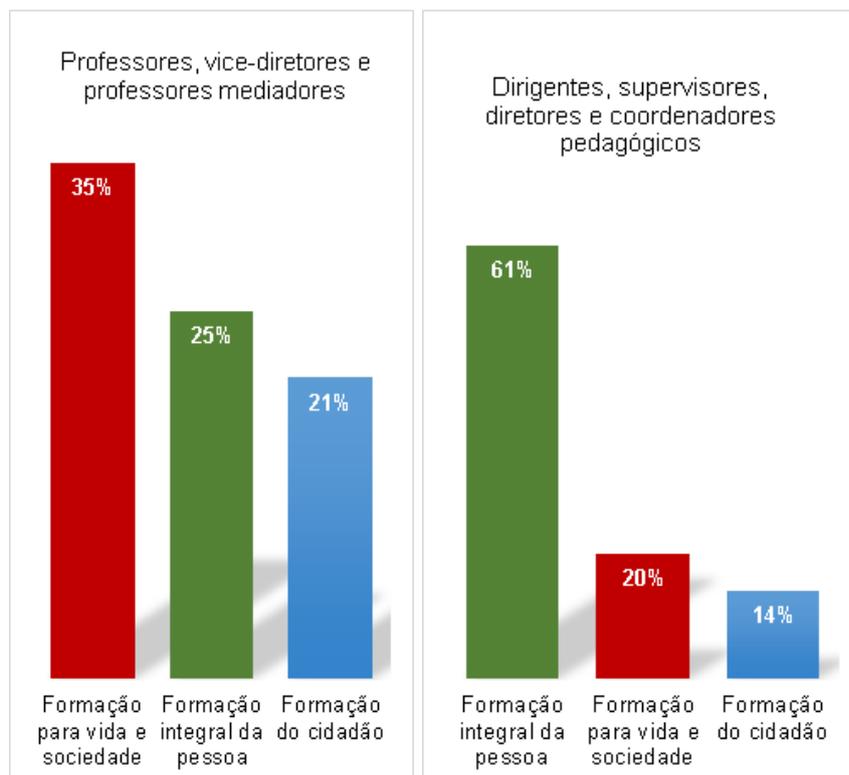
Esta escolha teve como base a necessidade de ampliarmos o entendimento dos participantes sobre as necessidades, dificuldades e desafios que diretores têm enfrentado.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Um primeiro ponto que emergiu das análises foi a constatação que as questões norteadoras da pesquisa nos possibilitam apontar quais são as finalidades educativas escolares em discussão. Torna-se imprescindível pontuar que Libâneo (2016a, 2016b, 2016c, 2019) nos sinaliza a existência de um dissenso a respeito das finalidades educativas escolares no Brasil. Conseguimos, na pesquisa, chegar a dois tipos de dissensos: o dissenso existente entre a função que a escola tem e a função que a escola deveria ter e o dissenso da função, melhor analisada pelo espectro das finalidades educativas escolares, que a escola tem para cada um dos atores do campo educacional, conforme Callas (2020).

Destacamos que 64% dos participantes da pesquisa respondem que a “escola não tem a função que deveria ter” e questionamos, conseqüentemente, sobre quais as funções a escola deveria ter. Entre os diretores, percentual semelhante (63%) representa aqueles que entendem que a “escola não tem a função que deveria ter”. As respostas foram distintas entre as diferentes categorias profissionais, como podemos notar no gráfico abaixo, considerando as três principais respostas:

Gráfico I: Análise das funções que a escola deveria ter por categorias profissionais



Fonte: Elaborado pelas autoras

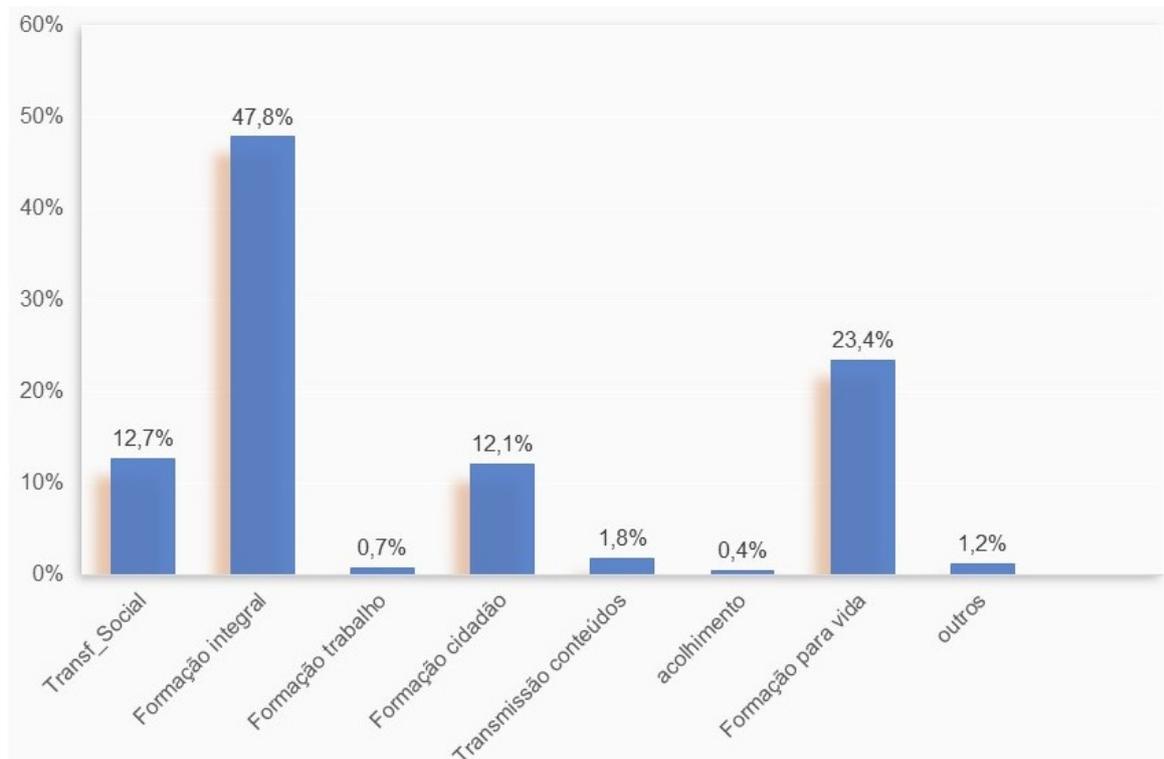
Considere-se que, do total de 5.005 participantes da pesquisa, 18% dos participantes são gestores. Dentre esses, destacamos a participação dos diretores (568 respondentes, representando 11% do total), dos vice-diretores (5% do total) e dos supervisores (2% do total).

Neste artigo, focalizamos especialmente as principais demandas que os diretores destacam e que nos ajudam a ter elementos para compreender o papel do diretor escolar como articulador da escola, bem como entender os desafios que ele enfrenta.

As questões analisadas a seguir apontam para o cenário mais amplo da atividade dos diretores, suas preocupações e percepções a respeito da escola, de suas finalidades, de suas necessidades, enfim, a respeito das condições materiais, humanas e sociais que dão contorno à sua atividade.

Na questão, “Em sua opinião, qual deve ser a principal função da escola?”, para este artigo, consideramos apenas o grupo dos diretores:

Gráfico II: Levantamento das funções que a escola deveria ter (participantes: diretores)



Fonte: Elaborado pelas autoras

Foi interessante constatar que 47% dos diretores indicaram que a principal função da escola deve ser de formação integral dos alunos. Entendemos que a formação integral pode ser compreendida como aquela que permite a pessoa usufruir dos bens culturais conquistados pela sociedade e de exercer plenamente seu papel como cidadão, aproximando-se, assim, da ideia de escola como espaço síntese, defendida por Libâneo (2003).

Os resultados sugerem que os diretores admitem um fracasso da escola na atualidade em relação à formação integral dos alunos. Mais do que isso, as respostas indicam que a dinâmica do cotidiano escolar impede uma reflexão sobre as finalidades educativas escolares que levem em conta as necessidades reais de cada contexto.

No entanto, 23% dos diretores participantes indicam que a principal função que a escola tem hoje é a transmissão de conteúdo. Tal situação é conflitante com o momento atual, no Brasil e no mundo, em que o contexto da pandemia mostra com clareza inegável que o conteúdo está acessível em diferentes formas e lugares (televisão, internet, e diversas outras plataformas virtuais), colocando em destaque que a escola não é mais o único ou o mais eficiente meio de transmissão de conteúdos. Colaborando para aprofundar a discussão, pesquisas relatadas por Charlot (2001, p. 145) puderam também constatar que os jovens-alunos não se relacionam com a aprendizagem exclusivamente no ambiente escolar: “Não se vai à escola para aprender, mas para continuar a aprender.” Por outro lado, esse resultado também aponta para a invisibilidade do conhecimento científico poderoso (YOUNG, 2007), defendido por Callas (2020), a partir de Libâneo:

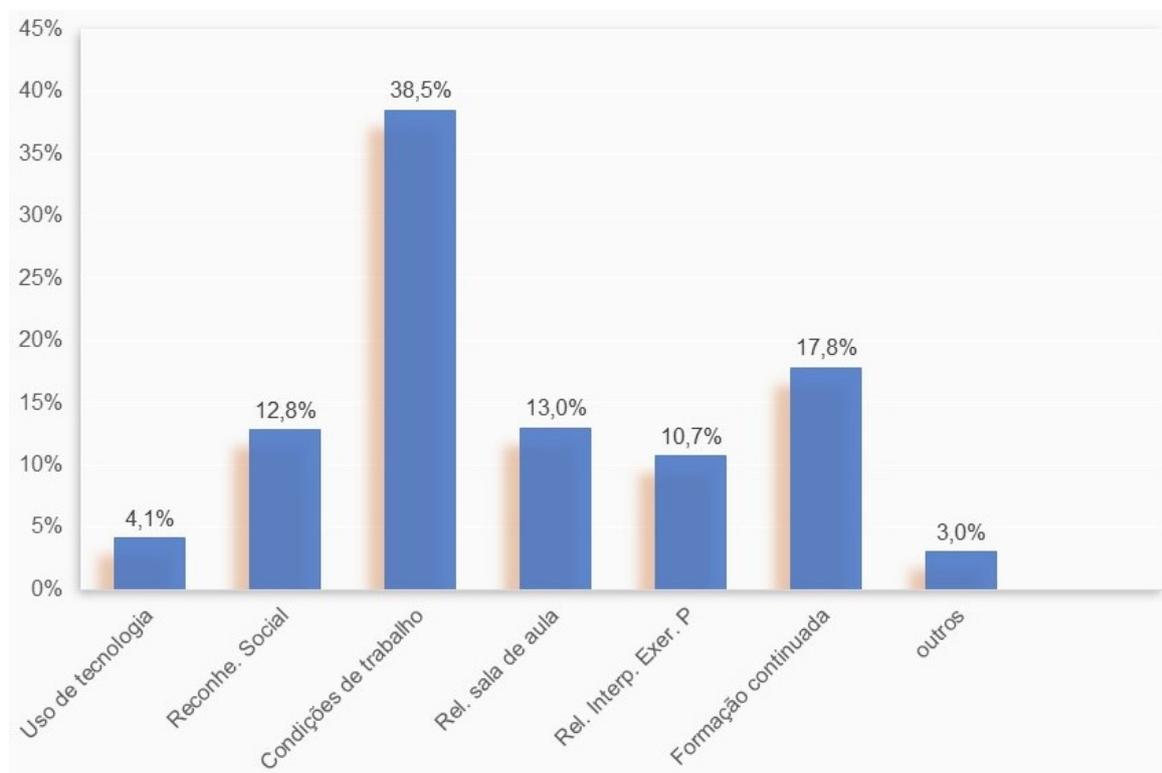
[...] o papel da escola é prover aos alunos a apropriação da cultura e da ciência acumuladas historicamente, como condição para seu desenvolvimento cognitivo, afetivo e moral, e torná-los aptos à reorganização crítica de tal cultura. Nessa condição, a escola é uma das mais importantes instâncias de democratização social e de promoção da inclusão social, desde que atenda à sua tarefa básica: a atividade de aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2012, p. 26)

Defendemos que, para a transformação e ressignificação da escola, o diretor precisa ter clareza a respeito das finalidades educativas escolares, diminuindo os dissensos existentes a esse respeito e tendo-se em vista o prioritário resgate do conhecimento e do fazer pedagógico e didático. Para que isso aconteça, é importante que o diretor, como o principal articulador, assuma um papel fundamental, junto com a equipe gestora, de formador e incentivador do trabalho coletivo docente. É necessário que o diretor esteja atento à formação contínua dos professores, visando ao aprimoramento no processo de ensino-aprendizagem. A escola deve ter as condições materiais e tecnológicas necessárias para atender as demandas atuais, em

que a tecnologia tem seu lugar e a ausência dela pode significar uma desvantagem que pode aumentar ainda mais a desigualdade social.

Nesse sentido, é preciso alargar nossa compreensão sobre quais são os desafios enfrentados pelo professor, na visão do diretor. Como se observa nas respostas organizadas no gráfico III, para os diretores, o principal desafio está relacionado às condições de trabalho.

Gráfico III: Levantamento dos desafios enfrentados pelos professores (respostas dos diretores)



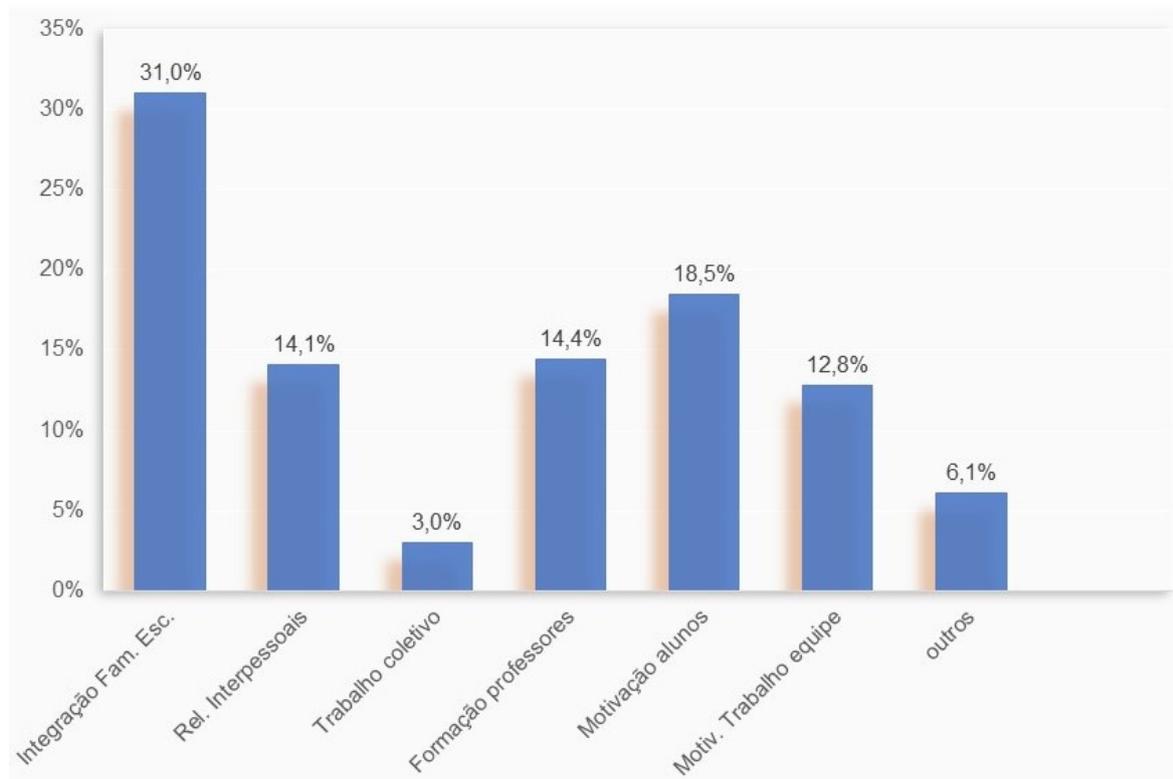
Fonte: Elaborado pelas autoras

Por “condições de trabalho docente” entende-se, neste artigo o conjunto de recursos que possibilitam a realização do trabalho, ou seja, instalações físicas, recursos materiais, insumos, equipamentos, meios e todo tipo de apoio disponível para desenvolver a atividade, além das relações concernentes tanto ao processo de trabalho como às condições de emprego, quais sejam, formas de contratação, remuneração, carreira e estabilidade, conforme apontado por Oliveira e Assunção (2010).

De fato, pesquisas têm apontado a falta de recursos materiais, de infraestrutura, de equipamentos mais modernos tais como projetor e internet, que dificultam o acesso à tecnologia educacional. Além disso, a formação de muitos educadores, as condições de salários e a renda dos profissionais do magistério têm se mostrado insuficientes para os desafios que ele precisa enfrentar. Assim, muitos professores precisam trabalhar em várias escolas, algumas vezes acumulando um número excessivo de aulas por semana. Uma das condições importantes de trabalho é também a possibilidade de o professor poder refletir sobre sua prática, trocar ideias com os colegas e aprofundar conhecimentos. Uma situação de trabalho precária dificulta o estudo e a preparação do professor para a docência e gera repercussões na qualidade do ensino.

Embora o diretor aponte as condições de trabalho como o maior desafio do professor, sobre sua própria atividade, a resposta é diferente e chama atenção, como se pode observar no próximo gráfico:

Gráfico IV: Levantamento dos desafios enfrentados pelos diretores (respostas dos diretores)



Fonte: Elaborado pelas autoras

Observa-se, acima, que a opção 'integração família e escola' recebeu o maior número de respostas, 31 %, seguida por 'motivação dos alunos', 18,5%. A análise também indica que "condições de trabalho coletivo" e 'motivação para trabalho em equipe' são outros desafios a serem encarados. Cabe lembrar que a Lei de Diretrizes e Bases de 20 de dezembro de 1996 (LDB), determina, no Art. 12., que:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; (...) VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica; 2 VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (BRASIL, 1996).

Deste modo, podemos entender que a escola tem como obrigação estipular espaços e tempos para elaborar e executar sua proposta pedagógica, o que, por sua vez, pode fortalecer o trabalho coletivo e a formação de educadores, itens apontados acima como desafios; bem como se articular com as famílias, fortalecendo os processos de integração escola comunidade, entre outras obrigações.

É interessante notar que a alternativa 'motivação dos alunos' foi a segunda mais assinalada como desafio do diretor, o que pode indicar que estas situações estejam de alguma forma relacionadas. Também sugere que, para a maioria dos diretores, a escola ainda não se constitui uma comunidade educativa, atenta às necessidades de seus jovens e respondendo aos seus questionamentos e anseios.

Conforme já expusemos, nossa reflexão pretende entender o papel do diretor como articulador da escola na atualidade. Para isso, partimos inicialmente da análise das respostas do questionário que pudessem colaborar com a compreensão de como este profissional identifica os desafios que precisam ser enfrentados para que a escola possa garantir o ensino de qualidade, compatível às finalidades educativas escolares.

A seguir, discutiremos as compreensões dos participantes entrevistados, especificamente sobre como veem o papel do diretor na escola da atualidade, bem como aprofundaremos o debate a respeito dos desafios que enfrentam. Qual é o papel do diretor frente aos desafios da escola, na voz de diretores?

Ao responderem à questão sobre quais os desafios que enfrentam, os profissionais evidenciaram a complexidade do trabalho do diretor:

O desafio é articular todos os setores da escola. Numa escola grande [como é o caso da escola em foco], às vezes isso é mais difícil, mas você tem que ter do seu lado: **o conselho da escola**, os **pais**, os **professores** e os **alunos** (Antônio, diretor 1) (Grifo nosso)

O trabalho não é fácil, **pois são muitos fazeres e muitas atribuições, mas fica mais fácil se você tiver uma equipe que seja unida, que tenha os mesmos objetivos e fale a mesma linguagem. Aí, sim, fica mais fácil, pois você reparte e consegue [...]** (Sônia, diretora 2) (Grifo nosso)

E na condição de formadora e especialista, Rosa destaca:

O papel de diretor é **muito amplo**, ele tem que ter uma **formação muito grande** [...] uma **formação acadêmica boa**. Ele tem que ter uma formação em cursos variados, desde **como lidar com as pessoas**, desde cursos que te dão estrutura até emocional [...] ele precisa ter conhecimentos variados, dependendo **da especificidade do lugar da escola em que ele se encontra**, ele precisa ter os conhecimentos muito específicos, [...] é muito complexa e assim a formação geral, ela não atinge [...] **ele tem que ser o gerente da parte pedagógica** [...] tem que **gerenciar a parte administrativa** [...] **ele tem que ter boas relações com a comunidade; dependendo da comunidade, ele tem que ter muito tato** (Grifo nosso)

A fala dos entrevistados, em seus diferentes papéis, revela a complexidade do papel do diretor. Apontam a necessidade que este profissional tenha uma formação ampla, os desafios de “articular todos os setores da escola (...) os pais, os professores e os alunos”, “a importância de contar com um colegiado”, uma vez que o trabalho do diretor “fica mais fácil se você tiver uma equipe que seja unida”. Tais declarações também enfatizam o caráter coletivo do trabalho do diretor. Desta forma, podemos entender que os participantes evidenciam uma visão deste profissional como o grande articulador da escola, e que, para além do burocrático, o diretor deve ter uma ação que considera o administrativo e o articula ao pedagógico e à comunidade (LIBÂNEO, 2015), em que não se desconsidera a complexidade de seu papel, mas “busca-se (..) um trabalho aprimorado, significativo, apto a modificar a própria condição, o modelo de **ser das pessoas envolvidas**” (SEVERINO, 1992, p. 79, grifos nossos).

Tais reflexões constantes na literatura acadêmica encontram eco nas palavras de Sonia, diretora 2:

Gestão não é somente simplesmente administrar, só administrar [...] é quando você participa de **todos os processos da escola, articular todo mundo**, que **você está inserida na comunidade** [...] compartilhando **com todo mundo os seus fazeres, os fazeres dos outros com os seus** e os seus com dos outros. **É uma integração para mim.** (Grifo nosso)

Por meio das respostas dos participantes, foi possível evidenciar as demandas de várias ordens que exigem diferentes saberes e um profissional preparado para atendê-las:

a pessoa [diretor] tem de lidar com **todas as situações** e saber delegar aquilo que deve ser delegado [...] **e monitorar** o que está acontecendo, todos os processos que ocorrem dentro da escola, tá? Então, **ele tem que saber delegar, tem que saber monitorar e também apoiar o trabalho** e saber intervir quando necessário [...] não intervir tirando as pessoas, **mas de intervir orientando.** (Rosa) (Grifo nosso)

Delegar, apoiar, monitorar e intervir orientando exigem habilidades e competências, inclusive para lidar com imprevistos, urgências e emergências.

Neste sentido, cabe colocar em relevo que as entrevistas foram realizadas durante o início da Pandemia COVID-19 e foi inevitável que este assunto viesse à tona. Todos os participantes se referiram à pandemia e às consequências na sua escola. Antônio, ao apontar o tema, em relação à articulação escola e comunidade, destaca:

Esta pandemia **provocou muitos movimentos**. Nós fizemos um movimento amplo, né? A **gente se organizou, neste período**, para conversar com a comunidade, **todos os setores** [da escola] se ajudaram, **os professores, fazendo toda uma logística**, colocando-se à disposição [...], **assim: distribuindo kits, dando orientação para os alunos, contatando as famílias**. (Grifo nosso)

Em dimensão semelhante, Sonia, diretora 2, completa:

A gente tem que dar continuidade ao trabalho pedagógico [...] **os desafios [da gestão]** são imensos em qualquer época, mas, **agora, com a questão da pandemia**, nós enfrentamos desafios enormes [...]. É assim: muitos [alunos] não têm apoio pedagógico, não tem uma casa com banda larga [...]. Têm falta de estrutura em relação à tecnologia, falta de material [...]. Os alunos não têm ferramentas de que a gente precisa, por exemplo, o google class é uma das ferramentas que tanto o estado como da prefeitura [de São Paulo] utilizam, mas muitos não têm condições de comprar uma banda larga, muitos não têm o computador, muitos não têm celular e, se tiver, é um celular antigo [...]. Eles precisam usar muitas vezes o celular da mãe [...]. 6% da rede pública somente conseguem acessar [...].(Grifo nosso)

Enfim, buscamos através de alguns achados da pesquisa, estimular o debate a respeito do fundamental papel do diretor como articulador da equipe gestora, diante dos desafios da escola na atualidade e das diferentes necessidades materiais e formativas da equipe escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Faz-se necessário destacar que os recortes da pesquisa apresentados neste artigo evidenciam a importância de lançarmos luz sobre os desafios e responsabilidades do diretor na escola atual. Não foi nosso objetivo, aqui, esgotar a discussão sobre o papel do diretor, mas elencar elementos para evidenciar a importância de discutirmos o papel do diretor, bem como apontar desafios que este enfrenta para desempenhar o papel que lhe é atribuído nas legislações e na literatura especializada.

Para que o diretor cumpra seu papel como articulador da equipe gestora, e faça valer o princípio constitucional da aprendizagem como um direito, concluímos que o primeiro passo a ser dado está na discussão e na ressignificação das finalidades

educativas escolares. Segundo Lenoir *et al.* (2016), o conceito das finalidades educativas escolares é contestável, mas imprescindível. As finalidades educativas escolares despontaram, para nós, nesse momento, como um ponto de partida da ação educativa.

Por vezes, sentimos que as finalidades, de tão fundamentais que são, ficam escondidas por trás de um fazer na Educação, que é demandante e acelerado. Perguntamo-nos: como essas finalidades são efetivamente consideradas no planejamento estratégico do trabalho do diretor e sua equipe gestora? A gestão escolar fundamentada no fortalecimento da democratização do processo pedagógico deve se apoiar em um consenso a respeito das finalidades educativas.

Acreditamos que o dissenso a respeito dessas finalidades, no Brasil, deve ser discutido, pois envolve distintas implicações para enfrentar os desafios que o diretor - e a escola - têm vivido na atualidade, como nos mostra Libâneo (2016a, 2016b, 2016c, 2019): (1) a desvalorização do conhecimento escolar, com o empobrecimento dos elementos didáticos e pedagógicos e consequente “desfiguramento” do sentido de escola; (2) o risco de não-sobrevivência do conhecimento pedagógico; (3) a necessidade de olhar diferenciado para a formação dos gestores, como possível caminho de mudança.

Todas essas implicações se entrelaçam e se referem a alguns dos desafios da escola na atualidade, tendo-se em vista o ensino de qualidade e o cenário pós-pandemia do COVID-19, que enfrentaremos ainda nos próximos anos.

Foi evidenciado, na discussão dos resultados da pesquisa, que é necessário desenhar um cenário, igualmente importante, para o que foi proposto por Callas (2020) como finalidades formativas dos educadores, incluindo os diretores. Sabemos que a formação é um desafio constante e inesgotável. Caminhamos para o entendimento de que deve ser um passo essencial formar para que o diretor esteja em um movimento constante de construção e de desconstrução identitária, em que considere permanentemente as finalidades educativas escolares e que esteja preparado para discuti-las com sua equipe gestora e com a comunidade educativa.

Nesta direção, ao constatar, pela análise das informações e relatos, as várias dimensões do papel do diretor, os desafios que ele enfrenta, observamos a necessidade de diferentes aprendizagens específicas, seja na relação interpessoal para atingir a liderança com sua equipe, seja em relação ao conhecimento pedagógico, necessário para uma coordenação adequada da escola ou ainda em aspectos específicos administrativos burocráticos que também não podem ser minimizados.

Outro ponto que emergiu das análises, especialmente na voz dos entrevistados, foi a importância da ação integradora escola-comunidade. Essa integração família escola se tornou ainda mais emergencial no cenário atual da

pandemia. As famílias vivenciaram a falta da escola em suas vidas e foram intimadas a participar das discussões a respeito do processo de ensino-aprendizagem, que passou a ocorrer intensamente no interior de seus lares.

A integração família-escola foi justamente apontada como o principal desafio do diretor e acentua a complexidade das várias áreas de atuação desse profissional e como seu fazer exige aprendizagens específicas no exercício de sua função, apresentadas por nós, neste artigo, como articuladora.

Foi no cenário da pandemia que essa integração surgiu como condição *sine qua non* para a continuidade dos estudos dos alunos. O ensino de qualidade depende da construção da escola como “espaço síntese” (Libâneo, 2003), integrando os saberes escolares, o conhecimento científico poderoso (Callas, 2020) e as aprendizagens significativas da família, da rua e da comunidade. Questionamo-nos aqui: não estaria nesse “espaço síntese” a finalidade educativa escolar com foco na formação integral do indivíduo defendida por 47% dos 568 diretores que participaram da pesquisa?

Um dos principais achados da pesquisa diz respeito ao dissenso entre o que os participantes pensam que deveria ser a principal finalidade da escola e qual é considerada essa função hoje. Demonstrando esse dissenso, vimos que 23% dos diretores acreditam que a escola prioriza como finalidade a transmissão de conteúdos (em oposição ao conhecimento científico poderoso). Em outras palavras, para a maioria dos diretores participantes da pesquisa, a escola não cumpre hoje a finalidade da formação integral do indivíduo. Efetivamente, vislumbramos um cenário em que devemos considerar uma pluralidade de finalidades educativas escolares, mas sem se perder o foco no ensino de qualidade, intrinsecamente vinculado a essa formação integral do indivíduo.

Paralelamente, quando analisamos os desafios dos professores, sob a ótica dos diretores, encontramos a necessidade emergencial de cuidar das condições de trabalho. Sendo assim, entendemos que cabe discutir caminhos possíveis em prol das melhorias dessas condições de trabalho.

Entendemos que um passo a ser dado refere-se à promoção da reflexão dos participantes a respeito de suas práticas e das finalidades da escola. O segundo maior desafio apontado para os professores foi justamente o da motivação dos alunos. Qual é o entrelaçamento possível entre aprendizagens significativas, fazer pedagógico, razões do fazer pedagógico, gestão escolar e finalidades educativas escolares? Fica aqui nossa reflexão para você, educador da escola da atualidade, no mundo pós-pandemia.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Elvira Maria Godinho. Equipe Gestora Escolar: as significações que as participantes atribuem à sua atividade na escola. Um estudo na perspectiva sócio-histórica. **Doutorado em Educação. São Paulo: 2015. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**

BRASIL. **Lei nº. 9394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm, ultimo acesso 15 de junho de 2020.

CALLAS, Danielle Girotti. **As Finalidades Educativas Escolares a partir das percepções dos jovens-alunos e os desafios da escola na atualidade.** Doutorado em Educação, São Paulo. 2020. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

CAMPOS, M. M. Reformas educacionais: impactos e perspectivas para o currículo. **Revista e-Curriculum. São Paulo, PUC-SP, v. 6, n. 1, p. 5-9, 2010. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/curriculum/article/view/6635> . Último Acesso em: 10 junho 2020.**

CHARLOT, B. (Org.) **Os jovens e o saber. Perspectivas mundiais. 1ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.**

Censo escolar 2014 .Disponível em <https://www.educacao.sp.gov.br/censo-escolar>. último acesso em 06 de junho de 2020

LENOIR, Y.; ADIGÜZEL, O.; LIBÂNEO, J.C.; TUPIN, F. (orgs.). **Les finalités éducatives scolaires: une étude critique des approches théoriques, philosophiques et idéologiques.** Saint-Lambert (Québec): Éditions Cursus Universitaire, 2016.

LIBÂNEO, J.C . **Finalidades Educativas Escolares em Disputa, Currículo e Didática. In: VII Encontro Estadual de Didática e Prática de Ensino - EDIPE.** Evento realizado nos dias 20, 21 e 22 de novembro de 2019 em Goiânia, 2019. Disponível em: <https://producao.ciar.ufg.br/ebooks/edipe/artigo_03.html>. Acesso em 26 nov. 2019.

LIBÂNEO, J.C. Finalidades educativas escolares e internacionalização das políticas educacionais: impactos no currículo e na pedagogia. In: **Revista European Journal of Curriculum Studies**, Vol. 3, No. 2, p. 444-462, 2016c.

LIBÂNEO, J.C. Políticas Educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar. **Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v.46, n.159, p.38-62, jan./mar., 2016b.**

LIBÂNEO, J.C. **Finalités et objectifs de l'éducation scolaire et actions des organismes internationaux: le cas du Brésil** In LENOIR, Y., ADIGÜZEL, O.; LIBÂNEO, J.C. ET TUPIN, F. (orgs.). Les finalités éducatives scolaires: une étude critique des approches théoriques, philosophiques et idéologiques. Saint-Lambert, Québec: Éditions Cursus Universitaire, 2016a.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 6ª ed. rev. e ampli.** São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LIBÂNEO, J. C. O dualismo perverso da escola pública brasileira: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres. **Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 13-28, 2012b.**

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. 10ª edição.** São Paulo: Cortez, 2012a.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.**

LIBÂNEO, J. C. A escola com que sonhamos é aquela que assegura a todos a formação cultural e científica para a vida pessoal, profissional e cidadã. (Entrevista). In: COSTA, Marisa Vorraber. **A escola tem futuro?** Rio de Janeiro; DP&A, 2003.

OLIVEIRA, Dalila A.; ASSUNÇÃO, Ada A. **Condições de trabalho docente.** In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, L. M. F. Dicionário: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM.

SAVIANI, D. **Da Nova LDB ao Plano Nacional de Educação: por uma outra política educacional. 3ª ed. rev. Campinas: Autores Associados, 2000.**

SEVERINO, A. J. O diretor e o cotidiano na escola. In: **O Papel do diretor e a escola de 1º grau,** São Paulo: FDE, 1992. (Série Ideias, n. 12)

YOUNG, Michael F.D. Para que servem as escolas? **Revista Educação e Sociedade, Campinas, v. 28, n. 101, p. 1287-1302, set.-dez. 2007.**

SOBRE AS AUTORAS

ELVIRA MARIA GODINHO ARANHA. Doutora em Educação: Psicologia da Educação pela PUC-SP. Do grupo e Pesquisa CEPId. Participa como pesquisadora da pesquisa “Qual a escola para a século XXII?”, liderado pela Prof. Dra. Vera Placco. tutora do Mestrado profissional: Formação de Formadores, PUC- SP. Tem experiência na área de Educação, como coordenadora, diretora e Professora. Tem experiência como professora e coordenadora do Ensino Superior. Trabalha com as temáticas: Gestão escolar :com ênfase em Formação de Professores, Formação de Formadores, Ensino superior, Mestrado Profissional, Coordenação Pedagógica, Gestão Educacional.

DANIELLE GIROTTI CALLAS. Doutora em Educação: Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP). Participante do grupo de pesquisa Contexto Escolar, Processos identitários na formação de professores e alunos da educação básica (CEPIId/ CNPq). Educadora do Centro Educacional Pioneiro.

VERA MARIA NIGRO DE SOUZA PLACCO. Doutora em Educação: Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP). Professora Titular dos Programas de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação e Educação: Formação de Formadores da PUCSP. Coordenadora do grupo de pesquisa Contexto Escolar, Processos identitários na formação de professores e alunos da educação básica (CEPIId/ CNPq).

RECEBIDO: 20-06-2020

APROVADO: 15-07-2020