

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**TURMA ESPECIAL FOZ DO IGUAÇU**

**SILVANA BORGHELOT CORDEIRO**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DAS INSTITUIÇÕES**  
**PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO EM**  
**FOZ DO IGUAÇU-PR**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**Silvana Borghelot Cordeiro**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DAS INSTITUIÇÕES  
PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO EM  
FOZ DO IGUAÇU-PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Angeline Valladares, Dra.**

**Florianópolis, fevereiro de 2004.**

Cordeiro, Silvana Borghelot.

As práticas de gestão escolar das instituições públicas de ensino fundamental e médio em Foz do Iguaçu-PR

Silvana Borghelot Cordeiro. --

Florianópolis, SC : [s.], 2004

Orientadora: Angelise Valladares.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina,  
Engenharia de Produção e Sistemas.

1. Gestão da educação. 2. Produção da gestão educacional.
  3. Participação. 4. Gestão de sistemas produtivos educacionais.
- I. Valladares, Angelise. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
III. Título.

**Silvana Borghelot Cordeiro**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DAS INSTITUIÇÕES  
PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO EM  
FOZ DO IGUAÇU-PR**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de fevereiro de 2004.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Angelise Valladares, Dr<sup>a</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientadora.

---

Prof. Gerson Rizzatti, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Marli Dias de Souza Pinto, Dr<sup>a</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Ao Sergio, companheiro das aventuras, ao re-  
bento Lucas e à Vó Rosa Gambim Miotto.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha querida avó Rosa, por me ensinar que a sabedoria é uma conquista diária.

Aos meus pais, Selvino e Lurdes, que sempre trabalharam muito e tem como lema: 'estudo é o melhor capital que podemos te dar e o único que ninguém pode te tirar'.

Ao meu esposo, por todas as vezes que não permitiu que eu desistisse desse sonho.

Em especial à Prof<sup>a</sup>. Angelise Valladares, que soube ser sutil, sensível, estratégica, enfim, uma orientadora competente.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

A educação é o cimento da construção do desenvolvimento humano sustentável. É preciso elaborar estratégias e programas de educação relacionados com o ambiente que abranjam tanto o ensino escolar como a educação informal, que adotem a perspectiva da educação permanente a serem desenvolvidas pelos poderes públicos, o setor produtivo, o comércio e as comunidades locais.

Aleksandra Kornhauser

## RESUMO

CORDEIRO, Silvana Borghelot. *As práticas de gestão escolar das instituições públicas de ensino fundamental e médio em Foz do Iguaçu-PR*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis-SC.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar que fatores influenciam as práticas de gestão dos diretores das escolas estaduais de ensino fundamental e médio pertencentes ao Núcleo Regional de Educação de Foz do Iguaçu no estado do Paraná. Com base em uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, foram realizados levantamentos bibliográficos e análises em documentos técnicos e especializados sobre as formas de Administração Escolar, com foco em um estudo a respeito da sociedade e de como a escola retrata em seu cotidiano as relações reais de sua existência. Os dados primários foram coletados por meio de quatro tipos de questionários encaminhados para quatro conjuntos amostrais distintos (diretores, equipe pedagógica, professores e funcionários). Os resultados demonstram os desafios que os gestores encontram no cotidiano da escola, dentre eles destacam-se: o princípio da dicotomia entre concepção e execução, preconizada pela sociedade capitalista, que perpassa os cursos formadores de profissionais da educação permeando a divisão técnica do trabalho, o qual fragmenta o trabalho pedagógico; os princípios da autonomia e sua relação com as formas de provimento do cargo de diretor; a importância da função do gestor, sua participação nas atividades nucleares da escola e no processo ensino-aprendizagem como, também, os arranjos e relações de poder que são estabelecidas.

Palavras-chave: Gestão escolar; produção da gestão educacional; participação; gestão de sistemas produtivos educacionais.



## ABSTRACT

CORDEIRO, Silvana Borghelot. *The practices of management in primary and secondary public institutions in Foz do Iguacu-PR*. 2004. Dissertation (Master's degree in Production Engineering) – Graduate Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis-SC.

The general aim of this research work is to identify and analyze the factors that influence the management of principals in primary and secondary schools which are linked to the Regional Educational Agency of Foz do Iguacu in the state of Paraná. Based on an exploratory and descriptive survey of a qualitative nature, bibliographical research and analysis of technical and specialized documents with to the methods of School Management were carried out, focusing on a study about society and how the school portrays in its daily routine the real relationship of its existence. The primary data were collected by means of four kinds of questionnaires sent to four different sample groups (principals, pedagogical backup team, teachers and other workers). The results show the challenges that the managers run up against in the day-to-day routine of the school; these are a few that stand out: the dichotomy principle between conception and execution, proclaimed by the capitalist society, which is present in the pre-service courses for educational professionals, premeating the technical division of work, which fragments the pedagogical work; the autonomy and its relation with the ways a principal is appointed; the importance of the school manager, his/her participation in the nuclear activities in the school and in the teaching and learning process as well as the arrangements and power relationships that are established.

Key-words: educational management; educational management production; participation; management by productives systems educational.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Tema e problema de pesquisa .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Estrutura da dissertação .....</b>	<b>17</b>
<b>2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Os pressupostos da administração na sociedade .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Os paradigmas da administração escolar .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1 A administração escolar na perspectiva da administração tradicional .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.2 A administração escolar na perspectiva da gestão escolar .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3 O provimento do cargo de diretor escolar .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.1 Retrospectiva histórica da formação do diretor escolar .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3.2 As diferentes estratégias de escolha do diretor escolar .....</b>	<b>47</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Perguntas de pesquisa .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Definição dos termos .....</b>	<b>52</b>
<b>3.3 Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>54</b>
<b>3.4 Sujeitos do estudo .....</b>	<b>55</b>
<b>3.5 Instrumentos de coleta dos dados .....</b>	<b>56</b>
<b>3.6 Limitações da pesquisa .....</b>	<b>58</b>
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 Descrição da coleta de dados .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2 Categorias de análise .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 Caracterização das escolas em estudo .....</b>	<b>66</b>
<b>4.4 Caracterização do perfil do diretor pesquisado .....</b>	<b>71</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
<b>5.1 Apresentação dos resultados obtidos na pesquisa.....</b>	<b>73</b>
<b>5.1.1 Dicotomia: trabalho burocrático / trabalho pedagógico.....</b>	<b>73</b>

5.1.2 Papel do diretor – poder X liderança.....	77
5.1.3 Capacitação profissional – formação específica.....	86
5.1.4 Participação dos pais.....	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	96
6.1 Conclusões .....	96
6.2 Recomendações para trabalhos futuros .....	102
REFERÊNCIAS .....	103
APÊNDICES .....	108
APÊNDICE A - Carta de Apresentação .....	108
APÊNDICE B - Instrumento de coleta de dados: questionário para o Diretor .....	109
APÊNDICE C - Instrumento de coleta de dados: questionário para a Equipe Pedagógica (supervisores e orientadores) .....	112
APÊNDICE D - Instrumento de coleta de dados: questionário para os Professores ...	114
APÊNDICE E - Instrumento de coleta de dados: questionário para os funcionários da Área Administrativa .....	116
APÊNDICE F - Roteiro de entrevista com a chefe do Núcleo Regional de Educação de Foz do Iguaçu .....	118

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - A relação entre os elementos da pesquisa e os instrumentos da coleta .....	57
Quadro 2 - Demonstrativo das categorias de análise .....	61
Tabela 1 - Demonstrativo do universo escolar pesquisado .....	56
Tabela 2 - Demonstrativo do “porte” das escolas conforme o número de alunos atendidos em cada período .....	69
Tabela 3 - Demonstrativo da composição da Equipe Escolar .....	69
Tabela 4 – Dados sócio-econômicos das famílias dos alunos que freqüentam as escolas pesquisadas .....	70
Tabela 5 – Perfil profissional e pessoal dos Diretores das escolas pesquisadas .....	72
Gráfico 1 - Procedência das famílias dos alunos que freqüentam as escolas pesquisadas .....	70
Gráfico 2 - Perfil dos Diretores das escolas pesquisadas .....	71
Gráfico 3 - Os problemas mais graves encontrados no início do trabalho como Diretor .....	74
Gráfico 4 - As reuniões de maior relevância que o diretor considera imprescindível sua participação .....	75
Gráfico 5 - A preocupação básica do Diretor, na visão dos professores .....	76
Gráfico 6 - A opinião da comunidade escolar sobre o trabalho do Diretor .....	77
Gráfico 7 - Como o diretor procede quando necessita chamar a atenção de algum funcionário .....	81
Gráfico 8 - O relacionamento do diretor com os funcionários da escola .....	84
Gráfico 9 - Como o Diretor procede quando orienta o funcionário da área administrativa sobre seu trabalho .....	85
Gráfico 10 - Experiência Docente .....	88
Gráfico 11 - A participação dos pais na vida escolar segundo a perspectiva do diretor .....	91
Gráfico 12 - Os momentos que os pais mais participam da vida escolar .....	93

## LISTA DE SIGLAS

ANFOPE	- Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação
CEE / PR	- Conselho Estadual de Educação do Paraná
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDBEN	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDBN	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NRE	- Núcleo Regional de Educação
SEED	- Secretaria Estadual de Educação

## **1. INTRODUÇÃO**

A gestão escolar é uma atividade social, pois, inserida num determinado tipo de sociedade, absorve as características e reflete-as em seu cotidiano de organização e prática. Não pode ser tratada como uma atividade neutra, por não ocorrer no vazio ou no imaginário das pessoas; ela é concreta e prática, materializando-se em condições historicamente determinadas para atender as necessidades e interesses de grupos e/ou de pessoas.

Para compreender a gestão escolar, deve-se ter como mote o modo como a sociedade se organiza, como satisfaz suas necessidades e como ocorrem as relações sociais inerentes ao processo de produção. A gestão escolar está ligada à sociedade onde ela se localiza, presta seus serviços, é ali que ela encontra a fonte de seus condicionantes.

### **1.1 Tema e problema de pesquisa**

As condições atuais relativas às novas demandas socioeconômicas e culturais do mundo contemporâneo apontam a qualificação intelectual e o desenvolvimento emocional e afetivo como as fontes principais de competência no mundo moderno e a escola como o lugar de construção e desenvolvimento dessa qualificação, que vem sendo entendida como maior capacidade de integração, de tomada de decisões, de trabalho em equipe, de assimilação de mudanças, de desenvolvimento de autonomia e de exercício de solidariedade. Esses conhecimentos/habilidades requeridos têm um alto nível de complexidade e é a escola a instituição responsável pelo seu desenvolvimento.

As novas políticas públicas nacionais de educação exigem uma nova postura dos integrantes da instituição escolar. Redirecionar as ações, saindo de uma ênfase burocrática e de controle para um posicionamento de construção coletiva, de tomada de decisões em grupo, de participação efetiva de todos os segmentos da escola, de autonomia escolar enfim, uma gestão democrática. Quando se compreende com clareza o papel da educação para a construção da cidadania em uma sociedade democrática, é possível desenvolver uma

gestão democrática. Contudo, essa compreensão nem sempre está presente entre aqueles que trabalham com educação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/1996, ao propor a descentralização do sistema, dando à escola progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira coloca para ela a responsabilidade de elaborar um planejamento que a leve a atingir esses progressivos graus de autonomia. Especialmente nos artigos nº 12 e nº 13 que definem, respectivamente, as responsabilidades dos estabelecimentos de ensino e dos docentes e o artigo nº 14 que indica como princípio da gestão democrática a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na construção do projeto pedagógico da escola.

Com a premissa que o desempenho do aluno é influenciado pela qualidade da escola que frequenta, foram criados programas governamentais que estimulam a autonomia da escola. Essa autonomia exige que o gestor escolar liderando e sendo assessorado pela sua equipe planeje, decida e estabeleça prioridades com vistas à garantia da qualidade do ensino que a escola oferece.

No cotidiano da escola interesses contraditórios geram conflitos entre o diretor e os subgrupos. O trabalho burocrático evidencia as divergências ideológicas e as relações de poder, que são permanentes no sistema educacional. A existência de níveis hierárquicos diferenciados dentro da escola é indiscutível, por isso, a necessidade de definir com clareza as responsabilidades que cada um deve assumir, considerando que todos devem ter seu espaço de participação garantido pelo diretor.

No quadro das relações de poder a postura do diretor frente esses conflitos, sua competência e habilidade em administrar tais situações são determinantes para sua manutenção no cargo. O diretor preocupado com sua autoridade e seu papel na escola teme que relações mais igualitárias possam alterar as relações de poder formalmente estabelecidas e, ao priorizar o trabalho burocrático, se afasta das questões pedagógicas deixando de garantir os princípios éticos da autonomia, da responsabilidade, da solidariedade e do respeito ao bem comum.

Diante desses referenciais elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais as práticas de gestão escolar adotadas pelas instituições públicas de ensino fundamental e médio em Foz do Iguaçu – PR, segundo a percepção dos diretores, da equipe pedagógica, dos professores e dos funcionários da área administrativa?

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é conhecer a percepção dos diretores, da equipe pedagógica, dos professores e dos funcionários da área administrativa sobre as práticas de gestão escolar adotadas pelas instituições públicas de ensino fundamental e médio em Foz do Iguaçu - PR.

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- a) Contextualizar os aspectos históricos da gestão escolar no Brasil, com foco no estado do Paraná;
- b) Caracterizar as escolas objeto de estudo;
- c) Verificar as práticas de gestão escolar que estão sendo adotadas nas instituições públicas de ensino fundamental e médio em Foz do Iguaçu - PR.

## 1.3 Justificativa

A escola é uma instituição social, inserida num contexto político, econômico e social, de um determinado modo de produção. Assume em sua organização interna e nas expectativas de seu trabalho os aspectos desse modo de produção. Na sociedade capitalista, a escola é determinada pela economia e política, isto é, reproduz em seu interior as relações sociais capitalistas por intermédio de sua própria organização.

Ao mesmo tempo em que a escola é determinada, pode ser determinante. De um lado, contribui para a reprodução do sistema capitalista, por outro lado, mesmo dentro das limitações das condições econômicas e da tentativa de controle de suas ações por parte dos detentores do monopólio, do poder e do Estado, pode e tem condições, por intermédio de sua função, de instrumentalizar a sociedade como um todo, com o conhecimento científico, histórico e social.

O papel precípua da escola é a transmissão de conhecimentos. O grande ápice da questão é saber de quais conhecimentos se trata. Se os conteúdos forem concebidos como autônomos e esta percepção for trabalhada nas escolas, com os alunos provenientes das classes trabalhadoras, cair-se-á no que Karl Marx denominou de *fetichismo*, nesse caso, não da mercadoria, mas sim dos conhecimentos.



Os conhecimentos perpassam os comportamentos humanos associados à organização da sociedade, se pensado na perspectiva de transformação da sociedade. É reconhecida a potencialidade da escola em transformar-se numa instituição provedora de mudanças, devido a sua especificidade em oportunizar momentos de elaboração da consciência crítica dos educandos.

A escola pública passa por problemas sérios que interferem em sua atuação; dentre eles, os baixos salários, a falta de recursos financeiros e humanos, o sistema de distribuição de aulas e a forma de gerenciamento do sistema escolar. O profissional da educação, por questão de sobrevivência, distribui sua jornada de trabalho em várias escolas, em diferentes turnos para preencher sua carga horária reduzindo seu tempo de permanência em cada escola. Para Silva (1996), essa dispersão inviabiliza a realização de um projeto de trabalho pedagógico articulado com os diferentes segmentos da escola e que possibilite a participação da comunidade escolar.

Entretanto, a desqualificação da escola e do seu processo educativo não pode ser medida somente como resultado das insuficiências humanas ou materiais, mas também como o tipo de mediação que se efetiva no interior da sociedade capitalista. Dos problemas que atravessam a escola pública, vários são externos, por causa do próprio sistema de produção capitalista, além desses, os internos são intensos e muito eficazes, no sentido de colaborar negativamente para a implementação de novos modelos de organização ou como concretizar seu objetivo primeiro.

Na sua organização intrínseca, a escola conta com diversos profissionais, cada qual com sua função específica, mas que deveriam transformar-se em totalidade, na prática escolar. No entanto, sem generalizar, o que ocorre muitas vezes, é que cada profissional se limita à sua área de atuação, tornando a escola um lugar de subsistemas, não convergindo para a totalidade. Isso ocorre por motivos diversos, mas principalmente sendo reflexo da divisão social do trabalho.

Os princípios da Administração Burocrática são encontrados na prática dos diretores, podendo estar dissimulados sob novas teorias. Na realidade, a divisão técnica do trabalho fragmenta o trabalho pedagógico. Para detectar esse aspecto, basta reportar ao princípio da dicotomia entre concepção e execução preconizada pela sociedade capitalista. Os professores possuem uma formação precária (tanto em nível médio quanto em nível superior), o que resulta em dificuldades de trabalhar os conteúdos de maneira diferenciada

e com significado. Passam anos de sua carreira trabalhando o aluno ideal, perdendo de vista o aluno real, concreto, que frequenta a escola e enfrenta inúmeros problemas.

Aliada a isso, a remuneração do trabalho docente colabora para desqualificar ainda mais seu trabalho, como já mencionado. Sua carga horária cinge em mais de um local de trabalho, não conseguindo participar da escola em sua totalidade. Em termos de seu aperfeiçoamento profissional, o problema se complexifica: se continuar seus estudos será por conta própria ou nos cursos de reciclagem ofertados pelas secretarias de educação, os quais nem sempre vêm de encontro às suas necessidades imediatas, ou seja, nem sempre conseguem sanar as dúvidas que surgem no dia-a-dia não garantindo a melhora na qualidade do trabalho docente.

O professor carece estar sempre em constante aperfeiçoamento, ou seja, necessita de formação continuada para não estagnar no tempo e na sociedade. A formação do profissional da educação é fator vital à escola. A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96 traz essa preocupação, entretanto, é preciso refletir sobre a formação com a qual ela se preocupa, pois, somente com uma formação sólida em termos de conteúdos e com compromisso político, o professor aprenderia a lidar com o aluno real.

A escola retrata, em seu cotidiano, as relações reais de existência, muitas delas relacionadas com o mercado de trabalho através de fatores tais como a divisão do trabalho pedagógico que contribui para o esvaziamento do fazer pedagógico, há um outro aspecto importante a ser ressaltado: os conteúdos transformam-se em acessórios diante de tantas outras atividades que a escola abarca. Por isso, “[...] perdeu-se de vista a atividade nuclear da escola, isto é, transmissão dos instrumentos de acesso ao saber elaborado” (SAVIANI, 1984, p.11).

No âmago da escola, atuam diversos profissionais, dentre eles: o professor, o supervisor, o orientador educacional, o diretor. “As relações de poder no interior da escola se manifestam por conflitos ideológicos, disputas pelo poder, afrontas à disciplina e, mesmo, desacato à própria legislação” (LUCCHESI, 2000, p.245). Pautada numa forma piramidal de funções e na divisão do trabalho, encontra-se no cargo mais elevado da escola, a figura do diretor. Provém dele as ordens e a responsabilidade de fazer com que os demais profissionais cumpram com seu papel na hierarquia, sua participação nas atividades nucleares da escola é fundamental no processo de ensino-aprendizagem. É nesse contexto que se apresenta o grande desafio: desenvolver uma educação para a cidadania.

Esse trabalho justifica-se por poder contribuir com os dirigentes dos sistemas de ensino e os gestores da educação fornecendo subsídio para atuarem de maneira reflexiva e crítica em seus sistemas escolares buscando analisar suas ações e decisões num contexto sociocultural. Acredita-se que as informações aqui apresentadas podem contribuir para o estabelecimento de estratégias de gestão democrática nas escolas públicas do Estado do Paraná.

Em termos teóricos este estudo pode contribuir para a teoria da gestão escolar buscando motivar novos estudos a respeito, formulando, a partir dos dados coletados, sugestões para trabalhos futuros. Para a realização do estudo, procurou-se desenvolver e aprofundar a fundamentação teórica a respeito da sociedade, da escola, da gestão escolar, da escola formadora de administradores escolares, das formas de provimento do cargo e da função do diretor.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

O presente trabalho está dividido em seis capítulos para fins unicamente didáticos e de organização, visto que os assuntos a serem analisados e discutidos estão interligados e influenciam-se constantemente.

O primeiro capítulo apresenta o tema e problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa teórica e prática que nortearam o estudo.

No segundo capítulo, foi analisada a escola nos parâmetros da sociedade capitalista, pois inserida que está num determinado modo de produção, traz os reflexos em sua organização e no bojo de suas relações.

A escola em seu interior está organizada numa estrutura piramidal de funções onde cada profissional tem determinada sua função com objetivos a serem cumpridos. No ápice da hierarquia, está a função do diretor escolar.

Analisou-se também neste capítulo o curso de Pedagogia como um dos mecanismos formador de dirigentes escolares e os diferentes processos de provimento da função de diretor escolar: concurso público, nomeação por autoridade estatal, listas tríplices, eleição e esquema misto.

O terceiro capítulo aborda o delineamento da pesquisa a partir das informações teóricas levantadas e da experiência da pesquisadora. Descreve a caracterização da

pesquisa, as perguntas de pesquisa, delimitação do estudo e os procedimentos que serão utilizados na coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os dados coletados, inclui a caracterização das escolas pesquisadas e dos diretores dessas escolas.

No quinto capítulo faz-se uma avaliação dos dados coletados, verificando se os mesmos confirmam ou não o delineamento da pesquisa.

O último capítulo apresenta as principais conclusões obtidas com este estudo, bem como recomendações para estudos futuros e limitações detectadas.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

O presente capítulo apresenta as influências histórico-sociais a respeito da organização dos sistemas e seus condicionantes para as instituições sociais, principalmente a escola. Demonstrando que, com o desenvolvimento da sociedade capitalista, as tarefas se tornaram complexas, os objetivos a serem atingidos se multiplicam e o número de trabalhadores envolvidos no processo de trabalho tornou-se grande.

Diante desses fatores aparece a necessidade das funções administrativas. A partir da exposição das correntes da Administração Geral, foi tecida a analogia entre elas e a Administração Escolar, observando que, pela falta de um arcabouço teórico próprio e pela necessidade de afirmar-se com cientificidade, a Administração Escolar pauta-se nas correntes administrativas, colocando-as em prática na organização escolar. Nesse aspecto, a teoria concretizada na prática dos diretores escolares, pauta-se nas diversas correntes da administração geral.

### **2.1 Os pressupostos da administração na sociedade**

Um dos grandes expoentes da Administração Geral foi Friederick Wilson Taylor. Sua posição era de defesa diante da divisão do trabalho, justificando-a como meio de tornar o trabalhador mais produtivo, por meio da submissão à direção. Ele intensificou e especializou o trabalho com a separação entre planejamento e execução, alegando que o trabalhador não teria nem condições físicas nem materiais para estar ao mesmo tempo planejando e executando as tarefas. A dicotomia entre planejamento e execução incorporava os princípios da sua teoria de uma Administração Científica.

A Administração Científica considerava o homem um ser estático e determinado pelo fator econômico, não preconizava o bem-estar deste na oficina, por concebê-lo como parte integrante da máquina. Devido à deficiência da Administração Científica, no tocante às necessidades do trabalhador, surge uma corrente preocupada com o homem e suas relações. A preocupação, porém, não residia na pessoa do trabalhador, e sim, na melhoria das condições para melhor produzir. Um dos defensores desta corrente foi Elton Mayo.

A escola das Relações Humanas considerava os conflitos como indesejáveis e prejudiciais para a produção, procurando amenizá-los através do controle aos grupos informais dos trabalhadores. Em contrapartida a essa escola, uma corrente começa a conceber os conflitos como necessidade para compreender os ajustamentos estruturais urgentes, buscando demonstrar as funções sociais do conflito e discordando de qualquer forma de apaziguá-lo: o Estruturalismo.

Segundo Hora (2004), um dos grandes nomes do Estruturalismo foi Max Weber. Dentre os conceitos estudados por Weber, encontra-se o da burocracia, a qual ele define como um sistema racional, no qual a divisão do trabalho ocorre com objetivos pré-determinados.

O burocrata obedece à hierarquia, abandonando suas convicções e interesses pessoais, assumindo os da empresa. A questão da racionalidade é o aspecto primordial da ação do administrador. O Estruturalismo salientou a relação das partes com o todo e a relação entre organização e ambiente. Contudo, foi uma corrente muito respaldada em aspectos técnicos como a burocracia, a racionalidade, a eficiência e a produtividade.

No enfoque sistêmico a organização é considerada um sistema aberto, que possui relação com seu meio, captando desse as informações necessárias para direcionar seus objetivos. Os elementos formadores da organização são concebidos em conjunto, através de suas relações e interdependência.

Com o desenvolvimento da sociedade capitalista, a administração torna-se mais complexa. A complexidade das tarefas, a escassez dos recursos disponíveis, a multiplicidade de objetivos a serem seguidos e o grande número de trabalhadores envolvidos, são fatores que demonstram a necessidade desses trabalhadores terem suas funções coordenadas, controladas e supervisionadas por pessoas ou órgãos com funções denominadas administrativas.

O sentido geral da administração, apontado por Paro (1996, p.18) refere-se a “[...] utilização racional de recursos para a realização de determinados fins.” Utilizar racionalmente os recursos significa adequá-los aos objetivos usados e empregados de forma econômica. O homem relaciona-se com a natureza através do trabalho. Nessa relação apropria-se dos recursos materiais e transforma-os conforme suas necessidades de sobrevivência. Da mesma forma, o processo de trabalho altera o estado natural dos recursos para utilizá-los da melhor maneira possível.

O termo racionalização do trabalho perpassa o fato do trabalhador utilizar-se dos materiais naturais de forma econômica e produtiva, bem como a economia de tempo e a devida adequação do esforço humano gasto no processo de produção. Nesse sentido, a administração se ocupa do esforço humano-coletivo, ou seja, coordenar grupos de homens para obter os fins visados por um único empregador.

A complexidade da administração ocorre através de dois aspectos essenciais: a racionalização do trabalho no âmbito da relação homem com a natureza e a coordenação homem/homem. A sociedade se organiza com bases nas relações de produção, ou seja, aquelas que o homem estabelece com a natureza e entre si na produção de sua subsistência, determinadas pela propriedade dos meios de produção, configurando o modo de produção capitalista.

Faz-se necessário então, elucidar algumas características do modo de produção capitalista que é diferente do modo de produção do feudalismo ou do modo de produção escravista. No primeiro modo de produção citado, o trabalhador é aparentemente livre de restrições legais para vender sua força de trabalho. Esse aspecto constitui um paradoxo, já que sendo livre e não detentor dos meios de produção, o trabalhador carece vender sua força de trabalho para sua sobrevivência e de sua família e, ao vendê-la ao sistema capitalista por salário, procede à sua condição de explorado.

A teoria da Administração divide-se em três grandes grupos. O primeiro seria formado pelos enfoques prescritivos: o Movimento da Administração Científica e o Movimento das Relações Humanas; o segundo, pelos enfoques explicativos: o Behaviorismo, o Estruturalismo e a Abordagem dos Sistemas Abertos e o terceiro, pelos enfoque prescritivo-explicativo: o Desenvolvimento Organizacional.

Nas palavras de Motta (1982, p.4), o pensamento central da administração científica “[...] pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus passos, que organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades.”

O mais expressivo expoente dessa corrente foi Friederick Taylor. Ao estabelecer a noção de controle de um trabalhador sobre o outro, através da gerência, respalda a idéia central da Administração Científica na qual seu fundamento essencial consistia na dicotomia entre a concepção e execução no trabalho das oficinas, das fábricas e também das escolas.

Após detalhados estudos, Taylor impôs às fábricas um ritmo de trabalho acelerado afirmando que existe um homem para cada tipo de trabalho e que cabe ao administrador proporcionar a adequação e o treinamento dos indivíduos extraído a máximo de cada um.

Nesse âmbito, pode-se constatar a função básica da administração em determinar a maneira de executar o trabalho, e quem o fará. O controle do processo de produção fica com o administrador que se apropriou do conhecimento prático do trabalhador por intermédio da divisão entre concepção e execução. Nos tempos atuais, essa apropriação continua, porém com mecanismos mais sutis, ou seja, o trabalhador não percebe a forma como é controlado.

Henri Fayol é outro expoente da Administração Científica.. É dele a clássica divisão das funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Para a Administração Científica o trabalho subordina-se ao capital e ao controle do processo produtivo por parte da direção, através de princípios como divisão do trabalho, autoridade, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses, hierarquia, ordem e lealdade. Princípios esses com o intuito de assegurar a estrutura capitalista.

A Administração Científica considerava o homem um ser estático e determinado pelo fator econômico. Não preconizava o bem-estar deste na oficina, mas o incorporava enquanto parte da máquina, como já afirmado anteriormente. Devido à deficiência da Administração Científica, no tocante às necessidades do trabalhador e à percepção, nas fábricas, do descontentamento com o tratamento dado pelos administradores aos trabalhadores, surge uma corrente preocupada com o homem e suas relações. Porém, essa preocupação não tem como premissa uma condição de vida digna, e sim, a satisfação do trabalhador, em melhor produzir.

Um dos defensores dessa corrente foi Elton Mayo. Sua defesa incorpora três novos conceitos: novo conceito de homem, baseado em melhor conhecimento de suas complexas necessidades; novo conceito de poder, baseado na colaboração e na razão; novo conceito de valores organizacionais, baseado numa concepção humanista. Ao desconsiderar os problemas do nível econômico-político, restringe-os ao nível psicológico deslocando o foco de interesse da administração para a organização de grupos informais e suas inter-relações.

No cerne dessa transposição da preocupação do econômico-político ao psicológico, do formal ao informal, sobrepuja a necessidade do controle. Nesse sentido, faz-se



necessário um “[...] maior controle por parte da administração sobre os grupos informais, evitando a geração de conflitos entre esses grupos e a organização formal”. (TRAGTENBRG,1992, p. 39).

A ênfase dada aos grupos informais pela escola humanista deve-se ao fato de conceber os conflitos como algo maléfico ao andamento da empresa, o que prejudica a produtividade. Um meio de evitar tal dano seria o controle dessas relações.

O que houve foi a descoberta de que outros incentivos, além dos altos salários, favoreceria a ampliação das taxas de mais-valia. Ao deslocar o conceito de grupos informais das ciências comportamentais e aplicá-lo à prática administrativa, Elton Mayo obteve mérito, porém esvaziou sua teoria, por adotar uma atitude essencialmente empirista.

Em contrapartida à Escola das Relações Humanas, a qual considera os conflitos como indesejáveis e procura recursos para amenizá-los, o Estruturalismo os considera como ponto de partida, como necessidade para compreender os ajustamentos estruturais urgentes. Assim sendo, o Estruturalismo busca demonstrar as funções sociais do conflito, discordando de qualquer forma artificial de apaziguá-lo.

Segundo Motta (1982, p.54), é importante para o estruturalismo o relacionamento das partes com o todo pois

[...] estruturalismo implica totalidade e interdependência, já que exclui os conjuntos cujos elementos sejam relacionados por mera justaposição. Simplificando, os conjuntos que interessam aos estruturalistas apresentam como característica básica o fato que o todo é maior do que a simples soma das partes.

Um dos grandes nomes do Estruturalismo é Max Weber que construiu seu referencial teórico pautado na administração isenta dos sentimentos humanos, pautada na racionalidade, ou seja, uma administração profissional desempenhada por profissionais, os quais possuíam autoridade através dos postos ocupados na hierarquia da empresa.

Ao discorrer sobre a burocracia defende-a como um sistema racional, no qual a divisão do trabalho ocorre com objetivos pré-determinados. O burocrata obedece à hierarquia, abandonando suas convicções e interesses pessoais, assumindo os da empresa.

A concepção de burocracia é permeada pelo conceito de autoridade, que se apresenta em três tipos: a legal, a tradicional e a carismática. Para ele, a mais coerente e eficaz é a legal, por basear-se na promulgação, e o seu tipo mais puro é a burocracia. Este tipo de autoridade é o ‘racional-legal’, o verdadeiro condizente com uma estrutura formal,

pois o tradicional é pautado na crença e o carismático é dependente das qualidades pessoais de liderança.

Na concepção estruturalista, dois tipos de autoridade são incompatíveis: a autoridade administrativa é impessoal, já a autoridade do conhecimento é pessoal e intransferível. Consistindo a racionalidade como aspecto primordial da ação do administrador. Sendo assim, o administrador deveria esvaziar-se de sua historicidade, de seus valores e interesses, para empunhar os da empresa. Ao assumir o cargo, troca-se a noção de indivíduo pela de defensor racional da empresa.

O Estruturalismo contribuiu com a teoria das organizações por salientar a relação das partes com o todo, pela atenção destinada aos grupos informais e também pelo destaque à relação entre organização e seu ambiente. Contudo, parece-nos claro sua limitação ao analisar essa relação organização e ambiente de maneira unilateral, muito respaldada em aspectos técnicos como a burocracia, a racionalidade, a eficiência, e a produtividade.

Uma outra forma de compreender a administração é dada pelo enfoque sistêmico, no qual predomina o sistema aberto das organizações apresentando uma estabilidade relativa com capacidade de ajustamento às mudanças necessárias dada a sua capacidade de reorganização, o que garante a revitalização constante, impedindo o seu desaparecimento. Tal enfoque recorre a conceitos variados das demais disciplinas para explicar a realidade e o funcionamento da organização, por intermédio da função administrativa. Sua ênfase recai nas relações da organização com o ambiente exterior.

Para Alonso (1988), a organização é um sistema aberto, pois possui relação com seu meio, captando deste as informações necessárias, direcionando seus propósitos. Os sistemas fechados acabam por transformar as organizações em redomas fechadas em si mesmas, sem estabelecer relação com o todo social. Considera-se que, nesse ponto de vista, o enfoque sistêmico é mais avançado do que os anteriores. Os elementos formadores da organização são concebidos em conjunto, através de suas relações e interdependências, as funções administrativas não consideram apenas alguns aspectos no seu funcionamento, mas sua totalidade.

Essa autora considera o enfoque sistêmico o mais propício para análise das organizações, inclusive da escola, por oportunizar uma compreensão ativa da organização devido à sua relação com o meio ambiente exterior. Em contraponto, Félix ressalta que esse enfoque, quando utilizado na escola, não considera os determinantes econômico-

sociais dessa realidade; assim suas explicações possuem um alto grau de generalidade e abstração.

Na análise da escola, tem-se como parâmetro a sociedade capitalista que, tendo como fim a acumulação e reprodução do capital, traz no bojo de suas relações sociais a exploração de uma classe pela outra. Nesse prisma,

[...] o Estado Capitalista necessita do sistema educacional, não só por sua contribuição ao processo de acumulação e legitimação, mas porque a própria escola é a instituição legítima, por excelência, na sociedade moderna. Por outro lado, seu financiamento colide com necessidades mais diretas de investimento e de fornecimento para o processo de acumulação (SILVA, 1992, p.183).

A relação mais comentada e difundida entre escola e sociedade é a preparação de mão-de-obra especializada, essa é uma delas, porém não a única, uma vez que a sociedade se desenvolvia, aumentava a necessidade de trabalhadores qualificados para não colocar em risco a expansão do capital, tarefa primeira do modo de produção capitalista, pois este

[...] exige mão-de-obra mais educada, mais modernizada, com novos valores de eficácia, amor ao trabalho, dedicação; e mão-de-obra mais produtiva, mais qualificada. Exige-se do sistema escolar que se expanda, mas sempre ajustado ao sistema econômico e à sua capacidade de incorporar os egressos da escola às necessidades da força de trabalho (ARROYO, 1979, p.38).

O acesso à escola foi concebido como um fator de ascensão social, para poder melhorar as condições de vida mediante um melhor emprego. Tal pensamento foi muito difundido entre as camadas desfavorecidas. A escola foi criada com um caráter utilitário, seu surgimento não foi natural, uma vez que possui objetivos, conteúdos e profissionais específicos, os mesmos são permeados por uma concepção de homem, de mundo e de sociedade que se queira construir ou protelar.

Devido à deficiência nos outros setores sociais como o da saúde, a falta de emprego dos pais e as condições precárias de sobrevivência, a escola assumiu e ainda assume um caráter assistencialista, ou seja, atende às crianças no tocante à merenda, à assistência médica, à distribuição de materiais escolares, condições essas importantes para o aprendizado.

Ao se envolver com estes problemas de cunho social e político, a escola corre o risco de esvaziar a principal função da escola que é a transmissão sistemática dos

conteúdos historicamente produzidos pela humanidade, instrumentalizando-se, assim, as classes desfavorecidas na superação do estado de exploração e alienação. Dessa forma, a escola não desempenha um papel fundamental na reprodução do capital, sua função primordial é a formação de habilidades básicas necessárias ao trabalho, assumindo assim um papel de mediação.

A concepção da classe burguesa sobre a escola está pautada na Teoria do Capital Humano que para Frigotto (1993), representa a forma pela qual a percepção burguesa reduz a prática educacional a um ‘fator de produção’, a uma ‘questão técnica’. Por isso, a classe burguesa considera necessária a escolarização das classes trabalhadoras, não como processo emancipatório das mesmas, pelo contrário, como processo de doutrinação através do desenvolvimento das habilidades requeridas pelo mercado de trabalho, contribuindo, assim, para a acumulação do seu capital.

As palavras ensino vocacional, treinamento e a formação profissional são os temas centrais da concepção de educação de Smith, as quais também fundamentam a teoria do capital humano.

Para Frigotto (1993, p.41),

O processo educativo, escolar ou não, é reduzido à função de produzir um conjunto de habilidades intelectuais, desenvolvimento de determinadas atitudes, transmissão de um determinado volume de conhecimentos que funcionam como geradores de capacidade de trabalho e, conseqüentemente, de produção. De acordo com a especificidade e complexidade da ocupação, a natureza e o volume dessas habilidades deverão variar. A educação, passa, então, a constituir-se num dos fatores fundamentais para explicar economicamente as diferenças de capacidade de trabalho e, conseqüentemente, as diferenças de produtividade e renda.

Do ponto de vista da teoria do capital humano, o acesso à escola é um fator de equalização social. À medida que o indivíduo apropria-se dos conhecimentos, aumentam suas chances de poder aquisitivo.

Ao retroceder na história da educação brasileira, depura-se o vínculo estabelecido pela teoria do capital humano com a tendência tecnicista da educação. Na década de 1950, o tecnicismo está em pleno desenvolvimento, ocorrendo a supremacia dos métodos e técnicas sobre os conteúdos. A teoria do capital humano reforça a necessidade de salvar o sistema educacional e o tecnicismo oferece a metodologia adequada para construir o processo educativo como um investimento, o capital humano. Para essa teoria, a educação se limita a fator de produção.

A teoria referida enfatiza os aspectos cognitivos na explicação do sucesso profissional e de sua rentabilidade, não leva em consideração as diferenças sociais e econômicas oriundas do modo de produção capitalista e tampouco evidencia a relação dos trabalhadores com a empresa e com a escola. Nesse sentido, a escola colabora para preparar a mão-de-obra socialmente requerida pelo capitalismo, cultivando nos estudantes uma mentalidade burocrática.

A relação da escola, com o mercado de trabalho, é a de desenvolver nos indivíduos habilidades compatíveis com as exigidas no mercado capitalista. Assim, indivíduos com um grau elevado de obediência e, controlados estão aptos a ingressar no mercado de trabalho. Além disso, com conhecimentos técnicos necessários para desempenhar seu papel e contribuir como capitalista na acumulação do seu capital.

Portanto, constata-se que a meritocracia é pano de fundo da teoria do capital humano. A rentabilidade de cada um está diretamente relacionada ao seu mérito, sendo esse definido em relação aos talentos individuais e, motivação para superar privações iniciais com a finalidade de ascensão futura. Tal condição é reafirmada na escola de forma reduzida.

O acesso e a permanência na escola pública foi bandeira de educadores, principalmente na década de 1980, quando a discussão sobre a democratização do país estava no auge após um regime de ditadura. O inusitado debate acerca da escola pública não pode ser visto apenas como uma conquista das classes trabalhadoras, apesar de também o ser.

A ampliação da escolarização serviria, então, a um mesmo tempo, para que o capital pinçasse de seu bojo tanto aqueles necessários à produção imediata como aqueles que se alocam nos serviços criando, dentro desse âmbito, a elevação constante dos requisitos educacionais, e também funcionando como justificativa de prolongamento da escolaridade e conseqüente retardamento do ingresso dos jovens no mercado de trabalho, fazendo da própria escola um mercado improdutivo. Esse processo nada teria a ver com a oferta e demanda da mão de obra qualificada (FRIGOTTO,1993, p.99).

Mas a escola não apregoa somente a preparação de trabalhadores qualificados. a contribuição da escola para qualificar mão-de-obra imediata é quase nula. Ao passo que a sociedade capitalista se desenvolve, sua contribuição diminuiu.

O resultado do trabalho escolar não retorna imediatamente à sociedade. O indivíduo entra na escola, mas sua formação percorre anos até findar um grau de ensino.

Esse aspecto diferencia a escola da fábrica. Na segunda, o resultado é imediato à disposição do mercado.

Sob a ótica capitalista, o trabalho desenvolvido na e pela escola é improdutivo, pois só é “[...] produtivo o trabalho que gera diretamente mais-valia, isto é, que valoriza o capital” (MARX, 1985, p.109). Mesmo realizando um trabalho improdutivo, a escola é necessária ao capitalismo para a sua sustentação e continuidade. A controvérsia na afirmação de que a escola realiza trabalho improdutivo, é esclarecida por Frigotto (1993, p.156):

O sistema educacional se constitui, em si mesmo, numa ampla gama de atividades que se articulam especialmente com o processo de realização da mais-valia. Sistema que tende, nos países onde o capitalismo é mais avançado, a se constituir num local onde mais e mais pessoas são levadas a um prolongamento 'forçado' de sua escolaridade, como forma de contemporizar sua entrada no mercado de trabalho.

A escola participa da circulação do capital. Um aspecto assistencialista como a merenda escolar que, além de ser uma medida paliativa ao problema social da fome, contribuindo para velar a função específica da escola, é uma forma de movimentar capital, através das licitações realizadas para a compra da mesma. Esse aspecto é notório também na questão, da aquisição de computadores, televisores, assinaturas de canais alternativos que, ao mesmo tempo em que são instrumentos de avanço educacional, são reflexos da circulação do capital no âmbito escolar.

A própria questão da expansão da escolaridade deve ser interpretada não apenas como uma simples armadilha do governo, tampouco como o meio da equalização social, mas como um processo de movimento do capital, de circulação e realização de produção, processos úteis à manutenção da ordem capitalista. Portanto, a relação da escola com o capitalismo não está restrita à formação da mão-de-obra qualificada, mas perpassa também pela circulação do capital, contribuindo, assim, para sua reprodução e ampliação.

Vale salientar que a expansão da escolaridade às classes trabalhadoras representa também uma resposta à pressão das mesmas diante dos governos. A elevação dos patamares escolares pode ir além do esperado pela burguesia, podendo afetar a funcionalidade do capitalismo.

## 2.2 Os paradigmas da administração escolar

Os estudos da administração escolar no Brasil surgem no ano de 1932, como disciplina do curso Pedagógico do Instituto de Educação do Rio de Janeiro. Porém, a disciplina de Administração Escolar só foi adotada no currículo do curso de Especialização de Administradores Escolares do Instituto de São Paulo no ano seguinte.

A inclusão da disciplina de Administração Escolar no currículo de Pedagogia da Faculdade de Filosofia da Universidade do Brasil ocorreu em 1939. Em 1946, a Lei Orgânica de Ensino Formal, estimulou a criação de cursos de administração de ensino primário em outros estados. O curso de pedagogia era dividido em habilitações, aspecto este que colaborava para a dicotomia entre concepção e execução do processo educativo.

A dissociação entre a concepção e execução perpassa a educação. Na primeira consideram-se os pensadores sobre a educação, seja nas instâncias federais, estaduais ou municipais, enquanto na segunda, o trabalho docente é que ganha maior destaque.

As discussões de leis, decretos, planejamento e avaliação ficam a cargo dos conselheiros e dos secretários, que as proferem aos professores para a execução em suas aulas, por intermédio dos especialistas em educação. Às vezes, os professores são surpreendidos com consultas sobre os problemas educacionais, porém quase sempre as soluções já foram encontradas e estão em andamento, ocorrendo aquilo que se denominou de falsa democracia.

No cenário capitalista, a administração escolar não tem autonomia frente ao contexto político, econômico e social, em virtude da não participação dos diretores no planejamento da educação, nem na elaboração das políticas educacionais. Em um âmbito mais restrito, como a escola, a separação permanece.

A figura do diretor representa as funções administrativas deliberativas, ancoradas pela presença do supervisor escolar e orientador educacional reportando à defesa de Taylor, sobre a presença de um segundo homem, pensador e observador das práticas que ocorrem no processo.

Sabe-se do perigo de generalização quando uma teoria é transposta de seu campo para outro. Nas palavras de Arroyo (1979, p.41):

[...] a tentativa de introduzir no sistema educacional mecanismos de racionalização usados na administração empresarial não deve ser vista como mera transferência de modelos formais para áreas em si diferentes e distantes. Entre a escola e a empresa há sem dúvidas relações profundas e a transferência de mecanismos semelhantes de administração vem confirmar tais relações. Em outros termos, é a tendência a

maior relação entre a escola e a empresa, entre o sistema escolar e o sistema de produção no processo capitalização da economia e da sociedade que reclama a adoção de formas semelhantes de administração.

A Administração Escolar busca seu suporte teórico na teoria da Administração de Empresas devido à ausência de uma teoria própria e à necessidade de firmar-se com cientificidade para comprovar sua importância como teoria capaz de assegurar o funcionamento satisfatório da organização escolar. Nesse sentido, muitos autores defendem este princípio como é o caso de Alonso (1988, p. 30),

[...] a administração escolar é uma particularização, um ramo da Administração Geral; está contida a idéia de que a escola é uma organização, e a sua função, um empreendimento com características sociais que devem ser consideradas em sua especificidade, muito embora a função administrativa seja basicamente a mesma onde quer que se apresente.

Grandes são as dificuldades para o desenvolvimento de uma teoria da administração escolar, devido às diferenças nas escolas e ao objeto de trabalho serem seres humanos: professores, funcionários, pais e alunos. Silva (1996, p. 69) afirma que “[...] a busca da identidade própria da administração escolar tende a aproximá-la muito mais da administração do que do escolar”. Deste modo, as dificuldades decorrem principalmente pelo fato de não existir um conjunto de regras ou uma convenção no modo de agir, pois se trata de um ato criativo.

Os teóricos da administração de empresas e da escola acreditam que embora as organizações possuam objetivos diferentes, são semelhantes, por suas estruturas serem parecidas, logo, podendo ser administradas conforme os mesmos princípios, ocorrendo apenas algumas alterações necessárias.

Para Ribeiro (1978, p.96) “[...] a administração escolar é uma das aplicações da administração geral; ambas têm aspectos, tipos, processos, meios e objetivos semelhantes”. Esse pressuposto trata da administração escolar apenas em seu aspecto técnico, dissimulando seu caráter político, ideológico e social, pois trata dos problemas administrativos de forma desvinculada dos problemas econômicos e sociais.

A esse respeito, Félix (1989, p.82) afirma que:

Quando se diz que as preposições teóricas da administração escolar reforçam e legitimam essa relação, destaca-se sua função ideológica. De fato, na medida em que a prática da administração escolar é tratada do ponto de vista ‘puramente’



técnico são omitidas as suas articulações com as estruturas econômicas, política e social, obscurecendo a análise dos condicionantes da educação. As normas técnico-administrativas que são propostas como normas para o funcionamento do sistema escolar constituem um produto desses condicionantes. No entanto, isentas das determinações econômicas e sociais.

A administração escolar não pode pautar-se apenas nos aspectos burocráticos ou administrativos. Hora (2004) afirma que sua ênfase deverá propiciar condições concretas, materiais e legais para o bom desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, tendo sempre como referencial o seu objeto de trabalho, ou seja, o aluno. Mas é imprescindível a retomada da especificidade da educação e dos seus fins e objetivos para tornar a Administração Escolar realmente uma teoria crítica. É nesse prisma que ocorre a diferença entre administração geral e escolar, no tocante ao objeto de trabalho e aos objetivos propostos.

A administração escolar, apesar de ser concebida por muitos educadores como tratamento dos aspectos legais da escola e como instrumento apenas burocrático, devido à estrutura organizacional escolar e ao poder centralizado na figura do diretor, seu real papel extrapola esses aspectos, pois direciona o processo educativo e as ações dos profissionais envolvidos.

Daí seu caráter político, ideológico e social. Dependendo como a concebem, os diretores escolares podem transformá-la num aparato de transformações das relações escolares ou protelar o estado de dominação da sociedade capitalista. Não se considerou que a administração escolar seja redentora da escola, mas sim que a mesma, quando bem dirigida, pode transformar-se num desafio na busca de explorar o mais eficazmente possível as condições para a construção da Educação Escolar.

Inserida no contexto capitalista a escola tem analogia com a empresa no tocante à sua estrutura tradicional e aos aspectos absorvidos do sistema; porém, seus objetivos diferenciam-se dos da empresa capitalista. Apesar de ser uma das suas funções, os objetivos da escola extrapolam os muros do mercado de trabalho. Superar o estado de dominação e de exploração de uma classe pela outra é um dos seus objetivos enquanto escola pública; pois ela é um lugar formador de identidades e só será pública se estiver a serviço dos interesses da maioria da população.

Hora (2004) afirma que a escola, enquanto parte de um organismo mais amplo que é a sociedade, ou de uma estrutura de que faz parte o órgão central do sistema educacional,

tem, em relação a eles, uma autonomia relativa. Não se trata de uma dependência absoluta ou de uma completa independência o que existe é uma interdependência.

### **2.2.1 A administração escolar na perspectiva da administração tradicional**

A organização escolar pauta-se numa estrutura hierárquica, submetendo os profissionais às relações de mando e submissão. Neste sistema, no seu ponto mais alto, encontra-se o diretor escolar. Essa forma de organização de funções, relações e posições determinam ao diretor todo o poder de decidir sobre os rumos da escola, determinar as ações de seus subordinados e garantir a eficiência e eficácia do processo ensino-aprendizagem, dificultando o envolvimento participativo de todos na superação dos problemas escolares.

Para Alonso (1988, p.113) “[...] o diretor possui uma colocação hierárquica superior, com o fim de assegurar a integração dos demais papéis, e conseqüentemente, o alcance dos objetivos”. Obviamente, sua função diferencia-se das demais, sendo até de maior responsabilidade devido à complexidade de sua função e o alcance de suas ações. Mas, a escola só existe devido ao aluno e este precisa de alguém que realize a mediação dele com o conhecimento científico, centrado no professor, assim a escola é percebida como um movimento dialético, em que uma função não existe sem a outra.

A administração escolar sendo gerada num contexto social, econômico e político reflete interesses e características peculiares desse sistema. Apontada como um dos ramos da administração geral e influenciada pelos interesses capitalistas, o diretor possui como função organizar, controlar e administrar, com a percepção de que na sociedade dominada pelo capital “[...] as regras capitalistas vigentes da estrutura econômica tendem a se propagar por toda a sociedade, perpassando as diversas instâncias do campo social.” (PARO, 1990, p.48). Nessa perspectiva, a administração escolar é um instrumento de reprodução dos interesses capitalistas para o interior da escola.

O diretor escolar é um representante legítimo do Estado na escola imbuído de uma posição hierárquica privilegiada e responsável pelo cumprimento das ordens superiores. Assim, de acordo com Hora (2004):

[...] essa perspectiva administrativa contribui para que muitos diretores da escola pública venham a se tornar déspotas com seus dirigidos e subservientes aos dirigentes dos órgãos centrais, esquecendo que sua principal função, e a mais importante, é realizar, por intermédio da administração, uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir o atendimento das necessidades educacionais de sua clientela, cuidando da elevação do nível cultural das massas [...]

Prossegue a autora afirmando que o diretor no cotidiano escolar se depara com a condição de se reduzir a um mero repassador de ordens, dispondo grande parte de seu tempo para assinar papéis de pouco significados para a educação, se tornando um organizador do prédio escolar e da limpeza .

Nessa concepção tradicional do trabalho do diretor, nota-se o não envolvimento com o pedagógico. Depara-se na escola com um diretor envolvido com os assuntos de ordem burocrática e preocupado com a arrecadação de recursos, o que torna inviável seu envolvimento com assuntos de ordem pedagógica, os quais acabam sendo deixados a cargo unicamente do supervisor. Entretanto,

[...] o especialista em Administração Escolar é, em princípio também um especialista em educação. Também, no caso não significa decorrência, mas concomitância necessária. Antes, a especialização em educação é que se apresenta como uma pré-condição para o exercício de sua administração. Não se pode administrar proficientemente uma atividade cuja natureza peculiar nos escapa. (SILVA, 1982, p.71).

Na perspectiva tradicional, não se percebe que há a necessidade do conhecimento por parte do diretor dos princípios do processo ensino-aprendizagem. Com isto não se quer dizer que deverá dominar todos os conteúdos das diferentes disciplinas e séries, mas sua presença no planejamento, nas reuniões pedagógicas e com os pais, nas visitas que se realizam em sala de aula não para vigiar o professor, mas para tomar ciência do que está ocorrendo é de suma importância, para o desenvolvimento qualitativo da escola pública.

O diretor é considerado a autoridade máxima da escola, o que lhe garantiria autonomia e poder por sua figura representar o Estado, ou seja, é de sua responsabilidade o cumprimento da Lei e da Ordem na escola. Assim, sua autonomia e poder limitam-se diante da execução das ordens prescritas pelas instâncias superiores, a serem cumpridas pela sua escola.

Portanto, dentro dessa concepção, no sistema escolar, o papel do administrador da educação é decisivo e assume o caráter de agente de controle. Por isso, o estado o forma notadamente em legislação do ensino e cobra dele o cumprimento dessa legislação que é a expressão jurídica da dominação, da dominação da classe que se apoderou do Estado. O administrador torna-se, então, um defensor dos interesses do Estado dentro da Escola e não defensor dos interesses da população. (GADOTTI, 1983, p.40).

Observa-se como o diretor escolar pode tornar-se um agente da reprodução da sociedade capitalista. Ao passo que representa o Estado e por isso acaba assumindo os valores capitalistas em sua prática, torna-se um instrumento eficaz de controle, em virtude de sua posição na hierarquia escolar. Com efeito, nega sua própria condição de educador e de trabalhador assalariado.

A ação do diretor é permeada por contradições. Nas palavras de Paro (1996, p 10), uma delas,

[...] advém do fato de que, por um lado, ele deve ter competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos (pelo menos supostamente) em sua formação de administrador escolar; já que o problema da escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas a falta de recursos.

Tais aspectos permitem inferir que nas escolas ocorrem dificuldades de recursos materiais, físicos e pessoais. Escolas com salas super lotadas, escassez de material e o limite cada vez maior em termos de funcionários são fatores explicados por meio do discurso, como o enxugamento da máquina estatal.

Numa sociedade que busca a modernização tecnológica e econômica, é inconcebível possuir um sistema educacional defasado em todos os sentidos. Logicamente, esse quadro não é algo natural, mas sim político e social. Contudo, é nessa realidade escolar que o diretor deverá atuar. Sua posição na instituição escolar acarreta-lhe um caráter autoritário, o qual é reforçado pelo Estado.

A esse respeito Paro (1996) destaca como maior obstáculo a forma que é colocada a função do diretor:

[...] que o coloca como autoridade última no interior da escola. Esta regra, assustadamente mantida pelo Estado, confere um caráter autoritário ao diretor, na medida que estabelece uma hierarquia na qual ele deve ser o chefe de quem

emanam todas as ordens na instituição escolar, leva a dividir os diversos setores no interior da escola, contribuindo para que se forme uma imagem negativa da pessoa do diretor, a qual é confundida com o próprio cargo, faz com que o diretor tendencialmente busque os interesses dos dominantes em oposição dos interesses dos dominados; e confere uma aparência de poder ao diretor que em nada corresponde à realidade concreta (PARO, 1996, p.12)

Na comunidade escolar, a função do diretor gera muitas tensões: considerado por uns como o fiscalizador das atividades escolares, por outros como instrumento de controle dos órgãos superiores à escola. Esse clima propicia muita resistência e comodismo dos profissionais, os quais preferem omitir-se a enfrentar os problemas juntos.

Nas palavras de Padilha (1997, p.91) os profissionais “[...] estão diante dos reflexos de um modelo de gestão escolar baseado numa estrutura administrativa autocrática, vertical e hierarquizada, fundamentada numa rede de ensino ou num sistema educacional burocrático e fechado”.

Na atual forma de organização e diante das relações de poder existente no interior da escola, a subordinação é conseguida em detrimento ao espírito de iniciativa e à criatividade. Dessa maneira, o diretor desperta em seus ‘subalternos’ o espírito de aversão e medo, devido à duplicidade de sua função, pois de um lado é a autoridade máxima na hierarquia escolar exercendo seu poder de mando e desmando, por outro lado sua autoridade é limitada aos muros escolares, porque num patamar externo a escola não possui poder para fazer atingir os objetivos educacionais ou implantar alguma política educacional ou até mesmo discuti-la.

Portanto, a função do diretor é permeada por ambigüidades. Isso está reafirmado através da citação de Tragtenberg (1992, p.49),

[...] o diretor vive, realmente, numa ambigüidade. Por um lado, ele é cobrado burocraticamente e a Escola funciona com uma relação burocrática formal (tem o diretor, os professores, o supervisor, etc) e, por outro, há uma situação de miséria social que impede que o diretor seja cobrado no exercício de algumas funções.

A escola é uma organização burocrática, na medida em que seus cargos são dispostos hierarquicamente. O funcionário cumpre suas tarefas com impessoalidade, formalismo e profissionalismo e com o máximo de racionalidade. É um sistema social administrado por critérios racionais, onde a divisão do trabalho é racionalmente realizada, tendo em conta os fins traçados. A organização hierárquica distribui as atividades de acordo com os objetivos a serem alcançados.

Para Weber, a burocracia é um sistema racional em que a divisão do trabalho se dá com vistas a fins predeterminados. Em termos gerais, o burocrata abandona suas convicções pessoais para obedecer à hierarquia. Tomando para si os interesses da organização, caracteriza sua ação pela impessoalidade e pela falta de sentimentos, agindo sempre de maneira racional. Nas palavras de Delorenzo Neto (1974, p.141):

A administração burocrática tem o exercício baseado no saber. Nisto, o seu significado fundamental. Esse é o traço que a torna especificamente racional. Consiste em conhecimento técnico que, por si só, é suficiente para garantir uma posição de extraordinário poder para a burocracia. Também se deve considerar que as organizações burocráticas, ou os detentores do poder que dela se servem, tendem a tornar-se mais poderosos ainda pelo conhecimento proveniente da prática que adquirem no serviço.

A eficiência da escola é avaliada devido aos resultados obtidos, traduzidos no preenchimento de requisitos burocráticos. “[...] Interessa apenas a quantidade, a execução rigorosa do planejamento, a disciplina instaurada, o cumprimento dos horários” (GADOTTI, 1983, p.41). A escola eficiente é aquela que consegue empregar seus recursos, com o mínimo de desperdício e o máximo de produtividade, assim como a empresa.

A autocracia presente nas escolas, essencialmente centrada nas funções do diretor, é uma forma de controle do estado sobre a escola, como também o é do diretor sobre o supervisor, deste sobre o professor, e deste sobre o aluno. Procedimentos como diário de classe, boletim, mapa de merenda, relatórios, são medidas técnicas que expressam o controle hierárquico de um nível sobre o outro, culminando com o controle do diretor em relação a toda escola.

Além desse controle, o trabalho burocrático contribui para o desaparecimento da concepção global do trabalho pedagógico, uma vez que “[...] a divisão das tarefas burocráticas, tornou desnecessário para a execução das mesmas, que o funcionário conheça o processo e a função global da qual, no entanto, ele é parte integrante [...]” (NOSELLA, 1987, p.96). Como reflexo disso, o profissional da educação perdeu a concepção de totalidade do seu trabalho.

Cada profissional limita-se em sua área de atuação desconhecendo a do outro profissional transformando a escola num local de trabalhos individualizados, sobrepujando ao trabalho coletivo. Sobre o assunto Severino (1992, p.84) afirma que: “[...] não se pode comprometer, por causa dessa especificidade, a universalidade e a unidade do fim do trabalho escolar como um todo”.

A escola contribui para a formação de indivíduos reprodutores das relações sociais burocráticas. A burocracia presente nas funções do diretor e na escola favorece o desenvolvimento de um tipo de indivíduo limitado, sem iniciativa e criatividade, submisso e apático. Acostumado num mundo de papéis, com cargos definidos, sem relações horizontais, o indivíduo quando sai da escola reproduz tudo aquilo que presenciou durante anos na sua vida escolar.

A burocracia relaciona-se intimamente com o poder, aliás, é também uma forma de poder. Nesse sentido, é significativa a citação de Delorenzo Neto (1974, p. 45):

[...] é um instrumento de poder de primeira ordem para aquele que controla o aparato burocrático. De acordo com a interpretação de Weber, possuir em condições normais a direção de uma burocracia amplamente desenvolvida acarreta sempre um alto poder.

Desta forma, quem controla o aparato burocrático na escola é o diretor, logo, o mesmo detém, na hierarquia da escola, o poder; mas, o poder do diretor não se pauta apenas no controle burocrático, é também oriundo de outras fontes.

O poder é um fenômeno subjetivo, com repercussões em nível intrapessoal, interpessoal, grupal e social, pois seus efeitos ocorrem nas relações entre indivíduos. Esse processo ocorre na escola entre o diretor e os funcionários. A forma como o diretor exercerá esse poder influirá no relacionamento entre ele e seus subordinados, no desempenho de cada um em suas tarefas e no compromisso destes com a escola. Mas, se o poder ficar centralizado apenas na mão do diretor, no restante dos profissionais, possivelmente, causará indiferença com os objetivos escolares, irresponsabilidade social, acomodação e falta de iniciativa.

Nesse parâmetro, o diretor centralizador e autoritário toma a escola como propriedade, prejudicando o desenvolvimento de sua unidade escolar. Se o diretor conceber o poder como a forma elucidada por Weber: a possibilidade de impor a própria vontade sobre o comportamento dos outros, tornar-se-á um tirano, impondo suas vontades como absolutas e soberanas. Usará de sua posição para mandar e desmandar perdendo de vista o outro, como um ser humano dotado de vontades próprias.

O poder advém da personalidade, da propriedade ou da organização. O poder do diretor, como se constitui hoje em nossas escolas, vem da sua posição na hierarquia escolar, legitimado pelo Estado; ou mesmo se eleito pela comunidade, usa e abusa da sua condição de autoridade máxima da escola para fazer uso arbitrário da mesma.

No caso do diretor eleito pela comunidade, seu poder é oriundo dos seus traços individuais, sua personalidade, suas experiências, seu conhecimento, enfim suas características. Mesmo assim, depois de eleito, pode transformar-se num ditador. Eleição pode não ser sinônimo de democracia no interior da escola.

No caso da eleição, um dado importante é a competência interpessoal, como o diretor estabelece suas relações com o grupo escolar, podendo transformar-se num líder admirado por todos. Porém, quando no exercício do poder, o diretor utiliza-se da coerção para alcançar seus objetivos, “[...] despersonaliza os indivíduos, intoxica o ambiente, gera medo, ansiedade, revolta, resistência a mudanças.” (KRAUSZ, 1991, p.36). Esse poder é maléfico para a organização. O diretor só é respeitado devido ao medo de perseguições, represálias e ameaças porque segundo Lébrun (1984, p.17) “[...] quando me submeto às leis e regulamentos editados pelo poder, é sempre porque uma infração significaria a certeza de uma punição”.

O diretor é um líder, mas, no contexto desta administração tradicional, exerce sua liderança de forma controladora, tornando-se assim um chefe. Apóia-se no poder que sua posição lhe ocasiona, controla todos os procedimentos escolares, impõe regras para garantir seu controle, gerando um clima de desinteresse e apatia.

Para exercer sua liderança de forma mais democrática, o diretor necessita reconhecer-se como um elemento de um conjunto estrutural mais amplo que sua própria vontade, ou seja, ele faz parte de um coletivo, em que vários profissionais possuem suas funções, sendo que nenhuma é mais ou menos importante que a outra. Desta forma, ao discutir as decisões e comungar dos interesses dos profissionais da escola, o diretor contribuirá enormemente para democratizar as relações escolares.

### **2.2.2 A administração escolar na perspectiva da gestão escolar**

Surgiu no cenário de discussão educacional dos últimos tempos um novo termo para designar as funções do diretor de escola: a gestão da educação, ou gestão escolar. Para alguns educadores, é uma simples substituição de terminologia, para outros, é uma mudança de paradigma na administração das escolas.

Luck (1997), destaca que a idéia de gestão na educação desenvolve-se a outras idéias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua



dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania.

Em muitos estados brasileiros, como Tocantins, Sergipe, Amazonas e Paraná, a Gestão Escolar está sendo colocada nas práticas das escolas, por meio de debates sobre os problemas: eleições diretas para diretor, participação ativa dos pais, organização de colegiados, enfim, de diversas maneiras, as escolas estão tentando mudar a forma de sua organização hierárquica e piramidal.

Os mecanismos citados são algumas formas de alterar a prática dos diretores, todavia, para Luiz Dourado não são garantia de transformação, pois, impregnadas pela forma de administração capitalista, as escolas têm um caminho árduo para colocar em prática os novos princípios da gestão: ora por própria resistência dos educadores, ora pela política educacional do país. Desta maneira, faz-se necessário repensar toda a escola, desde a formação de seus profissionais até seus princípios norteadores.

No que concerne à formação dos profissionais da educação, um considerável número de cursos de Pedagogia foi reformulado, não só por causa das mudanças na forma de administração das escolas, mas também por perceberem que a sociedade evoluiu e suas relações tornam-se cada vez mais complexas.

Um exemplo é o curso de Pedagogia da Universidade do Oeste do Paraná que era composto pelas Habilitações em Orientação Educacional e Administração Escolar onde o acadêmico optava por uma das duas habilitações no segundo ano do curso, cursando disciplinas específicas e, no quarto ano, os estágios se diferenciavam, segundo a habilitação pretendida. A fim de proporcionar ao aluno uma percepção global da escola, tanto teórica como prática, em 1998 ocorre a reformulação da grade curricular, formando o Pedagogo Escolar.

Segundo os defensores da Gestão Escolar, como Luck (1997), a administração escolar é uma prática limitada, pois tende a controlar o comportamento dos agentes do processo educativo como se fossem previsíveis. Além disso, essa perspectiva compreende que os modelos acertados da administração não devem ser mudados, concordando em administrar diferentes organizações sob o mesmo modelo, determinando apenas algumas adaptações. Em suma, o administrador estabelece as normas, restando aos outros apenas executá-las.

A mudança de paradigma não ocorre naturalmente; é resultado de um processo real com pessoas envolvidas. Desta forma não possui o caráter de neutralidade. Na medida em

que os profissionais se posicionam para tal mudança, emerge seu caráter político.

Para consolidar essa mudança, os princípios não podiam ser mais os mesmos orientadores da administração, já que esta se concretiza influenciada pelo taylorismo. Desse modo ocorre uma mudança em nível conceptual que, para Vitor Paro ocorre gradativamente na prática pois muitos dos diretores se sentiram ameaçados em compartilhar aquilo que tanto almejavam e pensavam ter o poder de tomar as decisões, ocupar o cargo máximo da estrutura hierárquica das unidades escolares, poder atuar conforme seus interesses e boicotar a participação da comunidade:

A esse respeito, é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder \_ já que não se perde o que não se tem \_, mas dividindo responsabilidades. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola (PARO, 1996, p.12)

A gestão democrática é um princípio assegurado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9394/96 no seu artigo nº 3, inciso VIII. “[...] Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.” (Título II, Dos Princípios e Fins da Educação - LDB 9394/96).

Nunes (1999), ressalta a necessidade de uma ruptura histórica com a forma tradicional de administrar a escola. Demonstra a necessidade de enfrentar os problemas postos pela prática educativa de forma coletiva onde todos os profissionais pensam e fazem educação, eliminando do âmbito escolar a dicotomia entre concepção e execução. Afirma que o administrativo deverá estar a serviço do pedagógico e não ao contrário. As funções administrativas servem como subsídios para que a escola cumpra sua função com qualidade.

Redefinir as funções não é a ênfase da gestão, mas redefinir e distribuir responsabilidades. Os termos descentralização e desconcentração são aspectos da gestão. No primeiro, as decisões são tomadas a partir de direções colegiadas, onde pais e profissionais da escola discutem juntos e elaboram diretrizes para superação dos problemas. O segundo preocupa-se em superar a estrutura hierárquica do poder da escola administrada de forma tradicional calcada na divisão de tarefas, através da integração das ações formando grupos de trabalhos com os professores e pais.

Na gestão escolar, as palavras hierarquização e burocracia são trocadas pela de coordenação. Deste modo, o diretor passa a ser o coordenador da escola, o qual não decide

e age sozinho, mas sempre acompanhado do respaldo da comunidade escolar. Assim torna-se “[...] um mediador, que exige equilíbrio profissional, para lidar com as tensões entre alunos, corpo docente, comunidade e Estado” (LUCCHESI, 1997, p.35).

A ação coordenada passa pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros da unidade escolar da comunidade circunscrita a ela e pela compreensão do processo pedagógico e percepção da importância da participação de todos na organização escolar.

Os sentidos de coletividade e de totalidade são características para o diretor gerir a escola de modo mais democrático e desempenhar seu compromisso de oferecer à comunidade um serviço de qualidade. Mas, para gerir a escola, o diretor necessita da participação dos professores e pais. Sem ela pode ser difícil mudar a forma de direcionar a ação administrativa.

A gestão democrática implica que a comunidade extra e intra-escola assumam o papel de dirigente e não apenas de fiscalizadores, ou meros receptores dos serviços educacionais. Assim, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parcela de responsabilidade pelo projeto da escola, através de sua participação ativa na escola. Pois nas palavras de Prais (1996, p. 84),

A participação favorece a experiência coletiva ao efetivar a socialização de decisões, e a divisão de responsabilidades. Ela afasta o perigo das soluções centralizadas e dogmáticas desprovidas de compromisso com os reais interesses da comunidade escolar, efetivando-se como processo de co-gestão. A participação constitui-se, pois, em elemento básico de integração social democrática.

A participação efetiva da comunidade nos assuntos escolares é embasada na partilha do poder, isto é, o poder desloca-se do diretor para as decisões tomadas no conjunto da escola com seus profissionais e com os pais. A condição necessária para dividir o poder é sua socialização e a tomada de decisões no coletivo.

Em decorrência das práticas de partilha do poder, o compromisso com a escola é assumido por todos e, não simplesmente por uma pessoa, no caso, o diretor. Conseqüentemente, tanto pais, como profissionais, se motivam a assumir a sua responsabilidade no processo educativo, pois percebem que os aspectos discutidos e as direções anunciadas vão de encontro às suas necessidades.

A ação política democratizante no interior da escola ocorre pela transformação das práticas sociais reais que se desenvolvem em seu interior, tendo em vista a

necessidade de se ampliar os espaços de participação, de se ampliar os debates respeitando-se as diferenças de interesse entre os diversos sujeitos e grupos em interação, e criando condições para uma participação autônoma dos diversos segmentos, viabilizando, neste processo a horizontalização das relações de força entre eles (OLIVEIRA, 1999, p.31).

Ao participarem, os pais e profissionais percebem a escola não como responsabilidade do diretor, o qual deveria decidir sozinho o rumo da escola, e sim, como uma decisão coletiva, um compromisso de todos em prol de um objetivo comum: a melhoria da qualidade da escola, uma vez que a participação de todos significa a possibilidade de contribuir nos processos de formação discursiva da vontade, com igualdade de oportunidades.

A participação da comunidade na escola propicia ao exercício da participação comunitária em âmbitos maiores da sociedade pois, a democracia pressupõe a possibilidade de todos os membros da sociedade participarem de “[...] todos os processos decisórios que dizem respeito à sua vida cotidiana, sejam eles vinculados ao poder do Estado ou a processos interativos cotidianos” (OLIVEIRA, 1999, p.11).

Porém, a participação da comunidade nas escolas, ou em outra instituição social, torna-se uma ameaça aos detentores do poder e dos privilégios que este lhes assegura. É comum diretor e professores não proporcionarem condições de participação dos pais, relacionando tal fato à falta de educação formal dos pais.

A controvérsia reside no fato de que a escola pública atende na sua maioria filhos da classe trabalhadora e, assim constituída, não podem se esquivar do mundo do trabalho. Como instituição pública e, possuindo como função social a transmissão dos conteúdos produzidos historicamente pela humanidade, necessita transformar esses em instrumentos para a superação da situação antagônica das classes sociais.

A educação não é o único caminho para a transformação social, mas é uma das possibilidades. Portanto, o mundo dos pais dos alunos pode estar muito mais presente no âmago das escolas, do que imaginam os profissionais que nela atuam.

Os problemas da escola pública não se limitam apenas ao conteúdo programático, e se ela está a serviço da população, nada mais coerente que esta participe dos processos interiores de seu funcionamento. Neste sentido é significativa a citação de Paro (1996, p.103):

Uma estrutura administrativa da escola adequada à realização de objetivos educacionais de acordo com os interesses das classes trabalhadoras deve também prever mecanismos que facilitem e estimulem a participação de pais e membros da comunidade em geral nas decisões aí tomadas.

Dessa forma, a própria escola é responsável pelo processo de conscientização dos pais e pela construção de mecanismos diferentes de incentivo à participação, chamando-os a participar de reuniões, não apenas para escutarem problemas dos filhos, mas também para discutirem problemas sociais e políticos ou para resolverem problemas de ordem pedagógica, estudarem o currículo e decidirem não só quais eventos deverão promover para arrecadarem fundos, mas também as formas de aplicar a arrecadação.

Na administração tradicional, em decorrência da divisão do trabalho no interior da escola, o diretor tende a limitar sua ação aos aspectos administrativos e burocráticos, na gestão escolar, o diretor é o elo entre administrativo e pedagógico, compreendendo que o primeiro subordina-se ao segundo, participando de todos os aspectos escolares, retomando a concepção de totalidade de seu trabalho na prática educativa.

Numa direção mais participativa e democrática, ao diretor cabe envolver-se com os aspectos pedagógicos de forma eficaz, não podendo limitar-se ao preenchimento de papéis ou a designar ordens, “[...] no desempenho de suas funções, o diretor se depara com uma contradição básica: a articulação entre o administrativo e o pedagógico”(BORGES, 1992, p.19). A superação desta contradição está em compreender que na escola o primordial é o processo ensino-aprendizagem.

Portanto, participar dos planejamentos bimestrais, das reuniões pedagógicas e com pais, dos cursos de aperfeiçoamento, dos problemas de indisciplina, das reuniões individuais com os professores é sua tarefa enquanto coordenador de diferentes trabalhos e pessoas. Neste sentido, são significativas as palavras de Dias (1998, p.274):

Um diretor de escola é, antes de tudo, um educador, isto é, ele também participa, nem que não queira, das atividades-fim de seu estabelecimento de ensino. Sua forma de conduzir a vida escolar tem repercussões profundas, se bem que nem sempre aparentes, na formação do aluno.

Sendo um educador, a preocupação do diretor não se restringe a ser um administrador em busca de produzir o máximo com economia de recursos, mas sim, em proporcionar condições básicas ao educando para o seu desenvolvimento intelectual, afetivo, social e político. Preocupações com recursos materiais, financeiros, respeito às normas da Legislação Educacional, organização do espaço físico, distribuição de horários e de pessoal, acima de quaisquer desses aspectos, está o aluno e sua aprendizagem, o qual é o principal motivo da escola existir.

Severino (1992, p.80), considera que o papel diretor é “[...] imprescindível e insubstituível. E não se trata de um papel puramente burocrático-administrativo, mas de uma tarefa de articulação, de coordenação, de intencionalização, que, embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico”.

A função do diretor é importante para o desenvolvimento das atividades nucleares da escola. Sua participação ativa no pedagógico permeia também a garantia de construção de espaços coletivos de discussão e debate acerca de problemas comuns. Quando se investir na sistematização de grupos para a produção coletiva dos profissionais da escola, há a possibilidade de uma apropriação por parte dos profissionais acerca dos assuntos educacionais e sociais.

Segundo Melo (2000, p.253) seis indicadores são fundamentais a esse processo: a autonomia escolar, a descentralização do poder, a representatividade social dos Conselhos e Colegiados, o controle social da gestão educacional, a escolha dos dirigentes escolares por processo de eleição e a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar. Portanto o grande desafio dos diretores é redirecionar sua forma de administrar a escola, transferindo sua ação de autoritária à democrática, descentralizando o poder das decisões.

Em conseqüência, a comunidade passa a ser um referencial importante para as discussões das necessidades reais da instituição escolar, envolvendo-se no todo escolar, isto é, do pedagógico ao administrativo. A construção dessa nova forma de administrar a escola é processo árduo e lento, de avanço e retrocesso, acima de tudo, é uma possibilidade de mudança.

### **2.3 O provimento do cargo de diretor escolar**

A escola é um espaço de construção cotidiana, onde professores, alunos, pais e comunidade interagem mediados pelo conhecimento. Uma das maneiras de maximizar as potencialidades e possibilidades desse espaço repleto de significado e (re) significados é transformar o discurso em práticas competentes e sensíveis. Além disso, é desejável que a sua construção cotidiana, como espaço que se quer, reflita a proposta político-pedagógica da escola.

### 2.3.1 Retrospectiva histórica da formação do diretor escolar

A formação do diretor escolar em nível superior ocorre no curso de Pedagogia que foi implantado pela primeira vez em 1939, tinha como fim a formação de profissionais da educação em nível superior. O curso se caracterizou pela convergência do curso de formação do professor secundário com disciplinas do Curso Normal, aprofundando-as.

Em 1961 a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB foi promulgada e no ano seguinte, ocorreu a regulamentação do novo curso de Pedagogia. Enquanto o Decreto-Lei nº 53/66 já aludia ao preparo de especialistas em educação (Artigo terceiro, Parágrafo único), o Artigo 30 da Lei nº 5540/68 os definia como aqueles destinados aos trabalhos de planejamento administrativo, inspeção, supervisão e orientação no âmbito das escolas e dos sistemas escolares, provocando mudanças profundas nos cursos de formação de professores.

Foi o Parecer nº 252/69 de autoria de Valnir Chagas, que organizou os cursos de Pedagogia baseado nas habilitações, em cumprimento ao que determinava a Lei nº 5540/68. O curso de Pedagogia era ministrado em curta ou plena duração e seu currículo abrangia uma parte comum e outra diversificada, em função das habilitações escolhidas.

O Parecer nº 252/69 orientou o curso de Pedagogia para a formação de profissionais técnico-administrativos da educação, oferecendo as conhecidas habilitações: supervisão, inspeção, administração, orientação e magistério. A formação do pedagogo, incipiente, deixou de ser a tomada de consciência dos problemas educacionais e transformou-se em treinamento assistencialismo. O pedagogo tornou-se mais um fiscalizador da educação do que um professor para criar a educação.

A forma como estava composto o curso de Pedagogia, segundo Brezezinski (1996), não atendia às necessidades da escola, apesar da diversificação proposta em Lei. O perfil do profissional em educação não estava bem configurado, nem do lado das agências formadoras, nem do mercado de trabalho. Essa divergência existente entre o mercado de trabalho e as agências formadoras tem dificultado a implantação de reformas educacionais que realmente atendam à demanda de solução de problemas das escolas.

Conforme Tragtenberg (1992), o pedagogo, ao ingressar na escola, acaba esvaziando-se de seu papel, limitando-se aos aspectos secundários no processo educacional. A formação cada vez mais especializada e diversificada ofertada em forma de habilitações não proporciona o conhecimento global da sua atuação.

A divisão do curso de pedagogia em habilitações está intimamente ligada à forma de organização do trabalho na sociedade capitalista. A dicotomia entre pensar e fazer presente em todos os ambientes de trabalho desde a fábrica até a empresa é decorrente do capitalismo.

O trabalhador perde o controle sobre o seu processo de trabalho e do produto resultante deste. A analogia pode ser feita criteriosamente no âmbito escolar. Os especialistas da educação concebem a educação e os professores a executam em sua prática cotidiana. Portanto, o caráter histórico e intencional prevalece na composição do curso em habilitações.

A realidade e experiência vivenciada nas escolas apontam para a maioria de especialistas desinteressada pela totalidade do fazer pedagógico, pelo todo do processo educacional, revelando dois aspectos incompatíveis com a dinâmica escolar: a burocratização e o controle dos aspectos pedagógicos.

Na década de 1980 se inicia o redirecionamento do curso de Pedagogia; tal movimento surge entre os educadores, em virtude da reorganização da sociedade civil. A tese central de Base Nacional Comum na reformulação dos cursos de Pedagogia foi o mote das discussões no I Encontro Nacional da Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação - ANFOPE, ocorrido em Belo Horizonte em 1983. Esse pressuposto contrapunha-se à formação do pedagogo apenas como o especialista que deixava à margem a docência.

A discussão referente à Base Nacional Comum delongou-se aos encontros posteriores da entidade. À medida que as discussões desenvolviam-se, o conceito sobre a base nacional comum foi explicitando-se e em uma concepção de currículo além do elenco das disciplinas, uma certa adaptação às necessidades reais de cada Estado e suas instituições.

Portanto a formação inicial do educador deve contemplar:

- a) a qualificação para a docência: condição para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, a partir da relação teoria-prática na aquisição, produção e socialização do conhecimento;
- b) qualificação político-pedagógica: condição para a prática pedagógica que inclui as relações de poder no interior da escola e na relação escola-comunidade;
- c) qualificação político-social: condição para a compreensão crítica e questionadora de projetos políticos para a educação e para o compromisso com a construção de um projeto político-social, comprometido com os interesses populares (ANFOPE, 1996, p. 22).



Com este aporte norteador, os cursos de Pedagogia deveriam reformular sua organização curricular tendo a atividade de docência como núcleo central de formação e o trabalho do pedagogo na organização de sistemas educacionais, elaboração de projetos e experiências escolares e na produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do campo educacional como formação integradora .

### **2.3.2 As diferentes estratégias de escolha do diretor escolar**

Na década de 1980, a discussão sobre a redemocratização da sociedade brasileira toma corpo em todos os segmentos sociais, repercutindo também nas escolas, no tocante às funções do diretor e sob as modalidades de sua escolha. É importante observar que a atuação do diretor, suas atribuições e seu vínculo com a escola se alteram dependendo da forma com que ele for escolhido e de acordo com o tipo de gestão que é implantada na escola.

Uma reflexão sobre a gestão escolar, especificamente relacionada à escolha e à atuação do diretor, pode contribuir para a superação de conflitos com vistas à melhoria do trabalho, das relações estabelecidas na instituição educativa e, fundamentalmente, da qualidade do ensino.

Apresenta-se um problema que exige soluções. Para se chegar a elas, analisam-se algumas formas de escolha do diretor e definidos alguns parâmetros para a escolha de tais dirigentes. Segundo Paro(1996), a escolha dos diretores ocorre de três maneiras: através da eleição, do concurso público de títulos e provas e por nomeação pura e simples por autoridade estatal. A esse respeito Dourado(1998), acrescenta a indicação por listas e o diretor de carreira.

A forma predominante de escolha e de designação de diretor no sistema escolar público brasileiro tem sido aquela decorrente do arbítrio do Chefe do Poder Executivo, tanto na esfera estadual quanto na municipal, por se tratar, em sua grande maioria, de cargos comissionados.

No entanto, o processo de escolha democrática de diretor tem seu início na década de 1960, quando os colégios estaduais do Rio Grande do Sul realizaram votação para diretores de escola com base em listas tríplexes, desencadeando nos anos 80 e,

principalmente nos dias atuais, a preocupação com os processos de escolha de diretores nos Municípios e Estados brasileiros. Para fins desta análise estabelecemos quatro categorias de escolha de diretores escolares, quais sejam: nomeação, concurso, eleição e esquema misto.

No processo de nomeação o diretor é escolhido pela vontade do agente que o indica, ou seja, pelo governador do Estado ou pelo prefeito do Município, tornando-se um representante do Poder Executivo na escola, podendo ser substituído a qualquer momento. Neste contexto a escola transforma-se numa disputa eleitoral, em virtude do clientelismo político, sendo possível inclusive que profissionais não atuantes na área de educação assumam o cargo. Esse mecanismo traz para o âmago das escolas as relações de autoritarismo e de controle do Estado.

Ao comparar a nomeação e o concurso para diretor, Paro(1996), comenta que no primeiro o diretor se compromete politicamente com quem está no poder, enquanto o segundo, por ser isolado, não estabelece vínculo com a comunidade escolar, mas sim com o Estado que é quem o legitima por lei. Quando o Estado nomeia o diretor, sem consulta à comunidade escolar, possibilita a influência dos partidos políticos no poder, dificultando ainda mais a possibilidade de transformação da educação e da escola.

Nessa direção, configura-se também a indicação por meio de listas tríplexes, pois apesar de no início do processo a comunidade escolar ser consultada para possíveis nomes de candidatos ao cargo de direção, ela perde o controle do processo, uma vez que quem escolhe o nome é o poder executivo.

O concurso público é realizado por meio de provas ou de provas de título. As provas são geralmente escritas, dissertativas ou não, de caráter conteudista, e a prova de títulos é a comprovação da formação específica que habilita o candidato ao cargo.

O concurso público tem como qualidade a objetividade, a coibição do clientelismo e a possibilidade de aferição do conhecimento técnico do candidato. Entretanto, peca no fato de não avaliar a liderança do candidato e o compromisso com a comunidade na qual está inserido por intermédio do cargo. Um exemplo da prática continuada de concurso para diretor é o estado de São Paulo o qual é o único a cultivar uma tradição de realização de concursos públicos para o acesso à função de diretor de escola.

Tendo em vista as considerações feitas, é possível afirmar que ao mesmo tempo em que se revela democrática essa tradição da prática regular de concurso do estado de São

Paulo para o cargo de diretor pode estar sendo tratada mais como uma questão técnica do que política.

Segundo Paro(1996), a maneira mais democrática é por eleição, pois o concurso valoriza apenas os aspectos técnicos, menosprezando dessa forma a compreensão mais abrangente do processo pedagógico, por não considerar aspectos como liderança e conhecimento da comunidade em que se vai atuar.

Neste caso, o concurso acaba sendo democrático para o candidato, que, se aprovado, pode escolher a escola onde irá atuar, mas é antidemocrático em relação à vontade da comunidade escolar, que é obrigada a aceitar a escolha daquele. Possibilitando a negligência com as formas democráticas de gestão, pois o diretor pode não ter compromisso com os objetivos educacionais articulados com os interesse dessa comunidade escolar.

Os teóricos defensores do concurso público o definem como a defesa da moralidade pública na escolha dos funcionários do Estado, por meio da democratização do acesso aos cargos políticos, todavia podendo torna-se democrático apenas no tocante ao candidato e não à comunidade escolar. Nas palavras de Dourado (1998, p.82):

A defesa do concurso público, ao nosso ver, deve ser a bandeira empunhada e efetivada, enquanto prática cotidiana, hoje já consagrada como forma de ingresso para a carreira docente no setor público. Assim, acreditamos que embora o concurso de provas, ou títulos, deva ser o ponto de partida para o ingresso do educador no sistema de ensino, não se apresenta, no entanto, como a forma mais apropriada para a escolha de dirigentes escolares.

Baseada na manifestação da vontade da comunidade escolar, a eleição se caracteriza pelo voto direto, representativo, por escolha uninominal ou, ainda, por escolha por meio de listas tríplexes ou plurinominais. Neste processo, tanto a comunidade escolar, como a circundante à escola, possui o direito de participar do processo, não apenas pelo voto, mas também depois no desenvolvimento do trabalho, quando são criadas condições de se colaborar, opinar e realmente participar.

Todo o processo eletivo é uma forma de debate e, no cerne desse processo, encontra-se a discussão da democracia na escola e o início de sua vivência a partir do momento que se exige, do candidato à função de diretor, o equilíbrio entre competência técnico-acadêmica e sensibilidade política – requisito indispensável para o diretor-educador, colocado antes de ser resolvida a questão do provimento do cargo – este, se

eleito, deve assumir responsabilidade política junto à comunidade escolar que o elegeu para um mandato por tempo determinado, geralmente com direito a uma reeleição. Por conseguinte esse é um processo que favorece a gestão democrática na escola.

A ressalva que Dourado (1998), faz quanto ao processo eletivo é que, o mesmo sozinho, não garante uma escola democrática. Embora a eleição para diretores se constitua numa etapa da democracia no cotidiano escolar, não garante no mesmo prisma a externa, ou seja, somente a escolha do diretor escolar não se traduz em ensino democratizado. A democracia é um processo de compromisso, por isso mesmo é árduo. Nem sempre as pessoas, os profissionais da escola querem participar, pois muitas vezes:

[...] com a eleição, esperavam que a escola se encaminhasse rapidamente para uma convivência democrática e para maior participação de todos nesta gestão. Todavia, as experiências mostraram que havia mais otimismo do que realismo nessas previsões (PARO, 1996, p.103).

Uma outra forma utilizada para a escolha do diretor escolar é o esquema misto o qual combina diferentes formas de escolha do diretor. Prevê, na maioria das vezes, duas ou mais fases no processo de escolha, incluindo, por exemplo, provas que avaliem a competência técnica e a formação acadêmica do candidato, além de sua experiência administrativa e capacidade de liderança entre outras.

No esquema misto, a comunidade escolar geralmente participa de uma ou mais fases do processo de seleção gerando um maior vínculo e compromisso do diretor com aqueles que o escolheram ou indicaram.

Dourado (1998), firma que tal condição favorece uma gestão mais democrática, pois todos os segmentos escolares e comunitários irão eleger o dirigente escolar, participar, definir e deliberar de forma socializada sobre suas diretrizes e prioridades, além de acompanhar, avaliar e fiscalizar a execução de seu planejamento.

A participação da comunidade na gestão de uma escola significa inteirar-se e opinar sobre assuntos os quais muitas vezes se encontra despreparada levando a um aprendizado político e organizacional. Hora (2004) destaca a importância da comunidade participar para que ocorra a mudança da visão que ela tem do papel da direção da escola.

Segundo a autora uma das funções do diretor é despertar a consciência e a responsabilidade de cada um em seu espaço de trabalho. Essa abertura não acontece para um todo homogêneo e sim para uma população dividida, socialmente estratificada e ideologicamente diferenciada. A autora destaca que o processo democrático é muito

amplo, extrapola os muros da escola, sendo portanto indispensável, para garantir o processo de democratização da gestão escolar, que a escola respeite a realidade local.

A partir desses argumentos foram apresentadas algumas das correntes da Administração Geral, as quais de maneira direta ou indireta fundamentaram a Administração Escolar que por sua vez forma seus profissionais através do curso de Pedagogia.

Foram analisadas também as influências que a escola sofreu historicamente e, as conseqüentes repercussões nas práticas do diretor escolar. Em seguida foi tecido um breve histórico do Curso de Pedagogia, visando situar a formação do diretor no curso superior, posteriormente foram colocadas as diferentes formas de escolha do Diretor Escolar no Brasil.

### 3. METODOLOGIA

No presente capítulo encontra-se descrita a sistematização da pesquisa que apresenta de forma articulada os itens identificados na revisão da literatura e selecionados para este trabalho.

#### 3.1 Perguntas de pesquisa

Conforme Severino (2002), nos estudos de caráter meramente descritivos ou exploratórios é dispensável a explicitação formal de hipóteses. Optou-se, então, por formular perguntas de pesquisa tais como:

- a) Qual é a percepção dos diretores, da equipe pedagógica, dos professores e dos funcionários da área administrativa das escolas, sobre as práticas de gestão das instituições públicas de ensino fundamental e médio em Foz do Iguaçu – PR?
- b) Quais são os aspectos históricos da gestão escolar no Brasil com foco no Estado do Paraná?
- c) Quais são as principais características das escolas objeto de estudo?
- d) Quais práticas de gestão escolar estão sendo adotadas nas instituições públicas de ensino fundamental e médio em Foz do Iguaçu - PR?

#### 3.2 Definição dos termos

Os termos utilizados para identificar cada grupo pesquisado estão fundamentados nas definições de Luck (2002), e na Deliberação CEE/PR nº 016/99 do Conselho Estadual de Educação do Paraná.

Administrador escolar - cargo máximo na hierarquia escolar, tem a responsabilidade quanto à consecução eficaz da política educacional e o

desenvolvimento dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços.

Colaboradores internos – são todos os integrantes da equipe escolar: equipe pedagógica (Supervisor Escolar e/ou Orientador Educacional), professores e funcionários da área administrativa.

Comunidade escolar - é constituída pelo diretor, vice-diretor ou diretor adjunto, equipe pedagógica, pais, alunos, professores e funcionários da área administrativa.

Diretor - cargo máximo na hierarquia escolar, tem a responsabilidade quanto à consecução eficaz da política educacional e o desenvolvimento dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços.

Equipe de Ensino - composta por professores da escola, escolhidos pelo Diretor, que exercem as funções de Supervisor Escolar e/ou Orientador Educacional. A equipe tem a função de coordenação e assistência aos professores para o desenvolvimento eficaz do trabalho pedagógico. As atribuições da equipe estão descritas no Regimento Escolar, o principal documento interno da escola.

Equipe Escolar - são todos os profissionais da educação que trabalham na escola.

Equipe Pedagógica - composta por professores da escola, escolhidos pelo Diretor, que exercem as funções de Supervisor Escolar e/ou Orientador Educacional. A equipe tem a função de coordenação e assistência aos professores para o desenvolvimento eficaz do trabalho pedagógico. As atribuições da equipe estão descritas no Regimento Escolar, o principal documento interno da escola.

Equipe Técnico-Administrativa - composta por professores da escola, escolhidos pelo Diretor, que exercem as funções de Supervisor Escolar e/ou Orientador Educacional. A equipe tem a função de coordenação e assistência aos professores para o desenvolvimento eficaz do trabalho pedagógico. As atribuições da equipe estão descritas no Regimento Escolar, o principal documento interno da escola.

Gestão educacional – é a gestão da educação nos aspectos mais amplos: concepções políticas, administrativas, sociais e financeiras.

Gestão escolar – na gestão escolar, as palavras hierarquização e burocracia são trocadas pela de coordenação. Assim, o diretor passa a ser o coordenador da escola, o qual não decide e age sozinho, mas sempre

acompanhado do respaldo da comunidade escolar. A ação coordenada passa pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros da unidade escolar da comunidade circunscrita a ela e pela compreensão do processo pedagógico e percepção da importância da participação de todos na organização escolar.

Gestor - cargo máximo na hierarquia escolar, tem a responsabilidade quanto à consecução eficaz da política educacional e o desenvolvimento dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços.

Orientador Educacional - tradicionalmente volta-se ao atendimento individual ao educando ajudando-o na conscientização de seus valores e dificuldades. O Orientador Educacional assume função de assistência ao professor e aos pais preparando-os para entender e atender as necessidades do educando.

Práticas – o termo está sendo utilizado com o sentido de ser um saber resultante da experiência, isto é, a aplicação das regras e princípios de uma arte ou ciência.

Supervisor Escolar - tem o papel de somar esforços e ações no sentido de promover a melhoria do processo ensino-aprendizagem, assistindo e coordenando principalmente as ações dos professores.

Trabalho burocrático – segundo Tragtemberg (1992, p. 49), trabalho burocrático consiste no “[...] o diretor, totalmente assoberbado, passar a se responsabilizar por papéis, confinando-se na sua sala a despachar requerimentos”.

Trabalho pedagógico – consiste no trabalho que envolve todos os aspectos do processo ensino-aprendizagem que ocorre na escola.

### **3.3 Caracterização da pesquisa**

Essa pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de natureza qualitativa do tipo exploratória e descritiva que se segundo Gil (1999, p.33), método de pesquisa consiste num



“conjunto de procedimentos suficientemente gerais, para possibilitar o desenvolvimento de uma investigação científica ou de significativa parte dela”.

Para tanto foram realizados levantamentos bibliográficos e análises em documentos técnicos e especializados sobre as formas de Administração Escolar, com foco em um estudo a respeito da sociedade e de como a escola retrata em seu cotidiano as relações reais de sua existência. Os dados primários foram coletados por meio de quatro tipos de questionários encaminhados para quatro conjuntos amostrais distintos (diretores, equipe pedagógica, professores e funcionários).

Pode-se considerar que este estudo tem um caráter exploratório e também descritivo, pois, segundo Severino (2002), as pesquisas descritivas são as que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população, que neste caso é a comunidade escolar.

A caracterização da pesquisa em qualitativa justifica-se no discurso de Santos (1999, p. 30) “qualitativa é aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador”.

### **3.4 Sujeitos do estudo**

Para a realização da pesquisa foram definidos quatro grupos distintos em suas funções dentro do universo escolar:

- O primeiro grupo composto de três diretores das três escolas selecionadas num universo de 60 escolas do Núcleo Regional de Educação de Foz do Iguaçu;
- O segundo grupo composto por integrantes das equipes pedagógicas das escolas: Supervisores Escolares e Orientadores Educacionais;
- O terceiro grupo comporta os professores que trabalham nos diferentes turnos das escolas;
- O quarto e último grupo está composto pelos diferentes funcionários que trabalham na área administrativa das escolas (secretário, auxiliar de serviços gerais, auxiliar administrativo e inspetor de ensino).

Tabela 1 - Demonstrativo do universo escolar pesquisado

<b>Grupo</b>	<b>Integrantes</b>	<b>Escola Água</b>	<b>Escola Terra</b>	<b>Escola Céu</b>	<b>Total</b>
1	Diretor	01	01	01	03
2	Equipe Pedagógica: Orientador Educacional	04	03	03	10
	Supervisor Escolar	03	04	03	10
3	Professores	26	32	37	95
4	Funcionários da área Administrativa	23	19	23	65
<b>Total</b>		57	59	67	183

Fonte: adaptado de SEED-PR (2002).

A coleta de dados, nas escolas Água, Céu e Terra, ocorreu nos meses de julho, agosto e setembro de 2002.

Foram distribuídos 57 questionários para a Escola Água, 59 questionários para a Escola Terra e 67 questionários para a Escola Céu totalizando 183 questionários. Todos os participantes da pesquisa responderam aos questionários e a todas as questões.

### 3.5 Instrumentos de coleta dos dados

Neste estudo optou-se pelo questionário que, segundo Richardson (1999, p.158), “[...] permite obter informações de um grande número de pessoas simultaneamente ou em tempo relativamente curto, [...] apresenta relativa uniformidade de uma medição a outra”.

Foram aplicados quatro modelos de questionários: Questionário um para os diretores, o dois para a equipe pedagógica, o três para os professores e o quatro para os demais funcionários.

<b>Elemento</b>	<b>Instru- mento</b>	<b>Questão</b>
-----------------	--------------------------	----------------

Dicotomia: Burocrático X Pedagógico	Q1	10- Quais os problemas mais graves encontrados no início do seu trabalho como diretor? 12- Quais as reuniões de maior relevância que você considera imprescindível sua participação?
	Q2	1- Na sua opinião, em que consiste o trabalho do diretor?
	Q3	2- Na sua opinião, em que consiste o trabalho do diretor? 3- Como o diretor de sua escola envolve-se com os problemas educacionais? 5- Qual é a preocupação básica do seu diretor?
	Q4	2- Na sua opinião, em que consiste o trabalho do diretor?
Poder / Liderança	Q1	16- Quando necessita chamar a atenção de algum funcionário como procede?
Papel do Diretor	Q1	6- Quais foram as razões que o levaram a se candidatar ao cargo de diretor? 7- Na sua opinião, em que consiste o seu trabalho como diretor?
	Q2	2- Na sua opinião, em que consiste o trabalho do diretor?
	Q3	2- Na sua opinião, em que consiste o trabalho do diretor? 8- Na sua escola o trabalho do diretor vem de encontro com a sua concepção da função de um diretor?
	Q4	1- Na sua opinião, em que consiste o trabalho do diretor? 4- Na sua opinião o trabalho do diretor é importante para o bom funcionamento da escola? Em que sentido?
Autoritarismo X Democracia	Q2	5- Diante de um problema a ser resolvido o Diretor: 7- No caso da necessidade de uma conversa com o professor que tem algum problema profissional, como o diretor se posta?
	Q3	4- No caso da necessidade de uma conversa com o professor que tem algum problema profissional, como o diretor se posta?
	Q4	3- Quando o diretor necessita chamar a atenção de algum funcionário, como o faz?
Relacioname nto	Q1	17- Como ocorre sua relação com os funcionários da escola?
Diretor X funcionário	Q2	4- Como ocorre sua relação com o diretor da escola? 6- O relacionamento do diretor com os professores é baseado em que?
	Q3	4- Como acontece sua relação com o diretor da escola?
	Q4	2- Como o diretor procede quando o orienta sobre seu trabalho?

Capacitação profissional específica	Q1	1- Qual é a sua formação acadêmica? 2- Quantos anos de experiência possui no magistério? 3- Há quanto tempo trabalha nesta escola? 4- Quantos anos de experiência você tem no cargo de diretor? 5- Como chegou pela primeira vez ao cargo? 8- Acha necessária a formação específica em Pedagogia-Habilitação Administração escolar, para melhor desempenhar suas funções? 9- Sua formação interfere na sua prática cotidiana? Em Quais aspectos?
Participação dos pais na escola	Q1	13- Os pais de sua comunidade participam da vida escolar? 14- Em que momentos os pais mais participam da vida escolar? 15- Para exercer sua função conta com o auxílio:
	Q3	7- Você considera que o diretor possibilita a participação dos pais na escola? Através do que?

Fonte: Dados da pesquisa.

#### **Quadro 1 - A relação entre os elementos da pesquisa e os instrumentos da coleta**

Legenda:

Q1: questionário / diretor, Q2: questionário / equipe pedagógica, Q3: questionário / professor

Q4: questionário / funcionários da área administrativa da escola

A utilização do questionário com perguntas fechadas e abertas está respaldada em diversos aspectos: Primeiro se supõe que a temática é conhecida por todos os entrevistados. Segundo, a pesquisadora conhece o grupo a ser entrevistado, possibilitando antecipar o tipo de respostas a serem dadas. Terceiro, para garantir o anonimato das pessoas e permitir o aproveitamento do tempo livre, possibilitando que cada um responda no momento que julgar mais adequado e, principalmente, para não expor o respondente às influências da pesquisadora.

Procurou-se estruturar um questionário simples e objetivo para garantir que todas as questões fossem respondidas, facilitando a análise das respostas. O critério de validação das respostas foi comparar a percepção do diretor em relação a sua função e como cada integrante de sua equipe o percebe como diretor.

Segundo Gil (1999) o pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão. Neste sentido os questionários desenvolvidos para esta pesquisa foram testados em uma Escola Estadual de Foz do Iguaçu-PR.

A Escola escolhida é considerada de porte médio por possuir 1.200 alunos, um diretor e um vice-diretor, seis integrantes da equipe pedagógica, 32 professores e 18 funcionários da área administrativa. O Questionário 1 foi aplicado para o diretor, o Questionário 2 para um supervisor e um orientador que

integram a equipe pedagógica, o Questionário 3 foi respondido por cinco professores e o Questionário 4 foi aplicado para três funcionários da área administrativa.

Com o pré-teste realizado foi possível avaliar a complexidade das questões, precisão na redação, exatidão e se haveria alguma tendência de média central.

### **3.6 Limitações da pesquisa**

Toda pesquisa apresenta algum tipo de restrição. Durante a coleta de dados houve um certo distanciamento dos integrantes da equipe pedagógica, apesar da disponibilidade de todos em responder o questionário. Para esse comportamento Richardson (1999, p. 159) tem uma explicação “[...] as respostas dos indivíduos variam em diferentes períodos de tempo. [...] as atitudes e opiniões podem variar de acordo com a situação emocional de uma pessoa”. Em uma das escolas, por exemplo, todos os sujeitos da pesquisa foram reunidos pela direção para serem informados da participação da escola na pesquisa. Esta situação possivelmente interferiu nas respostas dos professores e dos membros integrantes da área administrativa.

Cabe comentar também que os pais dos alunos, integrantes da comunidade escolar, embora tenham sido consideradas suas opiniões, elas não foram pesquisadas por se tratar de um universo de difícil coleta.

No momento da análise dos dados percebeu-se que as respostas se mantiveram em um nível superficial. É de se supor que o resultado tenha sido influenciado pelo fato que os integrantes da equipe pedagógica são professores da escola, convidados pelo diretor, para ocuparem tal cargo.

O próximo capítulo apresenta a descrição e a análise dos dados, identifica as categorias de análise propostas, em seguida é feita a caracterização das escolas alvo desta pesquisa procurando traçar o histórico de cada uma delas, suas principais características, sua estrutura organizacional, sua localização e o entorno socioeconômico com a finalidade de caracterizar a clientela que cada uma atende. E, por último, apresenta o perfil dos diretores pesquisados.

## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo apresenta a descrição e análise de coleta de dados e as categorias de análise propostas na pesquisa. Em seguida é feita a caracterização das escolas alvo desta pesquisa procurando traçar o histórico de cada uma delas, suas principais características, sua estrutura organizacional, sua localização e o entorno socioeconômico com a finalidade de caracterizar a clientela que cada uma atende. E, por último, apresenta o perfil dos diretores pesquisados.

### **4.1 Descrição da coleta de dados**

Foram realizadas 16 visitas para aplicação dos questionários englobando as três escolas. Na Escola Água o contato inicial foi com o vice-diretor que ficou incumbido de distribuir os questionários para todos os sujeitos da pesquisa. A receptividade foi grande por serem do interesse da direção, os resultados da pesquisa. Nesta Escola ficou estabelecida que os questionários seriam depositados em uma urna para possibilitar maior liberdade de expressão aos envolvidos na pesquisa.

Na Escola Céu o contato inicial foi estabelecido com a Diretora que determinou uma reunião com cada categoria de sujeitos da pesquisa para esclarecer o objetivo e a importância da participação de todos.

Na Escola Terra o contato também foi feito com a diretora e com um integrante da Equipe Pedagógica que se encarregou de distribuir, recolher e, posteriormente, encaminhar os questionários devidamente preenchidos.

Os dados obtidos com os questionários de números um, dois, três e quatro foram processados estatisticamente utilizando-se os programas disponíveis no Microsoft Excel 97. Os dados qualitativos foram aglutinados, permitindo traçar um perfil do diretor no contexto quanto a poder, liderança, autoritarismo x democracia, relacionamento interpessoal e formação pedagógica.

Os resultados da pesquisa são apresentados em relação à frequência presente nos questionários. Na apresentação dos dados relativos à função do diretor na escola foram

colocadas as respostas dos diretores, em paralelo às respostas dos funcionários, para uma melhor visualização da situação.

É importante destacar que foram distribuídos 183 questionários, sendo 57 para os integrantes da Escola Água, 59 questionários para os integrantes da Escola Terra e 67 questionários para os integrantes da Escola Céu. Todos os participantes da pesquisa responderam a todas as questões, tendo um resultado de cem por cento de participação dos pesquisados.

#### 4.2 Categorias de análise

A seguir estão apresentadas as categorias de análise propostas na pesquisa: Dicotomia: Trabalho burocrático / trabalho pedagógico; O papel do diretor e as relações entre poder e liderança; Capacitação profissional: Formação no curso de Pedagogia e a Participação dos pais.

Na pesquisa é levantada a ocorrência da construção da participação dos diretores em diversos momentos relacionados com o pedagógico. Considerando que a função de diretor não o abstém da condição de educador, antes de ser diretor, ele é um educador. Decorrente disso, é pesquisado se sua preocupação perpassa pelas questões pedagógicas no interior da escola, se o diretor se envolve com os aspectos pedagógicos e como esse envolvimento é percebido pelos seus pares.

<b>Categoria</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Dicotomia: trabalho burocrático / trabalho pedagógico</b>	Identificar se o trabalho burocrático interfere no envolvimento do diretor com o processo pedagógico, e a ocorrência da construção da participação dos diretores nos diversos momentos relacionados com o pedagógico.
<b>Papel do diretor – poder X liderança</b>	Analisar a postura do diretor dentro dos parâmetros da Administração Tradicional e da Gestão Escolar, verificando se a eleição garante a democratização das relações escolares e do processo ensino-aprendizagem, confrontando a percepção do diretor com a de seus pares.
<b>Capacitação profissional: formação no curso de Pedagogia</b>	Analisar a relação entre a formação acadêmica específica, o conhecimento da realidade escolar e a experiência docente do diretor escolar.
<b>Participação dos pais</b>	Refletir sobre os fatores intra-escolares e os mecanismos utilizados pela escola para atrair a participação dos pais na escola..

Fonte: Dados da pesquisa.

#### Quadro 2 - Demonstrativo das categorias de análise

A primeira categoria analisada é se, a administração pela burocracia conduz à perda da concepção da totalidade pedagógica pelo diretor. Para constatar se as atividades

burocráticas que o diretor necessita realizar interferem no processo educacional da escola. Se existe preocupação com os aspectos pedagógicos da relação ensino-aprendizagem, se a ênfase dada é centrada no aluno, ou no bom andamento da estrutura escolar, ou seja, no caráter burocrático da função.

No desenvolvimento de suas funções, o diretor se depara com a necessidade de articulação entre o administrativo e o pedagógico, reconhecendo que o primeiro é suporte para a realização do segundo. Dessa forma, as atividades administrativas servem para melhorar e concretizar o processo educativo.

A escola organiza-se de forma hierárquica. As funções são divididas, cada uma sobrepondo-se a outra, culminando na posição superior, o diretor.

Este modelo de organização escolar centralizado, autoritário, burocrático, faz com que a figura do diretor seja maximizada pelos funcionários. Considerado como 'líder', 'espelho', 'modelo' o diretor acaba sendo a figura máxima dentro da escola. A função do diretor é de suma importância à escola, por ele ser o elo com a comunidade e o articulador das diferentes funções, mas não necessariamente como um líder a ser seguido. Será verificado se devido à posição do diretor na organização escolar, a concepção de liderança na fala dos funcionários vincula-se com a de chefia.

A função do diretor é permeada pela posse do poder, ora por sua posição na hierarquia, ora por características próprias, como a liderança. Na pesquisa, pretende-se compreender como a relação com o poder se revelou, considerando que o diretor foi eleito pela comunidade a qual, antes da eleição, analisou os elementos: relação interpessoal, compromisso com a educação demonstrado no dia-a-dia e comunicação do candidato com os profissionais. A esse respeito será analisada a postura do diretor dentro dos parâmetros da forma de administração tradicional, e da gestão escolar considerando a opinião do diretor e de seus pares.

A organização escolar revela um paradoxo referente ao cargo hierárquico. De um lado, nos documentos, o diretor assume a posição superior, por outro, no seu cotidiano, procura superar esse paradigma. Na pesquisa será detectado se este paradoxo entre a formalidade da organização escolar e a prática cotidiana é evidente. Ou seja, se os diretores reconhecem que sua função ocupa o ponto mais alto da pirâmide estrutural escolar, mas não se utilizam dela no exercício de seu papel diário.

No caso da eleição, um dado importante à ressaltar é a competência interpessoal, que é evidenciada através de como o diretor estabelece suas relações com o grupo escolar,



seus traços individuais, suas experiências, seus conhecimentos. Suas características são analisadas pelos eleitores no momento da eleição. Os traços individuais na eleição para diretores das Escolas Estaduais de Foz do Iguaçu podem constituir-se num fator determinante, visto que sua formação acadêmica não é critério para candidatar-se.

Foi questionado se o processo de provimento ao cargo através da eleição é garantia de um mandato democrático e da democratização das relações intrínsecas à escola. Se o fato de ter sido escolhido pela comunidade escolar levou o diretor a assumir uma postura democrática na escola, ou assumiu uma postura autoritária e centralizadora no cumprimento de suas funções e se a eleição garante a democratização das relações escolares e do processo ensino-aprendizagem.

Nas práticas de gestão escolar a formação em Pedagogia pode fazer-se necessária para o diretor compreender, num campo mais vasto, a educação, as implicações do sistema produtivo nesta, e, como isso reflete na sua unidade escolar. Compreender o aluno real da escola pública proveniente das classes trabalhadoras e o futuro trabalhador inserido numa sociedade de classes. Considerando que a escola é uma instituição social-política, também se presume que com um embasamento teórico mais aprofundado em educação, o diretor conseguirá analisar a dinâmica da escola, a ponto de perceber-se enquanto sujeito formador de consciência, atitudes e valores.

Um fator importante ressaltado e analisado é que na regulamentação da eleição, de 2001, para diretores das Escolas Estaduais do Paraná a formação mínima exigida é a formação acadêmica em nível superior não se constituindo como exigência de critérios para candidatar-se a formação em nível superior no curso de Pedagogia ou em cursos de Pós-Graduação em supervisão, administração escolar e/ou orientação educacional. Em contrapartida, esse critério não contempla a Legislação Nacional, a Lei nº 9394/96, que clarifica a importância da formação de profissionais de educação em cursos de Graduação em Pedagogia ou de Pós-Graduação para exercer a administração. Um dado importante analisado é se o diretor considera mais importante a formação específica na área ou o conhecimento da realidade que ele adquiriu, como membro da escola.

Durante a análise dos questionários será verificada a evidência de uma relação entre a formação acadêmica dos diretores escolares entrevistados e seu procedimento como diretor dentro das características da Gestão Escolar, descritas anteriormente, procurando delinear se esse procedimento está sendo influenciado pela formação acadêmica, pela experiência docente ou pelos dois aspectos associados.

A experiência docente, enquanto fonte de conhecimento da natureza específica da instituição a ser administrada e a concepção que o diretor possui acerca da função, se esta se pauta numa direção autoritária ou democrática, são fatores essenciais no desenvolvimento das ações enquanto diretor. Entretanto, evidenciou-se um aspecto na pesquisa bibliográfica, a necessidade de conhecer a natureza da instituição que será dirigida. Portanto é questionado se o diretor necessita conhecer a escola e o processo de ensino-aprendizagem, para poder colaborar de forma mais significativa com a melhoria da qualidade de ensino através de sua função.

Na nova perspectiva de administrar a escola, o diretor passa a ser o coordenador, que não decide e age sozinho, mas sempre decide e age respaldado pela comunidade escolar. Assim, a comunidade assume o papel de dirigente do processo educativo, através de seu envolvimento ativo.

A participação possibilita a socialização de decisões e a divisão de responsabilidades, conectando ações com as reais necessidades da escola. Desse modo, a responsabilidade pelo processo educativo é assumida por todos os envolvidos. Para que isso ocorra de forma concreta, faz-se necessário que a escola reconheça a importância vital da participação dos pais, substitua seu caráter autoritário e centralizador pelo de mediação e articulação.

Compreendendo que a participação é inerente à natureza do ser humano, seu exercício na escola é um aprendizado para a sociedade como um todo. Assim, a participação é um importante passo no aprendizado da democracia e no seu exercício junto a outras instituições. Sem contar que a pressão das reivindicações cresce mais com a soma de vários segmentos da sociedade junto às instâncias superiores.

Alguns fatores podem influenciar a falta de participação dos pais e podem ser analisados enquanto extra ou intra-escola. Sobre o primeiro, na divisão dos papéis no interior da família, o pai sempre tinha o sustento da família, enquanto a mãe, os cuidados com a casa e com os filhos. No interior dos cuidados com os filhos, encontrava-se a responsabilidade com a educação informal e formal.

O agravamento da situação econômica do país, principalmente nas últimas três décadas, colocou um novo contingente de profissionais, a mulher, no mercado de trabalho. Assim, dividida entre as obrigações domésticas e profissionais, a mulher mãe acabou ausentando-se um pouco da escola, freqüentando-a somente nas situações mais

problemáticas. Esse fator macro-social interferiu e ainda interfere certamente na participação dos pais na escola.

Neste sentido a serão identificados indícios da preocupação sobre os fatores intra-escolares da não participação dos pais. Será analisada se a escola tem se indagado a respeito de seus mecanismos de participação, procurando superar a entrega de boletins e as promoções para angariação de fundos, serão buscadas evidências de um repensar sobre a forma de conscientização dos pais e do seu envolvimento no cotidiano da escola e na aprendizagem dos filhos.

Identificar os artifícios utilizados pelo diretor para a obtenção da participação dos pais à escola. Se a escola cria mecanismos diferenciados de participação com o objetivo de conscientização dos pais de que eles precisam compreender que a escola é um local sério, com objetivos específicos e que sua participação é essencial para alcançá-los, ou seja, seu contato direto com a instituição que educa seu filho pode sensivelmente colaborar para sua aprendizagem e como a escola se relaciona com os pais nesses momentos.

O papel do diretor escolar está ocupando um lugar significativo nas discussões educacionais por todo o Brasil. Novas diretrizes acerca de sua função vêm sendo traçadas, novos paradigmas sendo construídos, enfim repensar e concretizar as mudanças são fundamentais para dar início à democratização das relações escolares. A esse respeito não se maximiza a função do diretor, mas conhecedor da forma da organização escolar ele deve compreender seu papel como de fundamental importância.

Na escola tradicional a figura do diretor como responsável pela disciplina, em decorrência do medo imposto à criança a respeito dele e de sua posição na hierarquia escolar. Na nova perspectiva de Gestão Escolar, impor disciplina através do medo, não é função do diretor. No entanto na concepção da comunidade escolar o aspecto de participação do diretor no pedagógico da escola direciona-se mais à questão disciplinar do corpo discente, ou seja, seu compromisso é assegurar a disciplina. Essa questão é um fator contribuinte no processo ensino-aprendizagem, desde que sua origem seja na prática cotidiana e não imposta por uma autoridade. Deve ser construída no interior das práticas sociais e nas relações diárias entre alunos e professores.

Um fator importante salientado no aspecto de participação do diretor com os assuntos pedagógicos, é detectar as necessidades de seus profissionais e de seus alunos, e, partindo desses pressupostos, traçar ações que sejam de suma importância para a superação dos problemas. O que ocorre muitas vezes é que o diretor pautando-se nos assuntos

periféricos de sua função e não se atendo aos indispensáveis, como no caso, o pedagógico, causam um descontentamento por parte dos demais funcionários da sua unidade escolar.

O envolvimento do diretor com o pedagógico é um fator imprescindível para o bom desempenho de suas funções como diretor-educador comprometido com a nova forma de administrar as escolas, a gestão escolar. O rompimento com as tradicionais administrações e o vislumbrar de uma nova perspectiva devem estar presentes nas ações e reflexões do diretor democrático e participativo.

### **4.3 Caracterização das escolas em estudo**

O presente estudo foi desenvolvido em três escolas de diferentes regiões da cidade de Foz do Iguaçu - PR. Para resguardar as escolas pesquisadas optou-se por denominar cada uma delas por Escola Água, Escola Terra e Escola Céu.

A Escola Água é um Colégio Estadual de Ensino Fundamental e Médio que se localiza num bairro da periferia da cidade de Foz do Iguaçu. Durante os anos de sua existência o Colégio passou por várias adaptações no que se refere à ocupação do espaço físico. No decorrer do seu processo histórico o Colégio foi administrado por três diretores. A escola cresceu junto à comunidade que é bastante participativa, havendo desta forma um bom entrosamento entre a escola e a Comunidade.

O Bairro no qual este estabelecimento se insere, tem por características um bom serviço de urbanização (rede de água, asfalto e serviço de eletrificação). Possui também uma Associação de Moradores, envolvendo não só representantes do bairro, como de bairros vizinhos. Essa Associação possui um Clube para o lazer das famílias bem como um posto de saúde e creche para atendimento da população, além de um módulo policial que cuida da segurança.

A Escola atende a uma clientela bastante diversificada do ponto de vista sócio-cultural, econômico e político na sua maioria famílias de média e baixa renda. A grande maioria dos alunos, reside no bairro onde se localiza o Colégio, segundo pesquisa realizada somente 26% pertencem a bairros mais distantes.

Quanto à procedência das famílias dos alunos 68% (sessenta e oito por cento) vieram do próprio estado, 30% (trinta por cento) de outros Estados e 2% (dois por cento) de outros países. O nível de instrução dessas famílias varia bastante, sendo que a maioria

não concluiu o primeiro segmento do Ensino Fundamental e a minoria, num percentual de 5% (cinco por cento), concluiu ou está cursando o Ensino Superior.

A situação econômica das famílias é diversificada, a renda familiar varia de um a dez salários mínimos. No mundo do trabalho destacam-se: comerciantes, motoristas, mecânicos, contador, guarda municipal, agente de saúde, professora de escola municipal, pedreiro, enfermeira e funcionários da Itaipu Binacional entre outros. A organização familiar dos alunos é marcada por variações (famílias compostas de três a cinco pessoas, filhos que vivem apenas com o pai ou só com a mãe, criados por parentes e outros).

A organização da entidade escolar se caracteriza por ensino em três períodos (matutino, vespertino e noturno), sendo que no período matutino conta com 488 alunos, no vespertino com 383 e no noturno com 435 totalizando 1306 alunos distribuídos em 33 turmas.

A direção está composta por um diretor que possui formação em Pedagogia-Habilitação em Administração Escolar e um vice-diretor formado em Matemática-Licenciatura, a equipe pedagógica é constituída por três supervisores educacionais e quatro orientadores educacionais, os professores totalizam 26 e os auxiliares administrativos 23 (três secretárias, cinco merendeiras, três inspetores de alunos, dois vigias, três bibliotecários e sete serventes).

A escola Terra se localiza no centro da cidade de Foz do Iguaçu e tem como base o segundo segmento do Ensino Fundamental. É uma das mais antigas escolas de Foz do Iguaçu. O bairro no qual este estabelecimento se insere, tem um bom serviço de urbanização, no entanto, a clientela que frequenta a escola é composta de moradores de uma favela localizada próxima ao bairro, a qual não disponibiliza de tais serviços.

Quanto à procedência das famílias, 50% (cinquenta por cento) vieram dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e outros estados do Nordeste, 30% (trinta por cento) de estados do Sul e 10% (dez por cento) do Paraná. O nível de instrução dessas famílias varia bastante, sendo que a maioria não concluiu o primeiro segmento do Ensino Fundamental. A situação econômica das famílias, também é bastante diversificada, a renda familiar varia de um a dez salários mínimos. No mundo do trabalho destacam-se: comerciantes, motoristas, mecânicos, contador, guarda municipal, dentista, agente de saúde, carteiro, pedreiro, taxista, moto-taxista, trabalhadores identificados como 'laranja' e outros trabalhadores informais (vendedores ambulantes), e outros.

A composição familiar dos alunos é marcada por variações de organização: filhos

só com o pai ou só com a mãe, criados por parentes, famílias compostas por pais que se separaram, e que moram em bairros distintos, criando uma situação escolar transitória, onde os filhos ficam um período do ano com o pai e outro com a mãe.

A organização da entidade escolar se caracteriza por ensino em três períodos (matutino, vespertino e noturno), sendo que no período matutino conta com 356 alunos, no vespertino com 172 e no noturno com 489 totalizando 1017 alunos distribuídos em 30 turmas.

A direção está composta por uma diretora com formação em Língua Portuguesa-Licenciatura e uma vice-diretora formada em Ciências Biológicas, a equipe pedagógica é constituída por quatro supervisores educacionais e três orientadores educacionais, os professores totalizam 32 e os auxiliares administrativos 19 (três secretárias, quatro merendeiras, três inspetores de alunos, um vigia, uma bibliotecária e sete serventes).

A escola Céu é a mais recente escola de Foz do Iguaçu, oferta modalidades de Ensino Fundamental e Médio. O bairro no qual este estabelecimento se insere, está com os serviços de urbanização em construção por ter como principal característica a realocação de moradores que invadiram determinadas áreas de preservação ambiental do município. A clientela que frequenta a escola é composta de moradores provenientes de quatro favelas localizadas próximas ao centro.

Quanto à procedência das famílias, aproximadamente 80% (oitenta por cento) do universo escolar, é constituído por pessoas que vieram dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e outros estados do Nordeste, os demais procedem de diferentes regiões do Paraná. O nível de instrução dessas famílias ainda não foi diagnosticado de forma específica pois a população não responde aos questionários enviados pela escola. A situação econômica das famílias é bastante precária, a renda familiar varia de meio a dois salários mínimos. No mundo do trabalho destacam-se: ambulantes, pedreiros, eletricitas, jardineiros, e um número considerável de 'laranjas', diaristas e trabalhadores informais da fronteira. A composição familiar dos alunos é marcada por variações de organização (filhos só com o pai ou só com a mãe, criados por parentes).

A organização da entidade escolar se caracteriza por ensino em três períodos (matutino, vespertino e noturno), sendo que no período matutino conta com 429 alunos, no vespertino com 293 e no noturno com 581 totalizando 1303 alunos distribuídos em 36 turmas.

A direção está composta por uma diretora com formação em Geografia-

Licenciatura e um vice-diretor formado em Física, a equipe pedagógica é constituída por três supervisores educacionais e três orientadores educacionais, os professores totalizam 37 e os auxiliares administrativos 23 (três secretários, cinco merendeiras, quatro inspetores de alunos, três vigias, uma bibliotecária e oito serventes).

**Tabela 2 - Demonstrativo do ‘porte’ das escolas conforme o número de alunos atendidos em cada período.**

Escola	Nº de alunos Período Matutino	Nº de alunos Período Vespertino	Nº de alunos Período Noturno	Nº total de alunos
Escola Água	488	383	435	1306
Escola Terra	356	172	489	1017
Escola Céu	429	293	581	1303
Total	1273	848	1505	3626

Fonte: adaptado de SEED/PR (2002).

**Tabela 3 - Demonstrativo da composição da Equipe Escolar.**

Grupo	Integrantes	Escola Água	Escola Terra	Escola Céu	Total
1	Diretor	01	01	01	03
	Diretor Auxiliar	01	01	01	03
2	Equipe Pedagógica:				
	a) Orientador Educacional	04	03	03	10
	b) Supervisor Escolar	03	04	03	10
3	Professores	26	32	37	95
4	Funcionários da Área Administrativa:				
	a) Secretárias(os)	03	03	03	09
	b) Merendeiras	05	04	05	14
	c) Inspetores de alunos	03	03	04	10
	d) Vigias	02	01	03	06
	e) Bibliotecárias(os)	03	01	01	05
	f) Serventes	07	07	08	22
Total		57	59	67	186

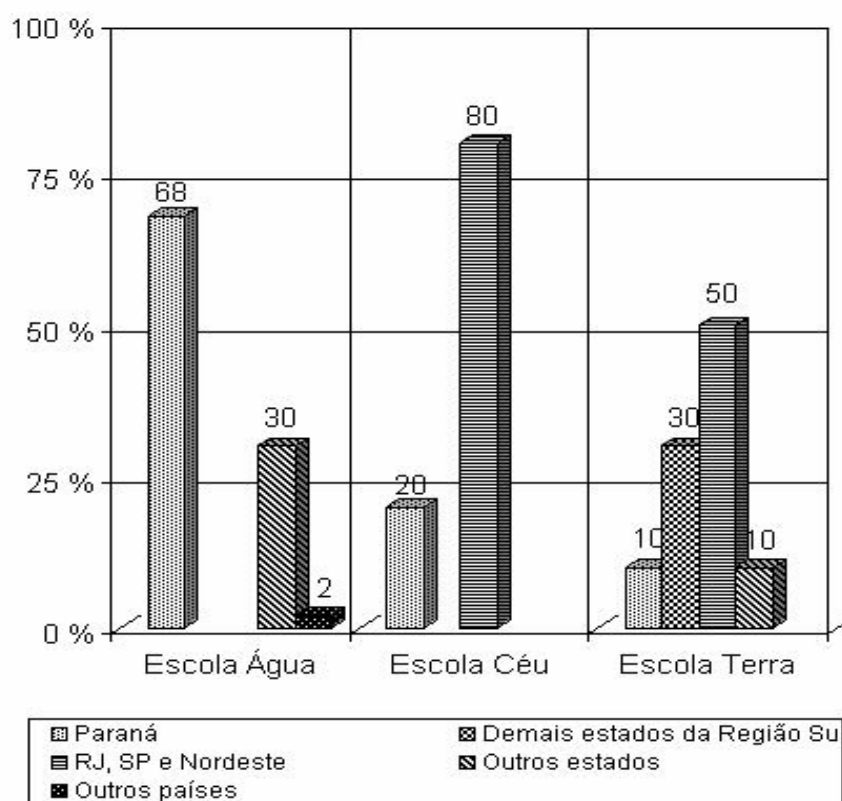
Fonte: adaptado de SEED-PR (2002).

**Tabela 4 - Dados sócio-econômicos das famílias dos alunos que freqüentam as escolas pesquisadas.**

Estabelecimento	Renda Familiar (em salários-mínimos)	Profissões
Escola Água	De 01 a 10	Comerciante, motorista, mecânico, contador, guarda municipal, agente de saúde, professora de escola municipal, pedreiro, enfermeira e funcionalismo público e funcionários da Itaipu Binacional.
Escola Terra	De 01 a 10	Funcionalismo público, comerciante, motorista, mecânico, contador, guarda municipal, dentista, agente de saúde, carteiro, pedreiro, taxista, moto-taxista, trabalhadores da economia informal e outros.
Escola Céu	Até 02	Ambulante, pedreiro, electricista, jardineiro, diaristas e um número considerável de trabalhadores da economia informal da fronteira.

Fonte: Dados primários.

Os alunos das Escolas Céu e Terra em sua maioria procedem dos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo e da Região Nordeste. Na Escola Céu essa característica é acentuada, já a comunidade da Escola Água se constitui de moradores do Estado do Paraná



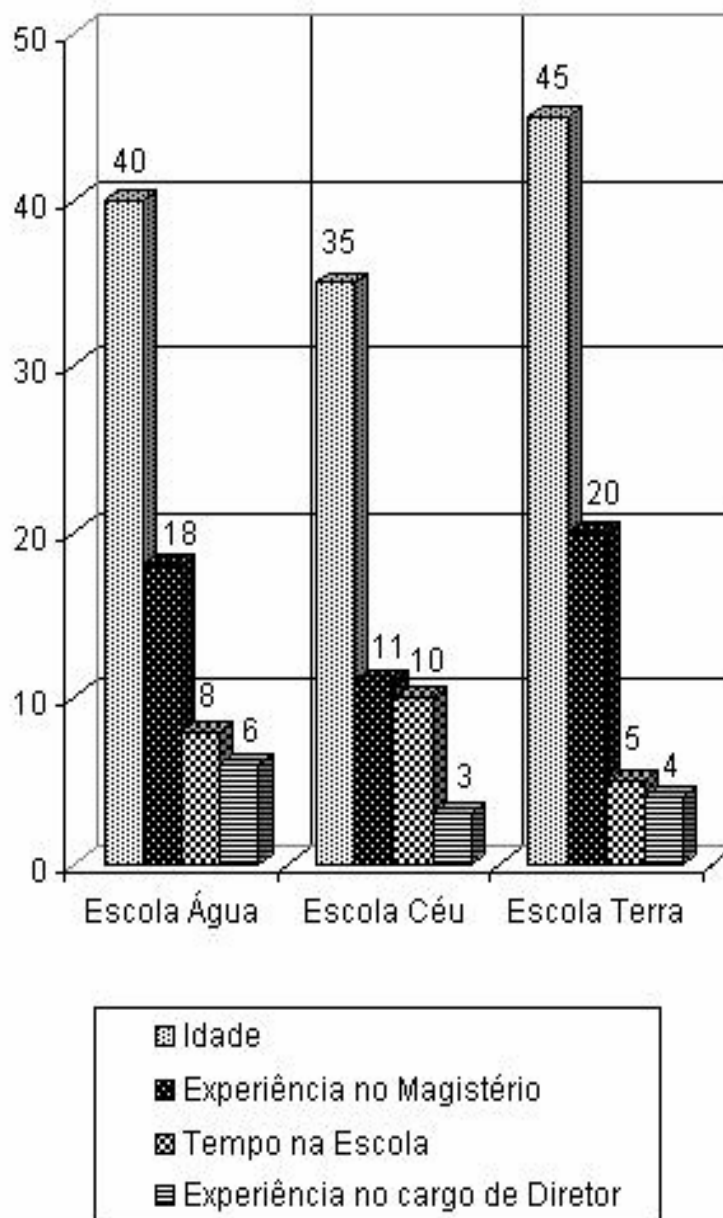
Fonte: Dados primários.

**Gráfico 1 - Procedência das famílias dos alunos que freqüentam as escolas pesquisadas.**



#### 4.4 Caracterização do perfil do diretor pesquisado

Com a finalidade de identificar o perfil dos diretores das escolas pesquisadas foram feitas perguntas sobre idade, sexo, tempo de serviço na escola, tempo de experiência como diretor e formação profissional para cada um dos diretores participantes. Todos os diretores responderam a todas as questões.



Fonte: Dados primários.

**Gráfico 2 - Perfil dos Diretores das escolas pesquisadas.**

**Tabela 5 – Perfil profissional e pessoal dos Diretores das escolas pesquisadas.**

<b>Estabelecimento</b>	<b>Formação Superior</b>	<b>Sexo</b>
Escola Água	Pedagogia - Habilitação em Administração Escolar	Masculino
Escola Terra	Língua Portuguesa – Licenciatura	Feminino
Escola Céu	Geografia – Licenciatura	Feminino

Fonte: Dados primários.

Este capítulo apresentou a descrição e análise de coleta de dados e as categorias de análise propostas na pesquisa. Em seguida foi feita a caracterização das escolas alvo desta pesquisa procurando traçar o histórico de cada uma delas, suas principais características, sua estrutura organizacional, sua localização e o a caracterização socioeconômica das famílias dos anos das escolas pesquisadas com a finalidade de caracterizar a clientela que cada uma atende. E, por último, foi apresenta o perfil dos diretores pesquisados.

O próximo capítulo procurará responder, à luz dos resultados apresentados, as questões propostas no capítulo 3.

## **5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os dados encontrados no decorrer da pesquisa, por intermédio dos questionários aplicados nas Escolas Céu, Terra e Água, para os integrantes da Equipe Escolar. Em seguida é feita a interpretação dos resultados obtidos com base no referencial teórico constante no capítulo dois, utilizando e respondendo as perguntas de pesquisa formuladas no capítulo três.

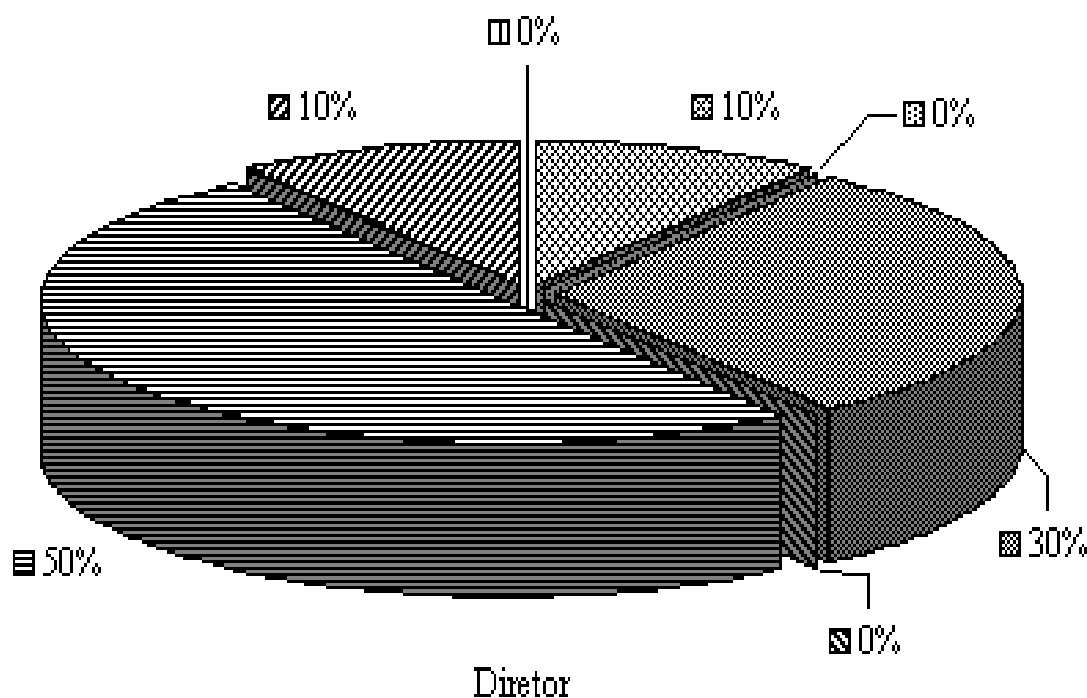
### **5.1 Apresentação dos resultados obtidos na pesquisa**

Os resultados da pesquisa são apresentados e analisados em relação à frequência presente nas respostas dos questionários. Na apresentação dos dados relativos à função do diretor na escola foram colocadas as respostas dos diretores, em paralelo às respostas dos funcionários, para uma melhor visualização da situação. Buscando identificar as práticas de gestão que estão sendo construídas pelos diretores das Instituições públicas de Ensino Fundamental e Médio em Foz do Iguaçu – PR.

Inicialmente será apresentada e analisada a dicotomia do trabalho do diretor sob a perspectiva do trabalho burocrático e do trabalho pedagógico, pois dela podem resultar elementos para as demais variáveis. Em seguida serão analisadas as categorias: Papel do diretor - poder X liderança (autoritarismo X democracia), Formação pedagógica, e a Participação dos pais na escola e do diretor nas atividades pedagógicas.

#### **5.1.1 Dicotomia: trabalho burocrático/trabalho pedagógico**

Foram feitas três perguntas para os diretores com o objetivo de identificar o que eles priorizavam em seu trabalho diário (Gráfico três). Verificou-se que 50% das respostas apontam para a resolução dos problemas financeiros da escola; 30% para a resolução de questões de indisciplina de alunos e 20% para assuntos burocráticos tais como faltas ao trabalho e irresponsabilidades dos trabalhadores da escola.



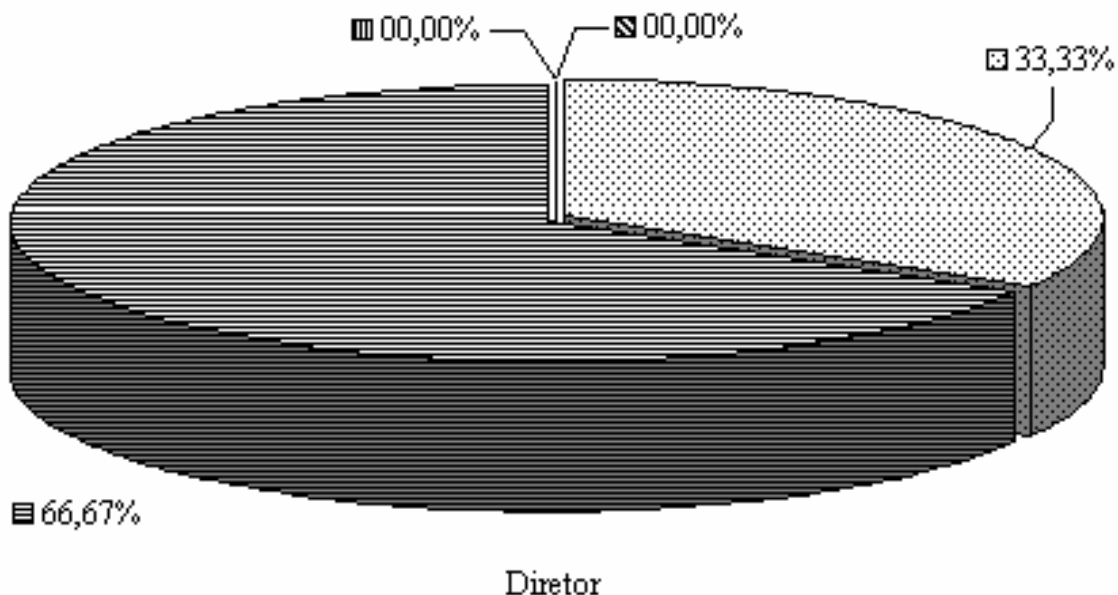
- ▣ a) Professores: irresponsabilidade, faltas no trabalho
- ▣ b) Professores: falta de compromisso com o pedagógico
- ▣ c) Alunos: indisciplina
- ▣ d) Contexto social: aluno/família, drogas, desemprego, violência
- ▣ e) Problemas financeiros da escola
- ▣ f) Problemas com os funcionários
- ▣ g) Outros

Fonte: Dados primários.

**Gráfico 3 - Os problemas mais graves encontrados no início do trabalho como Diretor.**

Com o objetivo de analisar as prioridades do diretor, foi perguntado ao diretor sobre a relevância de sua participação em reuniões (Gráfico quatro), tendo-se obtido o seguinte resultado: 66,66% consideram imprescindível sua participação nas reuniões de pais e

mestres, enquanto que, 33,33% consideram prioridade participar das reuniões de Conselho de Classe.



- |   |
|---|
| ▣ a) Promovidas por outras entidades, como: Associações, Órgãos Públicos, etc |
| ▤ b) Conselho de classe   |
| ▥ c) Pais e mestres   |
| ▦ d) Pedagógicas  |

Fonte: Dados primários.

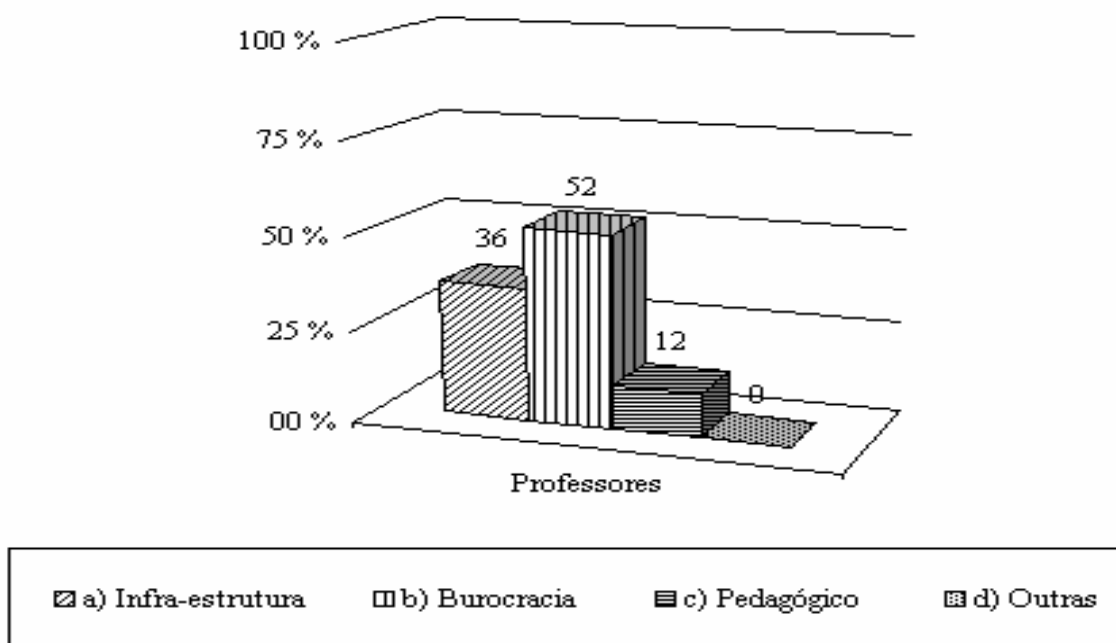
**Gráfico 4 - As reuniões de maior relevância que o diretor considera imprescindível sua participação.**

Para contrapor as respostas dos diretores, no questionamento feito aos professores foi solicitado que eles indicassem o aspecto da administração que o diretor considera como prioridade (Gráfico cinco). Foi constatado que, para 52% dos professores a principal preocupação do diretor é com os problemas de cunho burocrático; em segundo lugar com 36% ficou indicada a preocupação com a infra-estrutura e, por último, 12% com as questões pedagógicas. Conseqüentemente, “[...] o diretor, totalmente assoberbado, passa a

se responsabilizar por papéis, confinando-se na sua sala a despachar requerimentos” (TRAGTENBERG, 1992, p.49). O trabalho burocrático não deve ser o objetivo primordial da escola, uma vez que o diretor não administra papéis, mas sim seres humanos, seu papel é secundário, de subsídio ao trabalho pedagógico.

Ao priorizar coisas corriqueiras como o vidro que quebrou, quem o quebrou, a chave da escola, o alarme, o ofício, os registros, etc, o diretor perde o aspecto mais importante de sua função, a questão pedagógica no sentido de ajudar o aluno a enfrentar a vida de forma a construir-se. Despertar a cidadania criando ambientes de aprendizagem, fomentando o aprender a fazer, fazendo. Proporcionando condições pedagógicas que ajudem o aluno no seu desenvolvimento.

Em relação ao envolvimento do diretor com os problemas pedagógicos é de consenso do grupo de professores que ele delega esta função para os integrantes da equipe pedagógica. Tal fato gera uma interessante situação: de um lado os professores reclamam da falta de interesse do diretor com as questões pedagógicas; de outro, a equipe pedagógica reclama da falta de respaldo do diretor para trabalhar com autonomia, as questões educacionais.

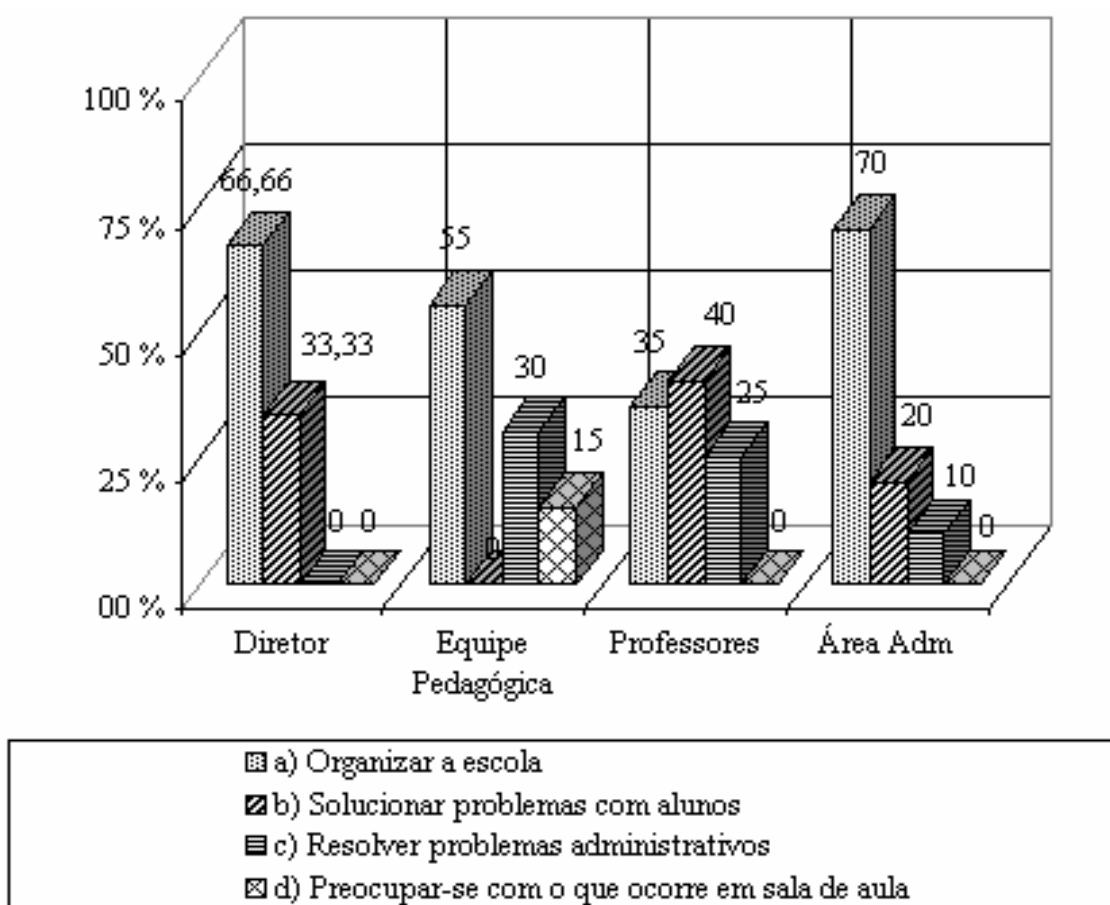


Fonte: Dados primários.

**Gráfico 5 - A preocupação básica do Diretor, na percepção dos professores.**

### 5.1.2 Papel do diretor - poder X liderança

No decorrer da pesquisa procurou-se identificar o papel do diretor na percepção de cada categoria integrante da escola. Aos funcionários foi perguntado em que consiste o trabalho do diretor. A equipe pedagógica indicou como prioridade a organização da escola (55%), em contrapartida os professores consideram a preocupação com a disciplina do corpo docente (40%) a principal função do diretor na escola. Os integrantes da área administrativa apontaram a organização da escola, a preocupação com a estrutura física (banheiros, ventiladores, materiais e outros) como mais importante (70%).



Fonte: Dados primários.

**Gráfico 6 - A opinião da comunidade escolar sobre o trabalho do diretor.**

No desenvolvimento de suas funções, o diretor se depara com a articulação entre o administrativo e o pedagógico, reconhecendo que o primeiro é suporte para a realização do segundo. Dessa forma, as atividades administrativas servem para melhorar e concretizar o processo educativo. Durante a pesquisa encontrou-se na escola a figura do diretor como responsável pela disciplina, em decorrência do medo imposto à criança, associado à sua posição na hierarquia escolar. A participação dos diretores nas atividades pedagógicas está sendo recuperada nas escolas pesquisadas nos mais diversos momentos.

Nos relatos dos diretores está evidente a construção do conceito de participação em diversos momentos relacionados com o pedagógico. Cada diretor dentro da realidade de sua escola busca acompanhar as atividades pedagógicas superando o sentido de controle do trabalho docente. Evidencia-se, principalmente nos depoimentos, uma preocupação com a coordenação dos trabalhos com vistas à melhoria de sua unidade escolar, mediante as relações entre professores e comunidade, contribuindo através da troca de experiências nas dificuldades detectadas na sala de aula. Nesse prisma, o diretor, conhecedor do processo educativo, exerce necessariamente a função de educador. Neste sentido, são significativas as palavras de Dias (1998, p.274):

Um diretor de escola é, antes de tudo, um educador, isto é, ele também participa, nem que não queira, das atividades-fim de seu estabelecimento de ensino. Sua forma de conduzir a vida escolar tem repercussões profundas, se bem que nem sempre aparentes, na formação do aluno.

A função de diretor não o abstém da condição de educador. Antes de ser diretor, ele é um educador. Decorrente disso, sua preocupação perpassa indubitavelmente pelas questões pedagógicas no interior da escola. Esse aspecto está sendo retomado nas escolas pesquisadas, no entanto há discordância entre a fala dos diretores e os depoimentos coletados. Os depoimentos evidenciam que os próprios diretores reconhecem que as questões burocráticas os afastam um pouco do pedagógico. Entretanto, essa percepção não perpassa a análise dos professores e da equipe pedagógica das referidas escolas.

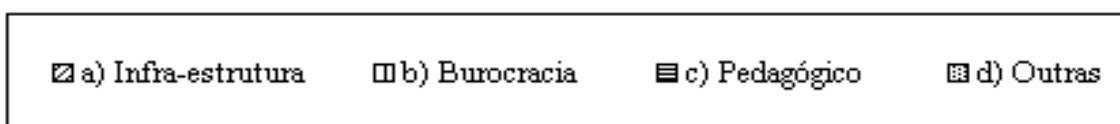
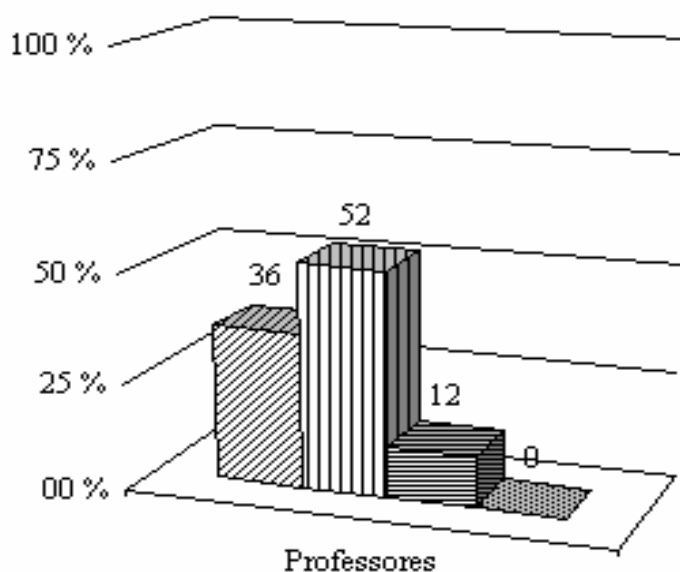
O diretor envolvido com a totalidade do processo educacional de sua unidade escolar retoma seu papel de educador, visto que numa direção tradicional apóia-se mais nos aspectos burocráticos de sua função. Ao envolver-se com o burocrático, afirmou-se como uma figura estranha à natureza da organização que administra, culminando em administrar papéis e não seres humanos. Em consequência disso, o diretor afastou-se do pedagógico como demonstrado no Gráfico seis.



Nessa situação está um paradoxo: ao passo que o diretor considera sua participação nos aspectos pedagógicos, a mesma não foi interpretada dessa forma pelos professores, o que nos permite afirmar que sua participação enquanto diretor não atende às necessidades reais da sua escola e dos profissionais nela atuantes, ocorrendo, assim, um desencontro entre as necessidades da escola e as ações do diretor.

O aspecto participação do diretor direciona-se mais à questão disciplinar do corpo docente, ou seja, seu compromisso é assegurar a disciplina. Essa questão contribui para uma prática de gestão democrática no processo ensino-aprendizagem, desde que sua origem seja pautada na prática cotidiana e não imposta por uma autoridade. Deve ser construída no interior das práticas sociais e nas relações diárias entre alunos e professores.

A escola é ao mesmo tempo uma instituição social e uma organização burocrática, pois, em sua estrutura interna, os cargos são dispostos hierarquicamente, sendo que cada funcionário deverá assumir seu papel com o mínimo de sentimentos e o máximo de impessoalidade e formalismo.



Fonte: Dados primários.

**Gráfico 5 - A preocupação básica do Diretor, na percepção dos professores.**

A racionalidade é o ápice dessa característica de organização, em que os fins são traçados e cabe a cada profissional dentro de sua função desempenhar as atividades para alcançá-los. Confirmou-se esta percepção nas respostas dos professores quando perguntados sobre o trabalho do diretor (Gráfico cinco). Essas especializações de funções são resultantes da divisão social do trabalho pregada mais sistematicamente pela sociedade capitalista.

Essa divisão entre o pedagógico e o administrativo é reflexo da divisão social do trabalho inserida nas escolas. A dicotomia entre pensar e fazer, herança dos princípios da Administração Científica causou a perda da concepção da totalidade do fazer pedagógico, confinando o especialista em sua área para resolver seus problemas, tal fato pode ser observado no Gráfico cinco.

Além disso, essa dicotomia também é reflexa das teorias da Administração Geral transpostas ao âmbito escolar. Princípios que orientam a administração de empresas são empregados na escola. Constatou-se no relato dos professores a analogia existente na estrutura organizacional das escolas com a empresa, diferindo, todavia, nos objetivos e no material de trabalho.

Com relação ao exercício da liderança foi questionado o comportamento dos diretores perante uma situação de repreensão ao subordinado com o intuito de identificar aspectos de autoritarismo ou de democracia. Setenta por cento dos diretores responderam que oportunizam a defesa do funcionário, enquanto trinta por cento consideram importante a repreensão imediata.

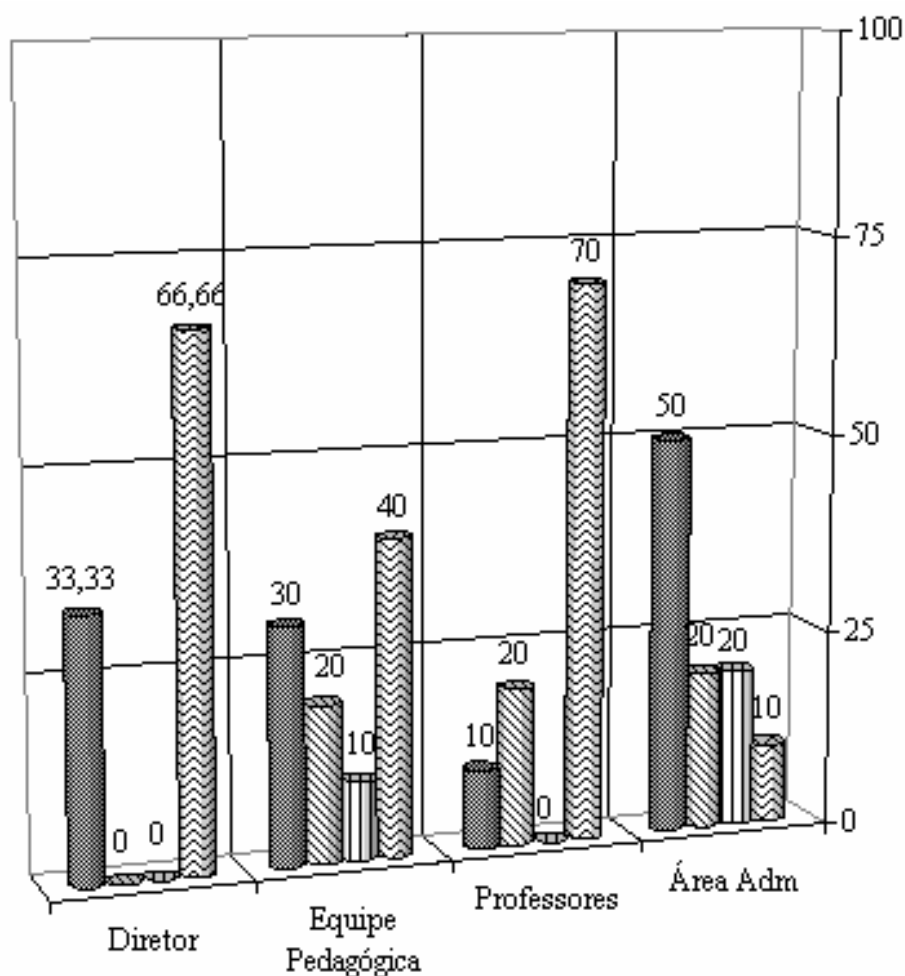
Analisadas as respostas dadas às alternativas:

- a) corrige-o imediatamente;
- b) chama-o oportunamente e científica-o das possíveis sanções;
- c) adverte-o ostensivamente;
- d) dá-lhe oportunidade de se explicar;

Dos integrantes da área administrativa 50% responderam alternativa “a” e 20% a alternativa “c”, portanto, consideram o diretor autoritário. Já a equipe pedagógica apresenta uma divisão entre o autoritarismo (30% responderam a alternativa “a” e 10% a alternativa “c”) e a democracia (40% responderam que o diretor dá oportunidade ao funcionário de se explicar e 20% responderam a alternativa “c”). Para a categoria professores o diretor é democrático (70% dos professores responderam que ao cometer um erro o diretor lhe dá a

oportunidade de se explicar e, 20% responderam que o diretor oportunamente o deixa ciente das possíveis sanções que ele poderá aplicar).

Nesta questão ficou demonstrado que os diretores tem posicionamentos diferentes para cada categoria de entrevistados. As possíveis causas desta dicotomia na ação do diretor podem ser geradas pelo fato de que, ele hoje “está diretor”, mas, “é professor”, considerando necessário ter uma postura diferenciada com seus “colegas”.



- a) Corrige-o imediatamente
- ▨ b) Chama-o oportunamente e cientifica-o das possíveis sanções
- c) Adverte-o ostensivamente
- ▩ d) Dá-lhe oportunidade de se explicar

Fonte: Dados primários.

**Gráfico 7 - Como o diretor procede quando necessita chamar a atenção de algum funcionário.**

Nos depoimentos dos diretores foram detectados indícios que levaram a perceber os diretores voltados mais ao diálogo e à decisão coletiva, embora a organização escolar propicie uma prática centralizadora e autoritária. Os diretores no seu universo de atuação estão tentando estabelecer parâmetros diferentes dos da Administração Tradicional.

Tal posicionamento demonstra os conflitos que o diretor enfrenta nas tentativas de exercer uma gestão democrática, considerando que educar para a democracia é aprender a lidar e dialogar com as diferenças sem ter que tomar partido de uns em detrimento de outros, porque é no equilíbrio dessa relação que se processa o sucesso do trabalho do diretor. Esse clima propicia muita resistência e comodismo dos profissionais, os quais preferem omitir-se a enfrentar os problemas juntos.

Os profissionais, nas palavras de Padilha (1997, p. 91):

[...] estão diante dos reflexos de um modelo de gestão escolar baseado numa estrutura administrativa autocrática, vertical e hierarquizada, fundamentada numa rede de ensino ou num sistema educacional burocrático e fechado.

A atual organização escolar revela um paradoxo referente ao cargo hierárquico. De um lado, nos documentos, o diretor assume a posição superior, por outro, no seu cotidiano, procura superar esse paradigma. As afirmações a seguir atestam essa análise:

[...] eu procuro ouvir o que o funcionário tem para dizer, porém quase não tenho tempo e acabo determinando as funções e tarefas de cada um, conforme a necessidade (Diretor da Escola Terra).

[...] eu sei que todos gostariam de participar das decisões, geralmente nós decidimos juntos; datas de festas, os temas dos projetos, os concursos em que a escola vai participar, etc (Diretor da Escola Céu).

[...] só que nem sempre dá tempo para ouvir todos e, quem não é ouvido, acha que eu sou autoritário (Diretor da Escola Água).

Os depoimentos desses diretores evidenciam a contradição existente entre a formalidade da organização escolar e a prática cotidiana. Ou seja, reconhecem que sua função ocupa o ponto mais alto da pirâmide estrutural escolar, mas pelos seus relatos não se utilizam dela no exercício de seu papel diário.

Pode ser que os diretores estejam tentando construir uma forma mais descentralizada e democrática de exercerem suas funções. No entanto os diretores preocupados com sua autoridade e seu papel a desenvolver, temem que relações mais igualitárias ou horizontais entre eles e a comunidade escolar provoquem alterações nas relações de poder pré-estabelecidas.

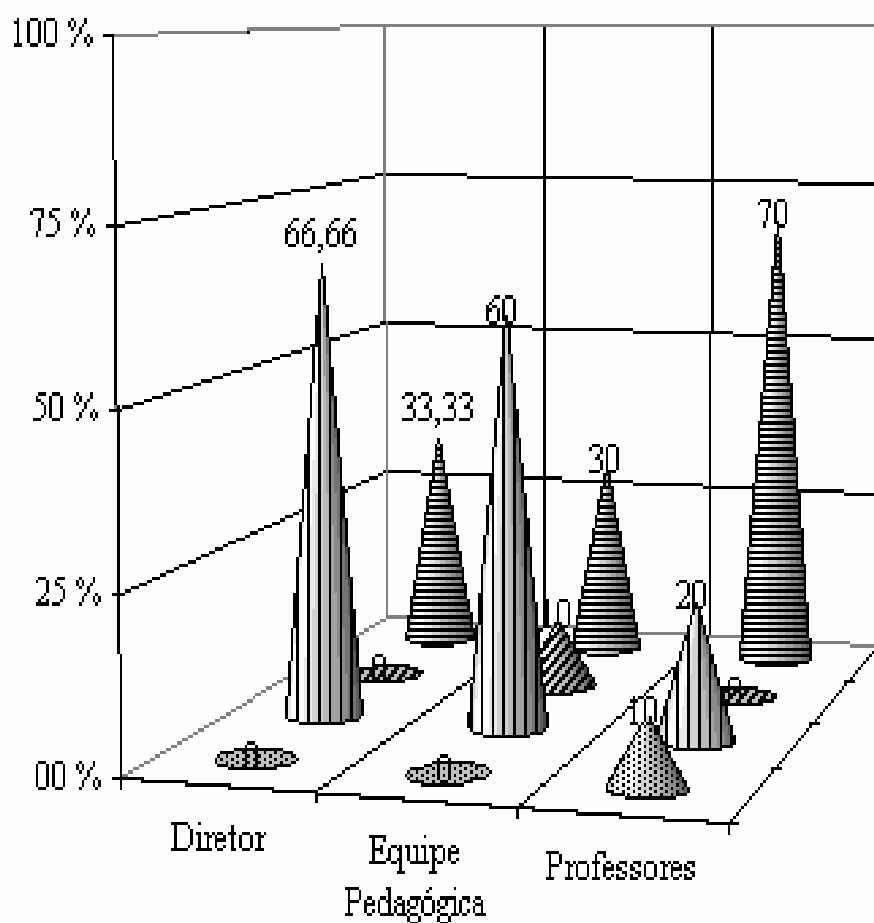
Ao confrontar as respostas dos diretores com as respostas dos professores e da equipe pedagógica constatou-se que as relações de poder estão equivocadas. A autoridade do diretor no processo educativo é de fundamental importância e uma das atribuições da autoridade é estabelecer e construir limites. Portanto, autoridade difere de autoritarismo no momento em que todos devem colaborar e respeitar os direitos alheios. Este é o dilema que permeia as relações das escolas pesquisadas.

Esta questão demonstra claramente que existem tratamentos diferenciados para cada categoria de funcionários fato este que se confirma quando os integrantes da escola foram perguntados sobre seu relacionamento com o diretor e todos os diretores envolvidos responderam que determinam as tarefas de cada um, e 90% da equipe pedagógica e dos professores confirmam este procedimento.

Os integrantes da área administrativa foram questionados sobre o procedimento do diretor para orientá-los sobre seu trabalho e 72% responderam que o diretor determina o que deve ser feito enquanto que 18% responderam que o diretor solicita a opinião de como poderia ser feito tal trabalho.

Na atual forma de organização e diante das relações de poder existente no interior da escola, a subordinação é conseguida em detrimento ao espírito de iniciativa e à criatividade. Dessa maneira, o diretor desperta em seus “subalternos” o espírito de aversão e medo, devido à duplicidade de sua função, pois de um lado é a autoridade máxima na hierarquia escolar exercendo seu poder de mando e desmando, por outro lado sua autoridade é limitada aos muros escolares, porque num patamar externo a escola não possui poder para fazer atingir os objetivos educacionais ou implantar alguma política educacional ou até mesmo discuti-la. Portanto, a função do diretor é permeada por ambigüidades. Isso está reafirmado através da citação de Tragtenberg (1992, p.49):

[...] o diretor vive, realmente, numa ambigüidade. Por um lado, ele é cobrado burocraticamente e a Escola funciona com uma relação burocrática formal (tem o diretor, os professores, o supervisor, etc) e, por outro, há uma situação de miséria social que impede que o diretor seja cobrado no exercício de algumas funções.

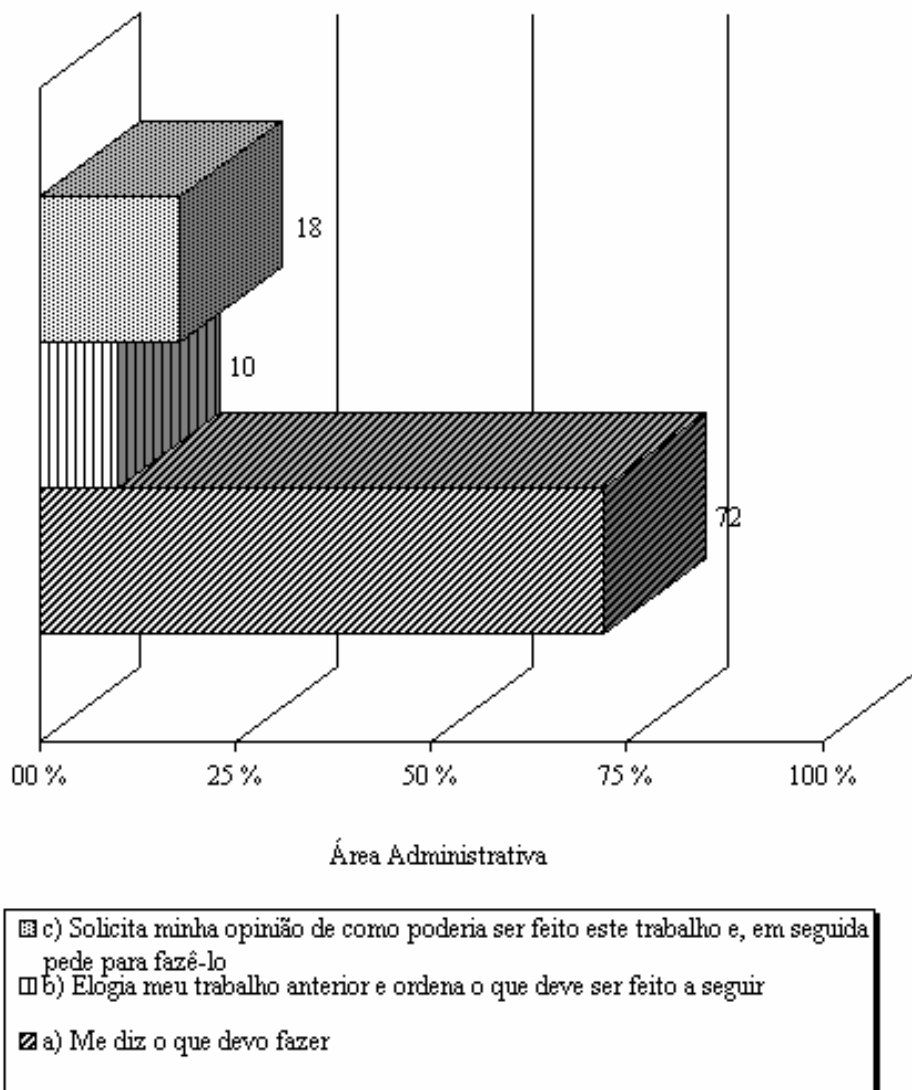


- ▣ a) Discute as decisões em conjunto
- ▢ b) Determina as tarefas de cada um e verifica a execução
- ▤ c) Não sabe ao certo
- ▥ d) Necessidade de determinar as obrigações de cada um

Fonte: Dados primários.

### Gráfico 8 - O relacionamento do diretor com os funcionários da escola.

As relações são verticais, o poder de decisão concentra-se em seus interesses e a responsabilidade da escola é sua. Nesse prisma assume a posição de “líder”, exercendo a liderança de maneira autocrática e autoritária, visto que a liderança sempre envolve tentativa, por parte do influenciador, de afetar o comportamento do influenciado. Essa liderança, quando exercida a partir de coerção e autoritarismo, acaba por transformá-lo num chefe, que é obedecido devido à posição na hierarquia organizacional.



Fonte: Dados primários.

**Gráfico 9 - Como o Diretor procede quando orienta o funcionário da área administrativa sobre seu trabalho.**

A concepção de liderança, na fala dos funcionários, vincula-se com a de chefia, devido à posição do diretor na organização escolar, como pode ser observado no Gráfico sete no qual o diretor se define como um gestor democrático ao responder que oportuniza ao funcionário a defesa, quando o mesmo ocorre em falha. Contudo, um número considerável dos funcionários (40%) da Equipe pedagógica, (10%) dos professores e (70%) da área administrativa considera o diretor autoritário.

Na forma como a escola se organiza, o poder advém da hierarquia dos cargos, entretanto, também é oriundo dos traços individuais, visto que os diretores, sujeitos da

pesquisa, foram eleitos pela comunidade escolar. No processo eletivo, as características pessoais dos candidatos podem ser importantes no momento da escolha, especialmente no caso de Foz do Iguaçu, pois para pleitear a função, a formação mínima exigida é a formação em nível superior.

A função do diretor é permeada pela posse do poder, ora por sua posição na hierarquia, ora por características próprias, como a liderança. Nas escolas pesquisadas, a relação com o poder se revelou, principalmente, por ele ser eleito pela comunidade. Portanto, constatou-se que a relação interpessoal, o compromisso com a educação demonstrado no dia-a-dia e a comunicação do candidato com os profissionais são elementos analisados antes da eleição.

O poder está presente em todas as relações sociais do nosso cotidiano, e assim, também nas organizações. O poder em si não é maléfico, o problema é como ele é exercido e como está sendo distribuído. Como a escola é uma organização e possui em seu âmbito relações sociais, o poder faz parte do cotidiano escolar, em cada função que o detém, sobre as demais. Assim, o professor tem poder sobre o aluno, o supervisor sobre o professor e o diretor sobre todos os profissionais de sua unidade escolar. Contudo, o poder do diretor é limitado aos muros escolares, pois o mesmo é subordinado às instâncias superiores e necessita prestar contas de seu trabalho.

O caráter subjetivo do poder apresenta repercussões em nível das relações interpessoais, intrapessoais e sociais, pois seu exercício ocorre nas relações entre indivíduos. No caso escolar, o diretor exerce seu poder diante dos demais profissionais (Gráfico nove) destacando-se em relação aos integrantes da área administrativa dos quais 70% se sentem “mandados”; seu exercício pode afetar maléfica ou benéficamente a totalidade escolar e o andamento do processo ensino-aprendizagem, pois, à medida que o diretor utiliza-se da coerção para atingir seus objetivos, despersonaliza os profissionais, gera medo, revolta e resistência à mudança.

### **5.1.3 Capacitação profissional – formação específica**

Os diretores foram questionados sobre sua formação acadêmica, a necessidade de a mesma ser específica em Pedagogia com Habilitação em Administração Escolar e se tal formação influencia na sua prática cotidiana. Segundo o depoimento dos diretores



formados em Licenciatura, o curso não os fundamentou teoricamente para assumir a função.

Bom se a gente tivesse mais estudo, eu acho que tornaria mais fácil, principalmente no pedagógico. (Diretor da Escola Céu).

[...] influencia. Porque com a regência em sala de aula, a gente não participa desse outro lado da escola, no caso, a função de direção já globaliza o todo e você não tem essa experiência (Diretor da Escola Terra).

Não influencia muito, pois o que eu aprendi foi na prática (Diretor da Escola Água).

Ficou constatado nos depoimentos dos diretores, que a formação nas Licenciaturas, segundo suas próprias experiências é deficiente, visto que o curso pauta-se na docência. Assim, ao assumir outra função, as dificuldades aparecem. Um ponto importante a ser salientado é que os diretores consideram a *práxis* como um elemento de aprendizagem no desempenho da função de diretor. Essas evidências também foram detectadas no depoimento do diretor formado em Pedagogia com Habilitação em Administração Escolar:

Não influencia. Canudo não prova competência. É, na prática que eu aprendi a dirigir a escola, também estou nesta escola há mais de doze anos! Eu acho que o curso de Pedagogia é o que dá mais embasamento pra gente atuar em qualquer função na escola, é claro que não aprendi tudo lá, o dia a dia aqui me ensina mais, né? (Diretor da Escola Água).

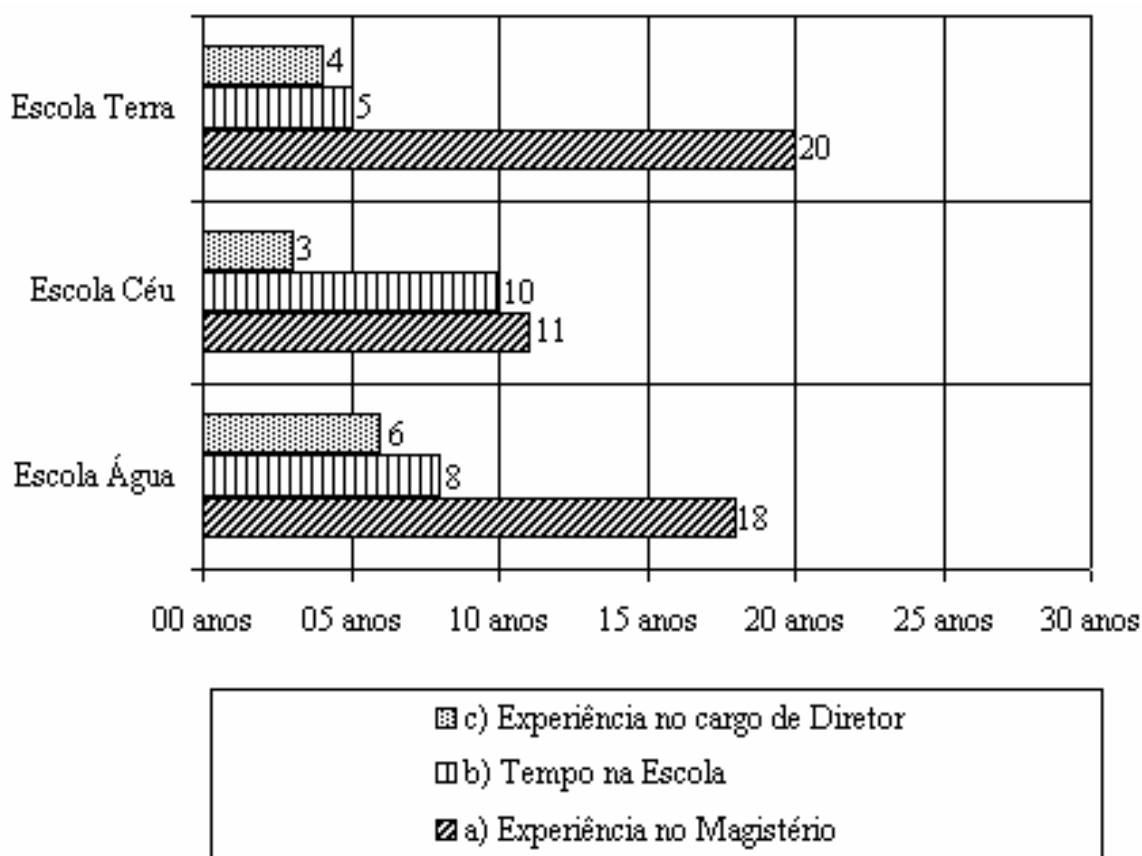
Nos depoimentos coletados na escola dirigida por diretor com formação no Curso de Pedagogia, o trabalho é realizado de forma coletiva, sendo os profissionais consultados para as decisões. Diante dos problemas profissionais surgidos, o diálogo é fonte de sua superação, sendo o relacionamento pautado no respeito, na amizade, na ética e no profissionalismo. Dessa forma, o diretor não exerce o poder oriundo da sua função na hierarquia para desenvolver suas ações, e sim de suas características individuais, provavelmente as mesmas que o levaram à função.

As afirmações anteriores ressaltam a importância do embasamento teórico para compreender o movimento do processo educacional, bem como, a necessidade da prática para complementar e ampliar o conhecimento. A prática transforma-se também num instrumento de aprendizagem.

Nas escolas administradas por diretores formados em Licenciaturas, os profissionais evidenciam como características pessoais dos diretores: o respeito a todos, a

ética, o apoio e a sinceridade. Assim, compreendemos que elas são importantes também para o desenvolvimento das funções de administrar uma escola.

Evidenciou-se que a experiência docente, enquanto fonte de conhecimento da natureza específica da instituição a ser administrada e a concepção que o diretor possui acerca da função, se pautadas numa direção autoritária ou democrática, é essencial no desenvolvimento de suas práticas de gestão enquanto diretor.



Fonte: Dados primários.

### Gráfico 10 - Experiência Docente

No decorrer da pesquisa buscou-se a possibilidade de se evidenciar uma relação entre a formação acadêmica específica dos diretores escolares pesquisados e seu procedimento como diretor, dentro das características apontadas na perspectiva da Gestão Escolar, procurando delinear se esse procedimento estava sendo influenciado pela formação acadêmica, pela experiência docente ou pela associação dos dois aspectos.

Segundo os profissionais da Secretaria Estadual de Educação do Paraná, a formação acadêmica específica possibilita uma maior fundamentação ao diretor no desempenho de suas funções, principalmente no tocante ao conhecimento da Legislação Educacional e ao conhecimento teórico. Porém, a mesma não se configura como uma prática determinante de uma boa atuação, visto que traços individuais interferem no desempenho da função. Esta afirmação está ilustrada com as colocações a seguir:

A formação de maneira geral influencia, mas necessita de vontade de vestir a camisa. A formação facilita, mas não é tudo, não garante o sucesso [...] a formação é de fundamental importância para que o diretor consiga desempenhar bem e melhor a sua função. A formação teórica embasa e auxilia a prática do dia a dia (Diretor da Escola Água).

No tocante a esse aspecto, segundo o depoimento dos diretores formados em Licenciaturas, o curso de terceiro grau não os fundamentou teoricamente para assumir a função. Quando perguntados se sua formação interfere na sua prática cotidiana, responderam:

A formação influenciou um pouco, só a prática não é o bastante. Através de estudos teóricos, discussões e trocas de experiência na Faculdade eu me preparei para ser professor, e de certa forma me ajudou a ser diretor (Diretor da Escola Terra).

Influenciou muito pouco. Pois, precisaria mais trabalho de campo. Aprendi muito mais na escola (Diretor da Escola Céu).

Os referidos depoimentos ressaltaram a importância da fundamentação adquirida no curso de Pedagogia, revelando também a necessidade da prática no desenvolvimento das funções de diretor escolar.

A formação nas licenciaturas abrange um ramo específico do conhecimento e a parte das disciplinas pedagógicas, da forma como estão organizados os cursos, parece não estar contribuindo para a compreensão da totalidade do processo educativo. Os diretores relataram que o verdadeiro aprendizado ocorreu no cotidiano das escolas.

A pesquisa evidenciou, após uma análise geral dos dados obtidos com os funcionários, equipe pedagógica e professores das escolas, um aspecto essencial para a identificação das práticas de gestão: apesar dos diretores terem colocado a falta de fundamentação teórica mais abrangente, no caso dos formados nas Licenciaturas, esse fator não foi determinante para o exercício de suas funções de forma autoritária e centralizadora,

pois se detectou nas informações coletadas no campo de pesquisa, muitos conceitos fundamentais da Gestão Escolar.

A ação do diretor é permeada por contradições. Nas palavras de Paro (1996, p. 10), uma delas:

[...] advém do fato de que, por um lado, ele deve ter competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos (pelo menos supostamente) em sua formação de administrador escolar.

A formação em Pedagogia pode fazer-se necessária para o diretor compreender, num campo mais vasto, a educação, as implicações do sistema produtivo sobre ela e como isso reflete na sua unidade escolar compreendendo o aluno real da escola pública proveniente das classes trabalhadoras e futuro trabalhador inserido numa sociedade de classes.

Ao considerar a escola como uma instituição social-política, se presume que com um embasamento teórico mais aprofundado em educação, o diretor consegue analisar a dinâmica da escola, a ponto de perceber-se enquanto sujeito formador de consciência, atitudes e valores desenvolvendo práticas democráticas de gestão.

Referente ao trabalho pedagógico, os diretores admitem que se envolvem pouco, e que esse envolvimento acontece através de opiniões, sugestões e troca de experiências. Evidenciam que seu trabalho é respaldado pelo conceito da totalidade da função, articulando os aspectos administrativos, burocráticos e pedagógicos.

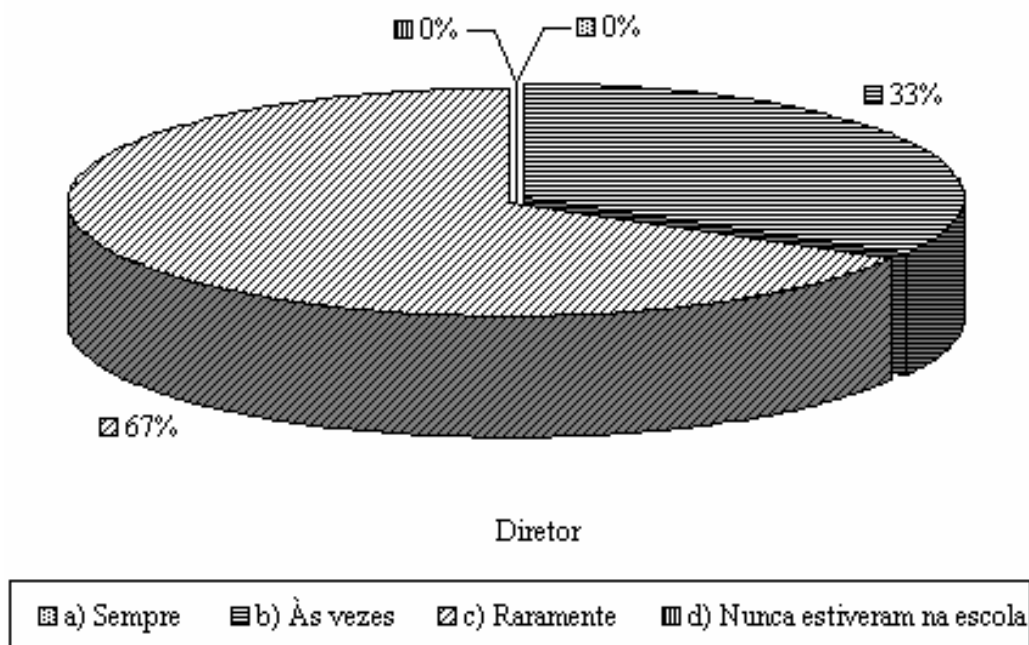
Os professores e equipe pedagógica evidenciam as características pessoais dos diretores como o respeito a todos, a ética, o apoio, a sinceridade. Assim, compreende-se que essas são características importantes também para o desenvolvimento das funções de administrar uma escola.

A necessidade de o diretor conhecer a natureza da instituição que será dirigida ficou evidente na pesquisa empírica, isto é, o diretor necessita conhecer a escola e o processo de ensino-aprendizagem, para poder colaborar de forma mais significativa com a melhoria da qualidade de ensino, através de sua função. Este aspecto é confirmado no Gráfico dez, na qual o tempo de trabalho do diretor na escola é considerado pela comunidade escolar no momento da eleição.

### 5.1.4 Participação dos pais

O comparecimento espontâneo dos pais na escola, segundo informações dos diretores, está relacionado com a necessidade de fazer reclamações, confirmando na pesquisa pelos professores ao responderem que raramente eles participam da vida escolar de seus filhos.

Quando os diretores e professores foram questionados sobre os momentos em que os pais mais participam da vida escolar, houve um consenso nas respostas: as reuniões para entrega de boletins foram indicadas por 66,66% dos diretores e 50% dos professores, em seguida foi apontada por 33,33% dos diretores e por 10% dos professores a presença dos pais na escola quando convocados pela equipe escolar para solucionar eventuais problemas relacionados a seu(s) filho(s) e por último, 20% dos professores para participarem das reuniões com o Conselho Escolar.



Fonte: Dados primários.

**Gráfico 11 - A participação dos pais na vida escolar segundo a perspectiva do Diretor.**

Em virtude da própria dinâmica da escola a participação dos pais consiste num fator crítico. Por um lado há ainda a predominância do convite aos pais para participarem das

reuniões para entrega de boletins e promoções, por outro, há um esforço contínuo das próprias escolas em reverter esse quadro.

A participação dos pais na escola é de suma importância para a escola alcançar seus objetivos, pois através dela tratará com o mundo real dos seus alunos, uma vez que poderá conhecer mais sua clientela conhecendo sua origem, ou seja, seus pais. Quando os pais perceberem que suas discussões e opiniões resultam em ações concretas, sentir-se-ão mais motivados para continuarem participando do cotidiano escolar.

Os artifícios utilizados para a obtenção da participação dos pais na percepção do diretor da Escola Água, apesar de ser um, entre outros mecanismos para propiciar a ida dos pais à escola, ainda não se configura na conscientização da necessidade de participação e sim uma troca dessa pelos artifícios:

Eles têm participado em festas sim, eles têm vindo, pelo fato de que hoje o pessoal trabalha muitas horas-extras, eu acho que a vinda dos pais para a escola é bem menos do que já foi [...] eu gostaria que os pais viessem saber mais, até hoje nenhum pai veio saber do currículo, ou saber a quantas anda o planejamento, é claro que se o pai vier aqui, nós teremos a maior disponibilidade pra explicar (Diretor da Escola Terra).

No primeiro ano de meu mandato utilizava-me de motivações como prêmios, bingos; já no segundo não precisei mais desses argumentos (Diretor da Escola Água).

Nestes depoimentos, percebe-se a dificuldade da escola em criar mecanismos diferenciados de participação com o objetivo de conscientização dos pais de que eles precisam compreender que a escola é um local sério, com objetivos específicos e que sua participação é essencial para alcançá-los, ou seja, seu contato direto com a instituição que educa seu filho pode sensivelmente colaborar para sua aprendizagem.

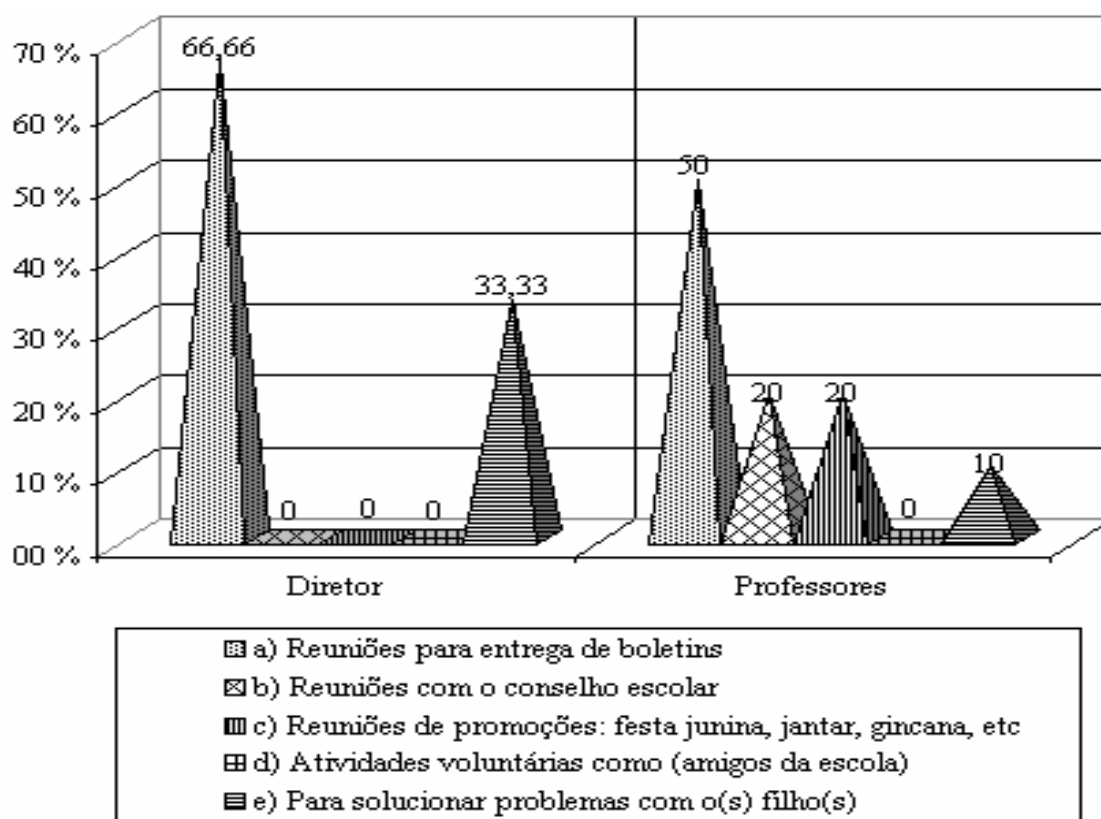
Uma prática de gestão importante que os dados coletados instigam é a maneira como a escola se relaciona com os pais. É possível trazer os pais à escola e tratá-los de forma indiferente e prepotente, o que acarretará seu afastamento. É possível também transformar sua participação em redentora da escola, pois a mesma pode ser utilizada pelo Estado para minimizar ainda mais sua responsabilidade para com a instituição escolar.

Os problemas da escola pública não se limitam apenas ao conteúdo programático, e se ela está a serviço da população, nada mais coerente que esta participe dos processos interiores de seu funcionamento.

Neste sentido é significativa a citação de Paro (1996, p. 103):

Uma estrutura administrativa da escola adequada à realização de objetivos educacionais de acordo com os interesses das classes trabalhadoras deve também prever mecanismos que facilitem e estimulem a participação de pais e membros da comunidade em geral nas decisões aí tomadas.

Dessa forma, a própria escola é responsável pelo processo de conscientização dos pais e pela construção de mecanismos diferentes de incentivo à participação, chamando-os a participar de reuniões, não apenas para escutarem problemas dos filhos, mas também para discutirem problemas sociais e políticos ou para resolverem problemas de ordem pedagógica, estudarem o currículo e decidirem não só quais eventos deverão promover para arrecadarem fundos, mas também as formas de aplicar a arrecadação.



Fonte: Dados primários.

### Gráfico 12 - Os momentos que os pais mais participam da vida escolar.

Há a possibilidade de se demonstrar o quanto a participação dos pais é essencial para a melhoria dos serviços oferecidos pela escola, apresentando à comunidade o conjunto

de suas atividades, de suas dificuldades e de suas perspectivas. As escolas devem envolver, de forma significativa, as famílias na educação de seus filhos.

Numa direção mais participativa e democrática, ao diretor cabe envolver-se com os aspectos pedagógicos de forma eficaz, não podendo limitar-se ao preenchimento de papéis ou a designar ordens, “[...] no desempenho de suas funções, o diretor se depara com uma contradição básica: a articulação entre o administrativo e o pedagógico” (BORGES, 1992, p. 19). A superação desta contradição está em compreender que na escola o primordial é o processo ensino-aprendizagem. Participar dos planejamentos bimestrais, das reuniões pedagógicas e com pais, dos cursos de aperfeiçoamento, dos problemas de indisciplina, das reuniões individuais com os professores é uma prática do diretor enquanto coordenador de diferentes trabalhos e pessoas.

No que diz respeito à categoria participação, foram verificadas a participação do diretor nos aspectos pedagógicos e a participação dos pais na escola. A realidade dos pais está presente no contexto escolar e, cabe à escola trazer o mundo real para o seu cotidiano. Para possibilitar a participação dos pais, a escola como um todo deve rever as suas relações intrínsecas, isto é, rever como as relações de poder estão estabelecidas nos subgrupos da escola.

A questão que se propôs, é pontuar alguns aspectos da sociedade capitalista, os quais são percebidos como essenciais para localizar os condicionantes sociais da administração escolar, analisar as alterações conceituais e práticas da administração escolar, buscando identificar se em suas práticas de gestão o diretor escolar é influenciado ou por sua formação acadêmica ou por sua experiência docente, ou ainda por paradigmas da cultura social.

Um aspecto importante referente à participação do diretor no trabalho pedagógico e que ficou evidenciado na pesquisa de campo é a necessidade da articulação entre as ações do diretor com as reais necessidades dos professores da escola; assim, a coesão entre as práticas e as necessidades proporciona maior eficácia no processo ensino-aprendizagem.

O envolvimento do diretor com o pedagógico se constitui numa prática imprescindível para o seu comprometimento com a nova perspectiva de administrar a escola, pois, na administração tradicional em decorrência da fragmentação do trabalho pedagógico, ao diretor cabiam as questões burocráticas, ao supervisor, as questões pedagógicas e ao orientador educacional as relacionadas com os alunos.



Resgatar a totalidade do trabalho pedagógico é uma das metas da gestão escolar. No entanto os diretores encontram dificuldade em compreender a relação entre o trabalho burocrático e o trabalho pedagógico existente dentro da escola e, ao transferir as atividades burocráticas para os funcionários, o trabalho fragmentado continua à existir nas escolas.

Na realidade pesquisada, a formação do diretor em Pedagogia não se constitui no elemento primordial para o desempenho democrático dos diretores pesquisados. Esta constatação é baseada nos depoimentos coletados e na análise dos mesmos. A prática dos diretores é influenciada pela experiência docente e por seus traços individuais, os quais são evidenciados na concepção acerca da função.

A concepção do diretor acerca da função de gestor parece ser reveladora na atuação de cada um, e tal concepção não advém exclusivamente dos cursos de Graduação, pois se assim o fosse não seriam evidenciados os diretores com a formação acadêmica tão distinta e com procedimentos análogos.

Neste capítulo foram apresentados os dados encontrados por intermédio dos questionários aplicados e feita a interpretação dos resultados obtidos com base no referencial teórico, utilizando e respondendo as perguntas de pesquisa formuladas no capítulo três. Os dados foram analisados com o cuidado de confrontar as respostas dos diretores com as respostas dos demais integrantes da equipe escolar buscando identificar as práticas de gestão que estão ocorrendo nas Instituições públicas de Ensino Fundamental e Médio de Foz do Iguaçu – PR.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo sintetiza as conclusões desta pesquisa, verifica o atingimento dos objetivos propostos no primeiro capítulo e oferece sugestões para trabalhos futuros.

Este estudo teve como objetivo geral identificar e analisar que as práticas de gestão dos diretores das escolas estaduais de ensino fundamental e médio que pertencem ao Núcleo Regional de Educação de Foz do Iguaçu no Estado do Paraná.

Visando cumprir o objetivo inicial trabalhou-se com as seguintes categorias de análise: a) dicotomia entre o trabalho burocrático e o trabalho pedagógico; b) as relações de poder e de liderança (autoritarismo X democracia) no relacionamento entre diretor e funcionários e o papel do diretor (como ele se vê e como é visto pelos integrantes da comunidade escolar); c) formação pedagógica específica do diretor; d) participação dos pais na escola. Partindo dessas premissas, procurou-se fundamentar teoricamente as características presentes na forma de administrar as escolas nos últimos tempos.

### 6.1 Conclusões

Em virtude das leituras e da experiência docente percebia-se que a forma de administração tradicional, por seu caráter centralizador e autoritário, não era a mais adequada, transferindo ao diretor todo o poder de decisão da escola. Mediante tal constatação, procurou-se evidências da existência de alguma teoria ou prática diferente da Administração Tradicional.

Na década de 1990, com a redemocratização da sociedade brasileira, foi iniciada a discussão do papel do diretor no ambiente escolar. Repensá-lo e redimensioná-lo era o grande desafio. Com esse movimento conceitual o termo gestão escolar ganhou espaço no cenário educacional.

A Gestão Escolar é uma prática que difere da Administração Tradicional modificando os seus parâmetros, uma vez que a segunda pauta-se nas correntes da Administração Geral trazendo para a organização escolar princípios norteadores das empresas. Na atuação do diretor fundamentado nas práticas da Gestão Escolar devem estar presentes conceitos chaves como: participação, relações horizontais, reorganização da pirâmide hierárquica das funções, resgate do papel do diretor enquanto educador, descentralização e distribuição dos poderes.

A realidade investigada retratou escolas dirigidas por profissionais eleitos pela comunidade e, a partir do estudo teórico realizado ficou evidente o início da prática da Gestão Escolar na rede estadual. Embora existam limitações tais como, a questão do autoritarismo por parte de um diretor, a dificuldade do trabalho com a burocracia dos outros, ou ainda a questão de que os profissionais da escola estão habituados à uma organização piramidal e hierárquica, com diretores centralizadores e autoritários os indícios de mudanças na forma de administrar as escolas são perceptíveis consistindo num aprendizado diário a produção da Gestão Educacional.

Inicialmente, considerou-se que o curso de Pedagogia era fator preponderante para o bom desempenho do diretor escolar, no entanto, ao iniciar a pesquisa de campo e durante a análise dos dados coletados, foram encontrados indícios de que tal premissa não se configurava em regra geral no procedimento dos diretores escolares. A constatação é baseada na análise dos depoimentos dos diretores confrontados com as respostas dadas pela comunidade escolar nos questionários coletados.

As práticas de gestão dos diretores são influenciadas pela experiência docente e por seus traços individuais, os quais são evidenciados na concepção acerca da função, a qual parece reveladora na atuação de cada diretor, e essa não advém exclusivamente dos cursos de Graduação.

Partindo desse pressuposto constatou-se que o curso de Pedagogia pode melhorar o desempenho do diretor escolar por contemplar estudo teórico sobre a educação. No entanto, diretores sem essa formação foram apontados como gestores democráticos por seus funcionários e pela análise de sua ação em conformidade com as diretrizes da Gestão Escolar.

No momento, o exercício da função de diretor escolar é muito influenciado pela forma com que o indivíduo que irá desempenhá-la o concebe. Nesse prisma estão as características pessoais como um dos elementos essenciais aliados à experiência docente. É pertinente ressaltar que a prática e a própria experiência em direção de uma escola são elementos de aprendizado, pois, muitas vezes, o vivenciado nas escolas difere bastante do pregado nos cursos de Pedagogia.

Os diretores pesquisados foram eleitos pela comunidade, esse aspecto revela como as características pessoais são analisadas pelos eleitores. Assim, a formação em Pedagogia não se constitui em requisito para pleitear a função.

A eleição traz à tona os conflitos existentes nas escolas, incentiva debates, propicia escolhas e possibilita a maior participação da comunidade nas decisões intra-escolares. O caráter temporário do diretor eleito é um dos aspectos que faz da prática da eleição a forma de provimento à função mais adequada para acompanhar o movimento interno das escolas, pois se o diretor não estiver de acordo com os interesses e as necessidades da escola, ao acabar seu mandato, volta ao seu cargo de professor, oportunizando aos outros pleitear a função, possibilitando que a comunidade escolar opte por quem tem melhores condições em exercer a função de diretor.

Para possibilitar a participação dos pais, a escola, como um todo, deve rever as suas relações intrínsecas, isto é, como as relações de poder estão estabelecidas. Na administração tradicional, o diretor constituía-se na figura máxima devido à hierarquia organizacional. Decorrente disso submetia os profissionais à relação de mando e submissão, sem diálogo e com a centralização das decisões.

Na gestão escolar, mesmo ainda permanecendo a hierarquia das funções, o poder é distribuído entre os profissionais, pois as decisões devem ser tomadas no coletivo, as relações se horizontalizam, o diretor não age sozinho como se a escola fosse propriedade sua.

É perceptível no discurso dos diretores entrevistados, o diálogo como um princípio de sua prática, no entanto esse isoladamente, não é a garantia da democratização das relações. Na Escola das Relações Humanas, representada por Elton Mayo, o diálogo era utilizado no controle dos trabalhadores. O diálogo pode ser um indício de democratização das relações escolares, no entanto a forma como é praticado o diálogo é que pode começar a garantir a descentralização do poder e a superação do autoritarismo nas escolas.

A gestão escolar propõe o enfrentamento dos problemas educacionais de forma coletiva, todos os profissionais pensando e fazendo educação, eliminando da escola a dicotomia entre concepção e execução, resgatando a totalidade pedagógica. Na gestão escolar, o diretor busca o elo entre o burocrático e o pedagógico, visto que o primeiro subordina-se ao segundo, ou seja, a escola existe em função do aluno e não dos papéis.

Constatou-se na pesquisa a iniciativa por parte dos diretores em desvencilharem-se do trabalho burocrático e envolver-se com o trabalho pedagógico, porém, parece que o elo entre esses dois fatores não está ocorrendo. O diretor ainda tem dificuldades em compreender a relação entre o trabalho burocrático e o trabalho pedagógico existente

dentro da escola. Ao transferir as atividades burocráticas aos funcionários, o trabalho fragmentado continua nas escolas.

Em decorrência da fragmentação do trabalho pedagógico, ao diretor cabem as questões burocráticas, ao supervisor, as questões pedagógicas e ao orientador educacional as questões relacionadas com os alunos. Resgatar a totalidade do trabalho pedagógico é uma das metas da gestão escolar.

Para que ocorra a mudança de paradigma, é necessário o envolvimento profissional de todos os integrantes da equipe escolar de forma consciente e comprometida, portanto os profissionais da escola, a comunidade e o Estado deverão assumir seu papel e seu compromisso com a educação pública.

O diretor participativo acompanha e assessora as atividades escolares, não como instrumento de controle do trabalho docente, mas na perspectiva de coordenar os diversos profissionais de sua unidade para atingir o mesmo objetivo, a melhoria da qualidade de ensino.

Conhecendo o fazer diário de seus profissionais, pode contribuir significativamente na solução dos problemas, não ocupando o lugar de mero espectador dos fatos internos, da organização que administra. Mediante seu envolvimento com o fazer pedagógico diário, pode resgatar sua função de educador e isso contribuirá para transformar sua função no elo entre o administrativo e o pedagógico, compreendendo que o primeiro subordina-se ao segundo.

É essa compreensão da relevância do pedagógico que possibilitará ao diretor ocupar o lugar de mediador das relações estabelecidas na escola entre professores e alunos, entre a equipe pedagógica e funcionários e, assim, sucessivamente. Mas também lhe permitirá a mediação da relação da escola com a comunidade, não apenas nos momentos de arrecadar fundos para alguma melhoria na escola, mas em discussões mais essenciais para o alcance dos objetivos educacionais como a discussão de currículo, a realização de palestras informativas, os momentos de recreação, a participação no Conselho de Classe.

Um aspecto importante referente à participação do diretor no pedagógico e que ficou evidenciado na pesquisa de campo é a necessidade da articulação entre as ações do diretor com as reais necessidades dos professores da escola; assim, a coesão entre as ações e as necessidades será mais eficaz no processo ensino-aprendizagem.

O envolvimento do diretor com o trabalho pedagógico é uma prática imprescindível para o seu comprometido com a nova perspectiva de administrar a escola, pois, na administração tradicional o diretor se envolve mais com o burocrático.

Em relação à categoria participação foram verificadas a participação do diretor nos aspectos pedagógicos e a participação dos pais na escola. A escola pública atende, na maioria, alunos provenientes da classe trabalhadora. A realidade dos pais está presente no contexto escolar e, se ainda não estiver, cabe à escola trazer o mundo real para o seu cotidiano. Há necessidade da participação efetiva da comunidade, não apenas em dias festivos ou na entrega dos boletins, mas também em momentos de importantes decisões acerca da melhoria do processo educacional.

A respeito da participação dos pais, é função da escola despertar-lhes a consciência da importância de estarem presentes na instituição que educa seus filhos e lhes passa valores. A escola administrada conforme a gestão escolar não pode excluir os pais de suas decisões, sendo que as decisões do diretor deverão estar respaldadas pela comunidade onde a escola presta seus serviços.

Na coleta de dados, perceberam-se indícios da construção de mecanismos para propiciar a participação dos pais. Ao perceberem a necessidade do respaldo dos pais nas reivindicações escolares e no próprio processo ensino-aprendizagem, as escolas estão tentando trazer os pais para o seu interior.

Cada escola dentro de sua realidade está buscando mecanismos para alcançar essa meta, embora alguns deles provavelmente não instiguem a conscientização, somente a participação. Os momentos propiciados para a participação devem estar acompanhados da conscientização, demonstrando aos pais os objetivos, a função e a importância da escola na vida de seus filhos.

Cabe à escola construir uma percepção positiva a respeito da educação que ela pode fornecer à comunidade. Pois quando há no grupo familiar o reconhecimento da importância da educação para sua vida, cria-se um ambiente encorajador de aprendizagem e o reflexo é visto no desempenho do aluno.

Portanto a família, sentindo que sua participação é significativa e deliberativa na educação de seus filhos, participará com mais entusiasmo dos eventos para os quais vier a ser convidada. Percebendo que suas necessidades, na medida do possível, estão sendo reivindicadas e atendidas, torna-se parceira.

A participação dos pais e alunos na organização escolar, na tomada de decisões tais como a construção do projeto pedagógico leva a democratização da sociedade pela democratização do saber. Para a comunidade o fato de ser convidada a participar da gestão da escola em que seus filhos estudam significa uma mudança de valores e um aprendizado político.

Portanto não é suficiente permitir formalmente que a comunidade participe da escola, é preciso que sejam desenvolvidas estratégias que garantam a participação e o envolvimento de todos: professores, pais, alunos, equipe pedagógica e funcionários.

A atual forma da organização escolar pautada na hierarquia das funções, nas relações verticais, no não envolvimento do diretor com o pedagógico, na fragmentação do trabalho pedagógico, na relação de exclusão dos pais, deverá ser refletida e reformulada nas escolas, para que a mudança da nomenclatura Administração Escolar para Gestão Escolar se efetive na prática, não se configurando em mais uma teoria nunca praticada.

A função do diretor, nessa perspectiva, resgata o seu papel de educador, envolvido com a totalidade da unidade escolar. Ao retomar o papel de educador, o diretor participa de todas as atividades pedagógicas; no entanto, sua participação não se pauta no controle das atividades, e sim, no conhecimento do processo ensino-aprendizagem, nas dificuldades enfrentadas em sala de aula pelos professores e pelos alunos, na melhoria material da escola e dos recursos didáticos, objetivando a qualidade da educação em sua unidade escolar.

## **6.2 Recomendações para trabalhos futuros**

Para trabalhos futuros sugere-se um estudo multicaso, comparando escolas estaduais de diferentes Núcleos Regionais de Educação do estado do Paraná e/ou de diferentes estados brasileiros.

Propõe-se a seguir algumas questões e idéias para trabalhos futuros:

- Desenvolver instrumentos legais que possibilitem a capacitação em serviço dos gestores escolares;

- Diagnosticar o grau de resistência dos administradores escolares em realizar uma gestão compartilhada buscando investigar as causas de tal resistência.
- Desenvolver estudos para a criação de mecanismos que viabilizem a construção da participação da comunidade na gestão da escola.



**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALONSO, Mirtes. **O papel do diretor na administração escolar**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 1988.

ARROYO, Miguel Gonzales. Administração da educação, poder e participação. In: **Educação e Sociedade**. São Paulo: Cortez e Autores Associados, Janeiro, n. 2, p. 36-41. 1979.

BORGES, Abel S. Diretor de Escola Profissão: esperança e paixão. In: \_\_\_\_\_(Org.) **O papel do diretor e a escola de 1º grau**. São Paulo, Série Idéias, n. 12, p. 18-21. 1992.

BRASIL. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional** - Lei n.º 9.394/96 - Emenda Constitucional nº 14/96, 20 de dezembro de 1996. IMESP, 1997.

BRAVERMANN, H. **Trabalho e capitalismo monopolista - a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BREZEZINSKI, Iria. **Pedagogia, pedagogos e formação de professores**. Campinas: Papyrus, 1996.

**Deliberação CEE/PR n. 016/99** do Conselho Estadual de Educação do Paraná, 1999.

DIAS, José Augusto. Gestão da Escola. In: \_\_\_\_\_(Org.). **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica**. São Paulo: Pioneira, 1998. p.56-72

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

ENCONTRO NACIONAL DA ANFOPE. VIII.: 1996: Belo Horizonte. **Documento Final**. Belo Horizonte: 1996.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração Escolar: Um problema educativo ou empresarial.** São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1989.

FONSECA, Dirce Mendes da. Gestão e Educação. In:\_\_\_\_\_.(Org.). **Administração Educacional: um compromisso democrático.** Campinas: Papyrus, 1994. p. 78-86.

FRANCO, Luiz Antonio de Carvalho. **A escola do trabalho e o trabalho da escola.** 3. ed. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1991.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva: um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômica-social capitalista.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

\_\_\_\_\_. **A educação e a crise do capitalismo real.** São Paulo: Cortez, 1995.

UHLE, Águeda B. **Administração Educacional: compromisso democrático.** Campinas: Papyrus, 1995.

GADOTTI, Moacir. A formação do administrador da educação: Análise de Propostas. In: **Revista Brasileira de Administração da Educação.** Porto Alegre, n. 2, p. 13-15 Julho/Dezembro. 1983.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na escola.** 11. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

JUNIOR, Celestino Alves da Silva. **A escola pública como local de trabalho.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

KRAUSZ, Rosa. **Compartilhando o poder nas organizações.** São Paulo: Nobel, 1991.

LÉBRUN, Gerárd. **O que é poder.** São Paulo: Abril Cultural / Brasiliense, 1984.

LUCCHESI, Martha Abrahão. O Diretor da Escola Pública um Articulador. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Administração Escolar e Política da Educação**. Piracicaba: Unimep, 1997. p. 143-156.

\_\_\_\_\_. O diretor da escola pública, um articulador. In: ALVES, Nilda (Org.). **A invenção da escola a cada dia**. Rio de Janeiro: DP&PA, 2000, p. 231-248.

LUCK, Heloísa. **Ação Integrada, Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_. Gestão Educacional - Estratégia para a ação global e coletiva no ensino. **Gestão em Rede**. Brasília, p. 08-12, nov. 1997.

MARX, Karl. **O Capital**. Crítica da Economia Política. v. 1. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MELO, Maria Tereza L. Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FISCHER, N.B. (Org.) **Por uma nova esfera pública; a experiência do orçamento participativo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000, p. 243-254.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1982.

NETO, A. Delorenzo. **Sociologia aplicada à Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

NOSELLA, Paolo. A dialética da administração escolar. In: **Educação e Sociedade**, São Paulo, Cedes e Cortez, n. 11, p. 12-14, mar. 1987.

NUNES, Andréa Caldas. Gestão Democrática ou Compartilhada. Uma (não) tão simples questão de semântica. In: **Caderno Pedagógico**. Curitiba, APP / Sindicato, n. 2, p.06-09, fev. 1999.

OLIVEIRA, Inês B de. Sobre a democracia. In:\_\_\_\_\_ (Org.). **A democracia no cotidiano da escola**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999. p. 11-33

PADILHA, Paulo e ROMÃO, José E. Diretores Escolares e Gestão Democrática da Escola. In:\_\_\_\_\_ (Org.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 2 ed., São Paulo: Cortez, 1997. p. 26-31.

PARO, Vítor H. **Administração escolar: introdução crítica**. 7. ed., São Paulo: Cortez, 1996.

\_\_\_\_\_. **Eleições de Diretores**. A escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papyrus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração Colegiada na Escola Pública**. 4. ed. Campinas: Papyrus, 1996.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1978.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação**. Campinas: Autores Associados, 1997.

\_\_\_\_\_. O ensino básico e o processo de democratização da sociedade brasileira. **ANDE: Revista da Associação de Educação**. São Paulo, ano 4, n. 7, 1984.

SEMINÁRIO NACIONAL DA ANFOPE. VI.: 2001: Curitiba. **Carta de Curitiba**. Curitiba, 2001.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. O diretor e o cotidiano na escola. In: **O papel do diretor e a escola de 1º grau**. São Paulo, Série Idéias, n. 12, p. 80-86. 1992.

SILVA, Jair Militão. **A Autonomia da Escola Pública**. Campinas: Papyrus, 1996.

SILVA, Teresa Roserley N, da. Algumas reflexões sobre os especialistas do ensino e a divisão técnica do trabalho na escola. In: **Cadernos do Cedes Especialistas do ensino em questão**. São Paulo, Cortez, n. 6, p.10-13, jun. 1982.

SILVA, Tomaz Tadeu. O que produz e reproduz em educação. In: \_\_\_\_\_(Org.). **O trabalho docente: um processo de trabalho capitalista?** Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. 7. ed. 4. tiragem. São Paulo: Atlas, 1978.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e Ideologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.

\_\_\_\_\_. Relações de Poder na Escola. In: **Educação e Sociedade**, São Paulo: Cortez e Cedes, n. 20, p. 12-16, Janeiro/Abril 1985.

\_\_\_\_\_. Relações de trabalho no Interior da Escola. In: **O papel do diretor e a escola de 1º grau**. São Paulo: Série Idéias, n. 12, p. 45-50, 1992.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: **Sociologia da Burocracia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: Carta de Apresentação

Foz do Iguaçu, 31 de julho de 2002

Prezado(a) Senhor(a) Diretor(a),

Estou realizando o curso de mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e conforme contatos mantidos com esta escola, estou desenvolvendo aqui meu trabalho prático .

Neste sentido, necessito de vossa contribuição para fornecer as informações solicitadas a seguir.

Esclareço que é opcional se identificar e que os dados serão totalmente sigilosos. Além disso, os dados aqui coletados só terão efeito para esta pesquisa, não implicando em qualquer análise e tomada de decisão à respeito dos mesmos por parte da organização.

Certa de contar com vossa valiosa colaboração,

Atenciosamente,

Silvana Borghelot Cordeiro

## APÊNDICE B: Instrumento de coleta de dados: questionário para o Diretor

Prezado(a) Diretor(a),

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder as questões a seguir e assim, contribuir com a minha pesquisa de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina.

Atenciosamente

Silvana Borghelot Cordeiro

Foz do Iguaçu, 31 de julho de 2002

### QUESTIONÁRIO 1

- 1- Qual é a sua formação acadêmica?.....
- 2- Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )
- 3- Qual é sua idade? .....
- 4- Quantos anos você possui de experiência no magistério? .....
- 5- Há quanto tempo trabalha nesta escola? .....
- 6- Quantos anos de experiência você tem no cargo de diretor(a)?.....
- 7- Como chegou pela primeira vez ao cargo?  
 por concurso                     por nomeação                     por eleição  
 por esquema misto - prova de conhecimento e eleição.
- 8- Esta é a primeira vez? ( ) sim ( ) não.
- 9- Quais foram as razões que o levaram a se candidatar ao cargo de diretor?

**OBS: NESTA QUESTÃO VOCÊ PODE ASSINALAR MAIS DO QUE UMA ALTERNATIVA**

- a-  Me senti motivado pelo grupo de professores;
- b-  Me senti motivado pelo grupo dos alunos;
- c-  Me senti motivado pelo grupo de pais;
- d-  Acredito que posso contribuir para que os alunos aprendam mais estando no cargo de diretor;
- e-  A escola estava precisando de uma melhor organização;
- f-  Senti que, como diretor, posso fazer mais pela escola do que como professor;

g- ( ) Conheço as dificuldades da escola melhor do que os demais professores, portanto estou mais capacitado para ser o diretor;

h- ( ) outros:.....

9- Na sua opinião, em que consiste o seu trabalho como diretor?

a- ( ) organizar a escola – estrutura física: banheiros, material didático, ventiladores, limpeza, etc;

b- ( ) solucionar problemas com os alunos – indisciplina, aprendizagem, sexualidade, drogas, etc;

c- ( ) resolver os problemas administrativos – ofícios, processos, documentações, etc;

d- ( ) preocupar-se com o que está acontecendo na sala de aula – se tem ou não aula, o planejamento do professor, etc;

10- Acha necessária a formação específica em Pedagogia- Habilitação Administração escolar, para melhor desempenhar suas funções? ( ) sim ( ) não

11- Sua formação interfere na sua prática cotidiana? Em quais aspectos?

.....  
 .....  
 .....

12- Quais os problemas mais graves encontrados no início do seu trabalho como diretor?

OBS: NESTA QUESTÃO VOCÊ PODE ASSINALAR MAIS DO QUE UMA ALTERNATIVA

a- ( ) problemas com os professores – irresponsabilidade, faltas no trabalho;

b- ( ) problemas com os professores – falta de compromisso com o pedagógico;

c- ( ) problemas com os alunos – indisciplinados

d- ( ) problemas do contexto social: aluno/família – drogas, desemprego, violência;

e- ( ) problemas financeiros da escola

f- ( ) problemas com os funcionários

g- ( ) outros problemas .....

13- Quais os procedimentos utilizados para resolvê-los?

.....  
 .....

14- Quais as reuniões de maior relevância que você considera imprescindível sua participação?

a- ( ) as promovidas por outras entidades, como Associações, Órgãos Públicos, etc;

b- ( ) as de conselho de classe;

c- ( ) as de pais e mestres;

d- ( ) as pedagógicas.

15- Os pais de sua comunidade participam da vida escolar?

( ) sempre ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca estiveram na escola

16- Em que momentos os pais mais participam da vida escolar?

a- ( ) das reuniões para entrega de boletins;

b- ( ) das reuniões com o conselho escolar;



- c- ( ) das reuniões de promoções: festa junina, jantar, gincana, etc;
- d- ( ) em atividades voluntárias como ( amigos da escola);
- e- ( ) quando convocado pela equipe escolar para solucionar eventuais problemas relacionados com seu(s) filho(s),

17- Para exercer sua função conta com o auxílio:

- a- ( ) da Equipe Pedagógica da Escola
- b- ( ) dos Pais
- c- ( ) da Comunidade em geral
- d- ( ) do Núcleo Regional de Educação
- e- ( ) dos Professores
- f- ( ) dos Alunos

18- Quando necessita chamar a atenção de algum funcionário como procede?

- a- ( ) chama o funcionário e imediatamente o corrige;
- b- ( ) no momento oportuno, chama o funcionário e o deixa ciente de suas falhas e das possíveis sanções que ele poderá sofrer se repetir o erro;
- c- ( ) chama a atenção do funcionário de maneira que ele sirva de exemplo para os demais;
- d- ( ) antes de chamar a atenção dá oportunidade ao funcionário para que ele possa explicar o acontecido.

19- Como ocorre sua relação com os funcionários da escola?

- a- ( ) temos uma relação de parceiros, onde cada um tem sua função, contudo discutimos as decisões em conjunto;
- b- ( ) tento determinar quais são as tarefas de cada um e procuro verificar se são executadas da melhor forma possível;
- c- ( ) ainda não sei direito;
- d- ( ) é necessário determinar as obrigações de cada funcionário para garantir o bom funcionamento da escola.

**APÊNDICE C: Instrumento de coleta de dados: questionário para a Equipe Pedagógica (supervisores e orientadores)**

Prezado(a) Equipe Pedagógica,

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder as questões a seguir e assim, contribuir com a minha pesquisa de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina.

Atenciosamente

Silvana Borghelot Cordeiro

Foz do Iguaçu, 31 de julho de 2002

**QUESTIONÁRIO 2**

1- Há quanto tempo trabalha na escola?.... .....anos e .....meses

2- Na sua opinião, em que consiste o trabalho do diretor?

- a- ( ) organizar a escola – estrutura física: banheiros, material didático, ventiladores, limpeza, etc;
- b- ( ) solucionar problemas com os alunos – indisciplina, aprendizagem, sexualidade, drogas, etc;
- c- ( ) resolver os problemas administrativos – ofícios, processos, documentações, etc;
- d- ( ) preocupar-se com o que está acontecendo na sala de aula – se tem ou não aula, o planejamento do professor, etc;

3- Como o diretor de sua escola envolve-se com os problemas educacionais?

- a- ( ) ele não se envolve com problemas educacionais;
- b- ( ) ele determina esta função para outras pessoas;
- c- ( ) ele acompanha tudo o que está acontecendo com os alunos;
- d- ( ) ele conversa pessoalmente com os alunos e com os pais;
- e- ( ) ele supervisiona o trabalho de cada professor;

4- Como ocorre sua relação com o diretor da escola?

- a- ( ) temos uma relação de parceiros, onde cada um tem sua função, contudo discutimos as decisões em conjunto;
- b- ( ) ele determinou quais são minhas tarefas e eu tento executá-las da melhor forma possível;

- c- ( ) ainda não sei direito o que devo fazer na escola;
- d- ( ) não tenho muita liberdade para decidir as coisas na escola, tudo depende da decisão do diretor;

5- Diante de um problema a ser resolvido o Diretor:

- a- ( ) decide sozinho, depois comunica sua decisão e determina quem deverá executá-la;
- b- ( ) decide e executa sem consultar sua equipe;
- c- ( ) apresenta o problema para a equipe e juntos buscam a melhor solução.

6- O relacionamento do diretor com os professores é baseado no quê?

- a- ( ) na confiança, pois todos o escolheram;
- b- ( ) na autoridade, pois ele é o diretor e deve ser obedecido;
- c- ( ) o relacionamento é diferente com cada professor.

7- No caso da necessidade de uma conversa com o professor que tem algum problema profissional, como o diretor se posta?

- a- ( ) chama o funcionário e imediatamente o corrige;
- b- ( ) no momento oportuno, chama o funcionário e o deixa ciente de suas falhas e das possíveis sanções que ele poderá sofrer se repetir o erro;
- c- ( ) chama a atenção do funcionário de maneira que ele sirva de exemplo para os demais;
- d- ( ) antes de chamar a atenção, o diretor dá oportunidade ao funcionário para que ele possa explicar o acontecido.

**APÊNDICE D: Instrumento de coleta de dados: questionário para os Professores.**

Prezado(a) Professor(a),

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder as questões a seguir e assim, contribuir com a minha pesquisa de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina.

Atenciosamente

Silvana Borghelot Cordeiro

Foz do Iguaçu, 31 de julho de 2002

**QUESTIONÁRIO 3**

- 1- Há quanto tempo você trabalha nessa escola? .....anos e .....meses
  
- 2- Na sua opinião, em que consiste o trabalho do diretor?
  - a- ( ) organizar a escola – estrutura física: banheiros, material didático, ventiladores, limpeza, etc;
  - b- ( ) solucionar problemas com os alunos – indisciplina, aprendizagem, sexualidade, drogas, etc;
  - c- ( ) resolver os problemas administrativos – ofícios, processos, documentações, etc;
  - d- ( ) preocupar-se com o que está acontecendo na sala de aula – se tem ou não aula, o planejamento do professor, etc;
  
- 3- Como o diretor de sua escola envolve-se com os problemas educacionais?
  - a- ( ) ele não se envolve com problemas educacionais;
  - b- ( ) ele determina esta função para outras pessoas;
  - c- ( ) ele acompanha tudo o que está acontecendo com os alunos;
  - d- ( ) ele conversa pessoalmente com os alunos e com os pais;
  - e- ( ) ele supervisiona o trabalho de cada professor;
  
- 4- Como acontece sua relação com o diretor da escola?
  - a- ( ) temos uma relação de parceiros, onde cada um tem sua função, contudo discutimos as decisões em conjunto;
  - b- ( ) ele determinou quais são minhas tarefas e eu tento executá-las da melhor forma possível;
  - c- ( ) ainda não sei direito;

d- ( ) não tenho muita liberdade para decidir as coisas na escola, tudo depende da decisão do diretor;

5- Qual é a preocupação básica do seu diretor?

a- ( ) ele se preocupa mais com a infra-estrutura: salas, lanche, ventiladores, TV e vídeo, banheiros, etc;

b- ( ) ele se preocupa mais com a burocracia: documentos, ofícios, atas, livro ponto, livro de chamada, etc;

c- ( ) ele se preocupa mais com o pedagógico: disciplina, o que o professor está ensinando, como o aluno está aprendendo, etc;

d- ( ) ele se preocupa mais com.....

6- Quando necessita chamar a atenção de um professor como o diretor procede?

a- ( ) chama o funcionário e imediatamente o corrige;

b- ( ) no momento oportuno, chama o funcionário e o deixa ciente de suas falhas e das possíveis sanções que ele poderá sofrer se repetir o erro;

c- ( ) chama a atenção do funcionário de maneira que ele sirva de exemplo para os demais;

7- Você considera que o diretor possibilita a participação dos pais na escola? Através do que?

a- ( ) das reuniões para entrega de boletins;

b- ( ) das reuniões com o conselho escolar;

c- ( ) das reuniões de promoções: festa junina, jantar, gincana, etc;

8- Na sua escola o trabalho do diretor vem de encontro com a sua concepção da função de um diretor? ( ) sim ( ) não

**APÊNDICE E: Instrumento de coleta de dados: questionário para os funcionários da  
Área Administrativa.**

Prezado(a) Funcionário(a),

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder as questões a seguir e assim, contribuir com a minha pesquisa de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina.

Atenciosamente

Silvana Borghelot Cordeiro

Foz do Iguaçu, 31 de julho de 2002

**QUESTIONÁRIO 4**

1- Na sua opinião, em que consiste o trabalho do diretor?

- a- ( ) organizar a escola – estrutura física: banheiros, material didático, ventiladores, limpeza, etc;
- b- ( ) solucionar problemas com os alunos – indisciplina, aprendizagem, sexualidade, drogas, etc;
- c- ( ) resolver os problemas administrativos – ofícios, processos, documentações, etc;
- d- ( ) preocupar-se com o que está acontecendo na sala de aula – se tem ou não aula, o planejamento do professor, etc;

2- Como o diretor procede quando o orienta sobre seu trabalho?

- a- ( ) me diz o que devo fazer;
- b- ( ) elogia meu trabalho anterior e ordena o que deve ser feito a seguir;
- c- ( ) solicita minha opinião de como poderia ser feito este trabalho e, em seguida me pede para fazê-lo;

3- Quando o diretor necessita chamar a atenção de algum funcionário como o faz?

- a- ( ) chama o funcionário e imediatamente o corrige;
- b- ( ) no momento oportuno, chama o funcionário e o deixa ciente de suas falhas e das possíveis sanções que ele poderá sofrer se repetir o erro;
- c- ( ) chama a atenção do funcionário de maneira que ele sirva de exemplo para os demais;
- d- ( ) antes de chamar a atenção, o diretor dá oportunidade ao funcionário para que ele possa explicar o acontecido.

4- Na sua opinião o trabalho do diretor é importante para o bom funcionamento da escola?  
Em que sentido?

.....  
.....

5- Como ocorre sua relação com o diretor da escola?

a- ( ) temos uma relação de parceiros, onde cada um tem sua função, contudo discutimos as decisões em conjunto;

b- ( ) ele determinou quais são minhas tarefas e eu tento executá-las da melhor forma possível;

c- ( ) ainda não sei direito o que devo fazer na escola;

d- ( ) não tenho muita liberdade para decidir as coisas na escola, tudo depende da decisão do diretor;

**APÊNDICE F: Roteiro de entrevista com a chefia do Núcleo Regional de Educação de Foz do Iguaçu**

- 1- Quanto tempo trabalha na SEED?
- 2- Pode nos relatar como ocorria a escolha dos diretores antes do processo de esquema misto?
- 3- Quais são os problemas detectados na prática dos diretores ?
- 4- Quais são as alternativas propostas pela SEED para a solução dos mesmos ?
- 5- Existem encontros sistematizados e organizados periodicamente com os diretores? Em que consiste os mesmos? Caso não ocorra, como são repassadas as orientações para o trabalho?
- 6- A formação do diretor influencia no desenvolvimento de suas funções? De que maneira?
- 7- Os pais participam da escola? Por quê?