



**PERFIL DOS DIRETORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE ENSINO  
FUNDAMENTAL E MÉDIO NA CIDADE DE JATAÍ- GOIÁS**

**Ms.CARMO, Carmem Lúcia do, Docente do Curso de Administração- CESUT e UEG  
Jataí- GO.<sup>1</sup>**

**Es.REZENDE-SOUZA, Ana Lúcia, Docente do Curso de Educação Física CAJ/UFG<sup>2</sup>**

**RESUMO**

Um dos grandes desafios do mundo moderno é desenvolver a qualificação e o potencial das pessoas para se o maior comprometimento com os resultados desejados. A educação, em especial a escola, não pode fugir d regra, como toda instituição, precisa ser bem administrada para atingir seus objetivos. Esta pesquisa discut ações administrativas dos diretores de escolas públicas estaduais do ensino fundamental e médio, na cidade de Jataí - Go. Tem o objetivo de analisar até que ponto a pouca familiaridade sobre funções da administração dificulta as atividades de um diretor. E ainda procura mostrar a importância da formação de conceitos da administração para o cargo de diretor escolar. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória de caráter social, que envolve onze (11) diretores da rede Estadual de educação que passaram por um processo eletivo. A análise dos resultados colhidos através de questionário, envolveu questões de dimensões pessoais, administrativas, financeiras e jurídicas. Os resultados mostraram que poucos tinham conhecimento sobre as atividades de um diretor escolar; a maioria dos diretores apresenta dificuldades em trabalhar o planejamento financeiro da escola; a falta de organização e a dificuldade em administrar o tempo são as maiores dificuldades apresentadas pelos diretores e as principais causas das improvisações administrativas/pedagógicas que ocorrem na escola; o acompanhamento das atividades administrativas e pedagógicas é feito por terceiros; a maioria desconhece os princípios básicos que regem a administração pública. Em face à complexidade e as dificuldades apresentadas no desempenho do cargo de diretor, os resultados indicam que há necessidade do conhecimento de funções administrativas para o exercício do mesmo, sendo considerado pelos entrevistados, como imprescindível para o desempenho de suas atividades.

**Palavras chave:** Gestão escolar, planejamento, organização, liderança e habilidade gerencial

**ABSTRACT**

One of the greatest challenges of the modern world is to develop the qualification and the potential of people in order to obtain more commitment with the desired results. Education, mainly at schools, can not be out of that rule: like all other institutions, it needs to be well run to reach its aims. This research discusses the administrative

<sup>1</sup> Artigo sobre a Dissertação: Gestão escolar- Caracterização das ações gerenciais dos diretores das escolas estaduais de ensino fundamental e médio na cidade de Jataí-GO. Seropédica: UFRRJ, 2003, 93p.

<sup>2</sup> Co-orientadora.

actions of principals in the state junior and high schools from Jataí – Goiás. It intends to analyse to what extent the shallow familiarity about functions of management prevents the activities of a principal. It also tries to present the importance of the formation of management conceptions to the position of a principal. It is a social exploratory qualitative research involving eleven (11) principals of the state school chain who went through an election process. Personal, administrative, financial and juridical questions were used for the analysis of the results. These results showed that most principals do not have previous knowledge about the duties of a principal, and that they have had difficulties working on the financial plan of their schools. They have claimed that the lack of organization and the difficulties in managing time are the main causes of administrative/pedagogical improvisations in school. They have highlighted that mediators have done the supervision of the administrative and pedagogical activities. They have also ignored the basics that guide the public management. It is concluded that, due to the complexity and the problems presented within the performance of the school-principal position, there has been the necessity of knowledge in administrative functions for their actual work. The interviewed consider this knowledge as crucial for the performance of their duties.

**Keyword:** School management, planning, organization, leadership and management skills.

## **Introdução**

O ser humano passa a maior parte da vida sendo membro de uma organização, escola, empresa, equipe de esporte, entidade religiosa ou cívica. Algumas são estruturadas de forma mais rígida, como as grandes corporações e outras tendem a ser mais flexíveis. Mas todas são organizações e possuem pelo menos dois elementos em comum: são compostas por pessoas e têm um propósito distinto, normalmente expresso em termos de metas e objetivos, que devem ser planejados e organizados.

Neste contexto, encontra-se a escola pública que, como qualquer outra instituição, precisa ser administrada para atingir seus objetivos. Tem ainda na figura de seu diretor o principal responsável pelas ações desenvolvidas, e o seu desempenho influenciará a eficácia dos resultados a serem atingidos.

A especificidade da administração escolar, ou gestão escolar, como campo teórico e praxiológico, se define em função da natureza peculiar da educação, como prática política e cultural, comprometida com a promoção de valores éticos que orientam o exercício pleno da cidadania numa sociedade democrática.

Nos dias atuais, muito se tem falado sobre autonomia da escola pública como meta a ser conquistada. No entanto, apesar das discussões sobre o tema entre os educadores brasileiros, a prática da administração no interior das unidades escolares não tem sofrido alterações substanciais.

A escola como organização social implica a união de diversos elementos, tais como pessoal, financeiro e material. Numa relação comum, é conveniente supor a existência de princípios, normas, diretrizes e processos que devem ser seguidos e adotados por este tipo de

organização. Isto envolve o exercício da escolha, o planejamento, a tomada de decisão e a discussão como instrumento útil à reflexão e à obtenção de resultados.

Diante das controvérsias existentes entre o conhecimento e a realidade da gestão escolar, parte-se do pressuposto de que a maioria dos diretores tenha formação pedagógica, em licenciaturas, podendo ter pouco conhecimento das funções administrativas, o que possibilita apresentar inexperiência, ou desconhecimento, das técnicas gerenciais.

Sendo assim, a maioria só se defronta com a problemática gerencial quando assume sua primeira função administrativa. E, considerando o conhecimento gerencial um fator importantíssimo para o cargo de diretor escolar, isto nos chamou a atenção e desencadeou a pesquisa.

Este trabalho procura descrever o perfil dos diretores de escolas estaduais da cidade de Jataí-Go, assim como buscar informações relacionadas à sua ação administrativa na instituição pública, procurando identificar os fatores críticos de sua atuação, levantando informações quanto à tomada de decisão, planejamento, organização e controle administrativo e as dificuldades do mesmo para exercer esta função. Também procura levantar dados, que identifiquem a necessidade, ou não, de cursos de gestão escolar como pré-requisito para o exercício da função de diretor.

## REVISÃO LITERÁRIA

O estudo sistemático da administração é relativamente recente, mas o ato de conduzir pessoas não. A relação do homem no ambiente organizacional é observada nos estudos de Sócrates, Aristóteles, René Descartes e tantos outros da Antigüidade, que abriram perspectivas do conhecimento humano na sua época.

Originária do latim *administratione*, *Ad* - direção para, tendência para; e *minister* - subordinação ou obediência, Maximiano (2000), e refere-se a uma função que se desenvolve sob o comando de outro, de um serviço que se presta a outro.

É um processo, segundo Stoner e Freeman (1985), de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros de uma organização. Implica no ato de trabalhar com e por meio de pessoas, de acordo com Montana e Charnov (1998), para atingir os objetivos da organização e de seus membros. Drucker (2002) relata que, “cada realização da administração é realização de um administrador. Cada deficiência é deficiência do administrador. São pessoas que administram e não forças e nem fatos.” (p. 5).

Nesse sentido, o estudo da administração tem sua atenção voltada para a atuação do administrador ou líder, considerado o principal responsável pelas ações desenvolvidas na organização. Os líderes dessas organizações podem ser chamados de executivos, diretores, gerentes ou padres. São todos gestores e se responsabilizam pelo sucesso ou fracasso das instituições que presidem.

O termo administração escolar ou gestão escolar, é relativamente recente, anteriormente era chamado de direção escolar. É o cargo mais alto na escola, e compreende as atividades de planejamento, organização, direção e controle. De acordo com Valerian e Dias (2002), atualmente, envolve um complexo de atividades com dimensões sociológicas, pedagógicas, políticas, econômicas, administrativas e financeiras.

Na gestão escolar, a elaboração do planejamento, a tomada de decisão, a aplicação de recursos, o relacionamento professor-aluno, escola-comunidade, entre outros aspectos importantes da vida escolar, dependem da atuação dos elementos que ocupam esta posição.

Enquanto o professor é o principal responsável pelas funções técnico pedagógicas, o diretor responde pelas funções técnicas administrativas. Ambas apresentam interdependência a tal ponto, segundo Vargas (1993), que qualquer alteração em uma delas, acarretará necessariamente, consequência na outra. A gestão escolar caracteriza-se “pelas atividades de coordenação, supervisão e direção do processo de ensino que decorrem, em grande parte, do conjunto de fatores sociais, políticos e econômicos”. (ALONSO apud VARGAS, 1993, p.34).

No Brasil, pode-se observar a tendência de adotar os pressupostos da administração de empresas na educação. Segundo Ribeiro (2003), a gestão escolar, seja ela pública ou privada, encontra seus fundamentos nos estudos gerais da administração, necessitando apenas adaptá-la à sua realidade, pois atualmente exige-se da escola cada vez mais objetividade e racionalização no seu funcionamento.

Desta tendência, de acordo com Glatter (1995), resultou uma posição estratégica, através da análise de elementos internos a serem dispostos e aproveitados com eficiência dentro da escola, bem como ao conjunto de solicitações, necessidades e recursos externos a serem conciliados para o desempenho adequado do papel social do administrador escolar.

O contexto da história da administração na educação tem enfoque clássico, comportamental, sistêmico e contemporâneo.

Na escola clássica, segundo Sander (1995), três movimentos iniciais deram origem à administração no princípio do Século XX: a administração científica de Taylor nos Estados Unidos, a administração geral de Fayol na França, e a administração burocrática de Max Weber, na Alemanha. Na educação, estes movimentos influenciaram as primeiras tentativas

de sistematização das teorias organizacionais e administrativas adotadas, e também, os primeiros ensaios de administração escolar.

A abordagem comportamental da administração na educação teve início com o movimento das relações humanas, cuja teoria enfatiza a interação entre a dimensão humana e a dimensão institucional da administração, e tem presença marcante, especialmente através da utilização do enfoque sistêmico de natureza psicossociológica.

A teoria dos sistemas tem uma visão holística do sistema organizacional e enfatiza os seus processos. De acordo com Bateman e Snell (1998), estabelece conceitos importantes da teoria dos sistemas abertos e fechados, eficiência e eficácia, subsistemas, equifinalidade e sinergia.

Nesse período aparece o movimento da qualidade total. Na visão de Deming e de seus seguidores, “a qualidade é um problema de todos os funcionários e abrange todos os aspectos da operação da empresa. Ou seja, a qualidade é uma questão sistêmica. Garantindo-se a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos e serviços.” (MAXIMIANO, 2000, p.73)

Na educação, segundo Sander (1995), a aplicação da teoria dos sistemas e da qualidade permite identificar suas potencialidades e falácias praxiológicas de gestão da educação, particularmente as falácias jurídicas e econômicas que caracterizam o formalismo legal desta.

À luz da lógica do pensamento econômico que caracteriza esses movimentos surge o planejamento da educação, fortemente impulsionado pelas políticas do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional - FMI, que vêm exercendo profunda influência na formulação das políticas econômicas internas e na própria legislação brasileira. Nesse sentido “a relação custo-benefício e as taxas de retorno constituem as categorias centrais a partir das quais se define a tarefa educativa, as prioridades de investimento, (...) os rendimentos, e a própria qualidade.” (TORRES, 1998, p. 138)

A educação nesse contexto assume importância crucial não só para organizações com fins lucrativos, mas para os trabalhadores diretamente afetados pelos rumos desse processo, pois passa a ser planejada em função dos requerimentos da mão-de-obra para atender as necessidades da industrialização, o que pode levar a sociedade a interpretar a educação como investimento econômico.

O sistema escolar é um sistema aberto que tem por objetivo proporcionar a educação. Na realidade, para Meneses et al (2002), não existe sistema completamente fechado e nem

totalmente aberto. Por esta razão, o sistema aberto dispõe de fronteira que lhe permite selecionar os ‘inputs’ e os ‘output’.

O sistema organizacional escolar recebe da sociedade uma multiplicidade de elementos – ‘input’ - como: objetivos, conteúdo cultural, alunos, professores, recursos financeiros e materiais, entre outros; e devolve à sociedade os produtos de sua atuação, os chamados ‘output’, que são a formação e aperfeiçoamento cultural dos indivíduos, melhoria do nível cultural da população, e resultado de pesquisa. Intercalando os elementos que entram e saem no sistema escolar, temos o processo, que constitui a estrutura administrativa.

Nesta perspectiva, nada distingue os critérios de qualidade, voltada para o campo educacional, dos que permeiam o mundo empresarial. Os mesmos princípios usados no setor empresarial são transferidos para a educação, como: adaptabilidade, competitividade, mensurabilidade, métodos e diretrizes gerenciais, entre outros.

A utilização desses princípios, conforme Hora (1999) está articulada às determinações socioeconômicas, usadas como elemento de manutenção do modo de produção capitalista, sendo estas defendidas pelo Banco Mundial e pela política pública educacional.

Embora a educação tenha praticamente surgido com a própria humanidade, a área educacional é ainda um segmento sobre o qual pesam grandes expectativas que se intensificam sempre que o mundo entra em algum processo de transformação. Assume-se geralmente que a educação é parceira do conhecimento, e sendo esta a fonte principal da inovação ela estaria diretamente envolvida nas mudanças da sociedade e da economia.

Mas, o que é educação? Como definir algo tão complexo? “A educação é um processo universal do qual ninguém escapa, mas que varia de acordo com a sociedade em que se realiza.” (PILETTI, 1996, p.07). Pensar a educação num contexto é pensar esse contexto. “A ação educativa processa-se de acordo com a compreensão que se tem da realidade social em que se está imerso.” (ROMANELLI, 1988, p.23)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB nº 9394/96, lei máxima do sistema educacional, consolida e amplia o dever do poder público, na Constituição Federal/1988, com a educação, e trata da necessidade de propiciar a todos uma formação básica comum. Ela norteia os currículos e seus conteúdos mínimos, dispostos no seu artigo 9º, estipulados no PCN - Parâmetro Curricular Nacional. Estes se prestam a orientar o projeto escolar, as ações de reorganização dos currículos e as reuniões com professores e pais.

A autonomia da escola é um dos principais aspectos da nova legislação educacional. O diretor, de certa forma, tem autonomia para adaptar os parâmetros curriculares à realidade de sua escola. A base legal dessa autonomia encontra-se no artigo 15 da LDB que permite

fundamentar este trabalho, pois determina que os “sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.” (LDB nº 9394/96 apud SOUZA E SILVA, 2002, p.26)

Essa autonomia permite ao diretor buscar soluções próprias, mais adequadas às necessidades e aspirações dos alunos e da escola, e segundo Silva (1996) “implica esforço e exercício do poder; igualmente, não se mantém sem uma atuação ativo do sujeito.” (p.60). Desta forma, o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar sua criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola.

Para Valerian e Dias (1997), o diretor exerce uma função bastante complexa, em que se pode distinguir três aspectos: o de educador, o da autoridade escolar e o de administrador. É antes de tudo um educador, tendo em vista que na escola a atividade fim (ensino), implica em algo mais que é a educação. Ele é um participante desta atividade, uma vez que “administração não é um processo desligado da atividade educacional, mas, ao contrario, acha-se inexplicavelmente envolvido nela, de tal forma que o diretor precisa estar atento às conseqüências educativas de suas decisões e atos.” (MENESES et al, 2002, p.274)

Como administrador, preside uma instituição que tem objetivo a atingir, e compete a ele assegurar a consecução desses objetivos, através do planejamento, da organização do trabalho, da liderança e do controle. Estas são chamadas de funções administrativas ou processo organizacional.

Tais funções fazem parte do dia-a-dia do diretor, com as quais ele trabalha para atingir os objetivos da escola, juntamente com outras funções, como coordenação, comunicação, e a avaliação de resultados. Quando os diretores se envolvem com estas ações, eles estão desempenhando a função de administrador, pois pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e seus atos são baseados em planos, lógicas e não em palpites. (STONER e FREEMAN 1985)

A necessidade de planejar, conforme Montana e Charnov (1998), resulta de compreender as oportunidades e desafios criados pelos segmentos do ambiente, e de compreender os problemas e as oportunidades que surgem nos sistemas internos da organização.

O processo de planejamento estratégico é uma seqüência da “análise ou diagnóstico de uma situação, é o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico de uma

organização” (MAXIMIANO, 2000, p.204). O plano estratégico compreende os objetivos e a seleção de estratégias a serem seguidas pela organização. Ou seja, envolve o estabelecimento de curso de ação.

No ambiente escolar, o planejamento estratégico é um processo desenvolvido sob diferente abordagem, o qual é denominado PDE - Plano de Desenvolvimento da Escola. Ele norteia as ações praticadas na escola, garantindo sua autonomia e gestão democrática.

Compreende momentos interligados por diagnóstico da realidade escolar, levantamento das concepções do coletivo e programação das ações a serem desenvolvidas por todos os sujeitos, de maneira que possibilitem, de fato, a melhoria da qualidade do ensino.

Uma vez formulados os planos e os objetivos, o diretor deve desenvolver um modo organizado de reunir os recursos materiais, humanos e financeiros que são essenciais à realização das metas da instituição.

Na administração, organizar é reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos e de informação, para atingir os objetivos, e segundo Bateman e Snell (1998), compreende estabelecer o que deve ser feito e quem deve fazê-lo. Para isso cria-se uma estrutura estável e dinâmica que define o trabalho que as pessoas integrantes do grupo devem realizar. Essa estrutura organizacional, de acordo com Maximiano (2000), refere-se ao sistema de responsabilidade, autoridade e a comunicação das pessoas que nela trabalham.

Também enquanto função administrativa encontra-se a liderança que pressupõe a coordenação do trabalho de pessoas, administrando diferenças e desenvolvendo um clima em que as necessidades do indivíduo se interagem às da organização. Ela é necessária em todos os tipos de organização, segundo Montana e Charnov (1998), pois é através da equipe que os diretores ou gerentes executam tarefas, administram os recursos materiais e financeiros e atingem os objetivos da organização.

Nesse sentido, na abordagem contemporânea de administração não basta mais ao administrador ser um bom líder ou conhecer a administração de organizações e pessoas, é preciso desenvolver habilidades gerenciais, que Stoner e Freeman (1985), definem como: habilidade humana, técnica e a conceitual.

A importância relativa do domínio das três dimensões varia de acordo com o nível de responsabilidade administrativa, pois como afirma Maximiano (2000), quanto mais alto o nível hierárquico, maior o envolvimento com tomada de decisões estratégicas e administrativas. No caso do diretor, nas questões pedagógicas, as habilidades conceituais e humanas são mais necessárias, e nos níveis operacionais, de supervisão, ou controle, as técnicas são mais exigidas.

O processo de controle consiste em averiguar se o que foi planejado está sendo realizado efetivamente, pois de acordo com Bateman e Snell (1998), ele orienta as atividades dos indivíduos na direção da realização de metas organizacionais.

Assim, o controle é uma das forças fundamentais que mantém a organização de pé, e segundo Montana e Charnov (1998), consiste em ações seqüenciais para estabelecer padrões, medir e avaliar o desempenho e tomar ações corretivas quando necessárias.

Ter controle sobre os recursos financeiros recebidos na escola torna o trabalho do diretor escolar mais seguro. Os recursos destinados a esta são em sua maioria oriundo do orçamento público e têm garantia em Lei. De acordo com a Constituição do Brasil/1988, no seu art. 212, anualmente a União deverá aplicar, pelo menos 18%, e os Estados, Distrito Federal e os Municípios, no mínimo 25% da receita resultante de impostos na manutenção e desenvolvimento do ensino.

Existe ainda, uma pequena parcela derivada da contribuição privada. A diferença entre elas está na sua origem, que pode ser denominada de centralizada e descentralizada.

De acordo com Meneses et al (2002), a maior parte dos recursos financeiros é de origem centralizada, sendo oriundo do orçamento anual aprovado pelo governo, e realizada pela instância administrativa a qual a escola está submetida hierarquicamente, neste caso a Secretaria da Educação. Os recursos chegam na forma de benefícios e consiste de tudo aquilo que a escola recebe por intermédio de um órgão executor, por exemplo: carteira escolar, reformas na estrutura física, pagamento de servidores e outros.

A forma descentralizada é administrada pela própria escola, que trabalha com recursos oriundos do orçamento público e recursos privados. Do orçamento público vem o recurso do PDE - Plano de Desenvolvimento Escolar, e adiantamento de fundos. Os recursos privados vêm da própria comunidade onde a escola está inserida, através de parcerias, doações e eventos comunitários, como as festas que ocorrem no interior da escola.

Para garantir que a distribuição do orçamento público obedeça ao critério da equidade dentro de cada estado e município, a Constituição Federal/1988 criou o FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e da Valorização do Magistério, instituído pela Lei nº 9.424/96. Além dessas receitas originárias de impostos, existem outras que dão suporte à educação, como o salário educação, destinado a convênios e outros programas da União por meio do FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. “Um exemplo prático é o repasse de recursos financeiros do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), cujos valores são destinados de acordo com o número de alunos de cada escola, constante no senso escolar do ano anterior” (MENESES et al, 2002, p.248).

A chegada destes recursos à escola vai depender basicamente do seu Projeto de Melhoria da Escola – PME, instrumento que viabiliza alocação desses recursos, o qual é elaborado a partir do Plano de Desenvolvimento Escolar – PDE.

Com os recursos recebidos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), a escola, por meio de sua unidade executora, pode adquirir objetos de trabalho, assim como mandar realizar pequenos serviços de conservação e reparo em equipamentos. A prestação de contas destes recursos é amparada pela Lei nº 8.666/93, que deve ser observada pelos gestores conforme art. 15 da LDB nº 9394/96, já citado anteriormente.

A escola tem a responsabilidade de atender a um dos direitos sociais dos cidadãos: o acesso à educação gratuita e de qualidade. Para cumprir sua finalidade, ela organiza sua gestão com base em um conjunto de normas e procedimentos provenientes do sistema da administração pública, a qual está vinculada, e que estabelece as regras do financiamento do ensino público que ela deve seguir. São os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, probidade administrativa e publicidade, apresentados no art. 37 da Constituição Federal/1988.

Todo e qualquer ato administrativo do diretor, principalmente no tocante à movimentação financeira, deve respeitar estes princípios. Pois eles norteiam a ética e a responsabilidade administrativa dos bens públicos.

Na estrutura formal das escolas do Sistema Estadual de Goiás, o Governo do Estado é responsável pelas instituições do seu sistema de educação, a Secretaria de Estado da Educação exerce as atribuições do poder público e as Delegacias Regionais da Educação são unidades existentes nas cidades do interior, como a de Jataí-Go. Subordinada a esta, tem-se o diretor das escolas públicas.

A Lei Complementar nº 26 de 28 de dezembro de 1998, que “Estabelece as Diretrizes e Base do Sistema Educativo do Estado de Goiás” em seu artigo 106, inciso 2º, determinou a instituição do regime de eleições diretas para diretores das escolas públicas estaduais. Complementada pelo inciso 3º, poderão ser candidatos às eleições, professores que têm, no mínimo, dois anos de comprovada experiência administrativa ou regência de classe. Determina ainda, no inciso 6º, que o mandato do diretor é de dois anos, e é vedado o exercício de três mandatos consecutivos. As eleições serão realizadas no último dia letivo de maio dos anos ímpares e o mandato tem início no dia 1º de agosto.

O diretor eleito tem importantíssimo papel. Toda a gestão escolar, seja ela pedagógica ou financeira está sob sua responsabilidade. Ele é responsável pela qualidade acadêmica, no

desempenho de professores e alunos, assim como, nas ações técnicas administrativas, como garantir a elaboração e implementação do PDE. Todo e qualquer ato administrativo do diretor irá interferir substancialmente na escola.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

A inquietação que resultou no problema desse estudo foi observar que o diretor escolar, com formação em licenciatura plena, desenvolvia ações técnicas administrativas na sua gestão.

Para nortear as discussões, foram utilizadas as funções básicas da administração: planejamento, organização, liderança e controle, considerando o contexto que as envolve. Como hipótese sugere-se que a falta de informação e desconhecimento de técnicas administrativas, dificulta a função de diretor, podendo resultar em prejuízos para as atividades escolares.

Esta pesquisa é qualitativa de natureza exploratória, e segundo Trivinos (1987), por ser relativamente simples, não exige a revisão de literatura, as entrevistas e o emprego de questionário.

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (1991), abrange a bibliografia já tornada pública sobre o objeto de estudo. Tal pesquisa teve o intuito de levantar as obras que fundamentassem a função do gestor escolar, seus conceitos, técnicas, ações da administração e as leis e diretrizes que norteiam a educação.

Foi necessário desenvolver um estudo diagnóstico, no entender de Maximiano (2000), para obter um levantamento do número de instituições escolares estaduais existentes em Jataí-GO. Através da Delegacia Regional de Educação, teve-se a informação de que existem 14 escolas mantidas pela rede estadual, destas, 03 são conveniadas, onde o Estado fornece o professor, mas não interfere na sua administração. Elas possuem normas e diretrizes próprias e seus diretores são nomeados por um colegiado.

Do total de 14 escolas, se eliminou as 03 conveniadas pelo fato de poderem divergir quanto às normas e diretrizes, e seus diretores não passarem por um processo eleitoral. Tem-se, portanto, um total de 11 escolas e seus respectivos diretores, os quais são sujeitos desta pesquisa.

Aplicou-se aos sujeitos um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha. Teve como fio condutor questões gerenciais administrativas, com enfoque para questões do

tipo ação e fato, e segundo Faria (1987), as questões de ação objetivam identificar atitudes, opções, decisões, ações e outras. As questões do tipo fato, remetem a dados pessoais.

O questionário, composto de 41 questões, foi dividido em quatro grupos, chamados de dimensão administrativa, financeira, jurídica e pessoal. A dimensão administrativa faz abordagem com relação ao tempo de atuação na educação e no cargo de direção, o conhecimento e ações do diretor em relação ao planejamento escolar, à organização, à liderança e ao controle no ambiente de trabalho. A dimensão financeira aborda o planejamento financeiro e o conhecimento dos instrumentos orçamentários públicos envolvidos na educação. A dimensão jurídica procura identificar os conhecimentos sobre os princípios da administração pública e as leis e normas que norteiam a educação. E a dimensão pessoal caracterizou os sujeitos da pesquisa.

O questionário foi repassado aos diretores e recolhido dez dias depois. Posteriormente, foi realizada a análise dos dados.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Através dos dados na dimensão pessoal do questionário, caracterizou-se que 3/4 dos sujeitos são do sexo feminino; a maioria é casada, inclusive tendo filho e casa própria e são os que mais contribuem com a renda familiar. Todos possuem curso superior, na área de Licenciatura, e 1/3 possui especialização em gestão escolar.

Sobre a dimensão administrativa, a maioria dos diretores está a mais de uma década atuando na educação, estando com menos de quatro anos nesta função. Considerando que a última eleição ocorreu em 30/05/2003, apenas 1/4 dos diretores são novatos, os demais foram reeleitos, e destes, três está há mais de cinco anos nesta função. Se cada mandato é de dois anos, os diretores, com mais de quatro anos, têm mais de dois mandatos, o que fere o inciso 6º, da LDB goiana, pois é vedado o exercício de três mandatos consecutivos. Nessa pesquisa não foi possível detectar quais motivos justificaram os mandatos consecutivos, mas é um dado que deve ser registrado para investigações futuras.

Observou-se na pesquisa que antes de assumir o cargo de diretor, a grande maioria dos sujeitos exercia funções relacionadas com aspecto pedagógico, e não possuíam, ou possuíam pouco conhecimento sobre a função de gestor. Sobre a necessidade de conhecimento das funções administrativas para o exercício da atividade de gestor escolar, alguns diretores acham pouco ou desnecessário o conhecimento de administração para o exercício de suas funções. Infelizmente nessa pesquisa, não foi possível apontar os motivos que justificassem

esse achado, mas provoca uma inquietação, pois a função é administrativa e isso pode sugerir negligência e falta de informação de quem assumiu o cargo. Apesar disso, a maioria considera necessário este conhecimento para exercer sua função. Portanto, apesar de ser preocupante a grande maioria ter pouco ou nenhum conhecimento da função, percebe-se consciência dos mesmos sobre a necessidade desses conhecimentos para o cargo que exercem.

Segundo Bateman e Snell (1998), Montana e Charnov (1998) e Stoner e Freeman (1985), dentre as funções da administração está o planejamento e a organização. O diretor, enquanto um administrador escolar, precisa conhecer as suas funções. Principalmente as questões técnicas administrativas, visto que a maioria dos recursos, previstos para a escola, dependem da organização e do planejamento no trabalho, que se reflete na elaboração do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE, Projeto de Melhoria da Escola - PME e do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE. De acordo com Meneses et al (2002), a administração escolar é um processo envolvido na atividade educacional e o diretor precisa estar atento às conseqüências educativas de suas ações e atos.

Quanto à participação do gestor escolar em cursos ou treinamentos relacionados à sua função, mais da metade dos sujeitos fizeram treinamentos sobre gestão escolar e aprovaram os mesmos. E provavelmente tiveram oportunidade de aplicar o que aprenderam. Dos que não fizeram, a maioria foi por falta de oportunidade. Isso retrata que treinamentos existem. Mas se existem quais motivos seriam apontados para a falta de oportunidade? Estaria relacionada ao fator tempo na função de diretor? Ou o envolvimento nas questões pedagógicas não possibilitou a oportunidade? Essas indagações certamente nortearão investigações futuras.

Quanto às informações sobre gestão escolar recebida no curso superior, todos os diretores disseram ter recebido pouca informação. Portanto, com base nesse resultado, percebe-se que, candidatar ao cargo de diretor, requer no mínimo uma especialização em gestão escolar, pois a atividade envolve o planejamento financeiro e o conhecimento das Leis que viabilizam os recursos para a escola.

Sobre as dificuldades do gestor na elaboração do planejamento escolar, por ordem de prioridades, quase todos consideram a maior dificuldade, o *excesso de normas*, seguido do fator *tempo* e do *desconhecimento das fases do planejamento*.

O *excesso de normas*, fator preponderante de dificuldade para elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE, pode estar relacionada à dimensão deste, pois equivale ao planejamento estratégico de uma empresa. Ele deve respeitar a identidade da escola e o seu elemento norteador. Na sua elaboração, são levados em conta os vários aspectos que envolvem o contexto escolar, como o pedagógico, administrativo, financeiro e jurídico, daí a

sua complexidade. Se o diretor não tiver familiaridade com esses aspectos, ele pode ter dificuldades na sua gestão.

O fator *tempo*, pode estar relacionado ao fato de ser este um trabalho que envolve a participação de professores, pessoal técnico administrativo, representante dos alunos, pais e comunidade local. O fato de possuir prazo determinado para ser concluído, e o envolvimento com vários segmentos da comunidade escolar, requerem uma boa administração do tempo para não prejudicar a elaboração do planejamento.

Associando o terceiro motivo, *o desconhecimento das fases do planejamento*, aos demais apontados, além de tolher e prejudicar o planejamento, pode dificultar as ações administrativas, trazendo complicações para quem está no cargo.

Quanto às improvisações na escola, quase todos os diretores escolheram o maior responsável, a *falta de organização*, seguido da *falta de recursos financeiro e material*, e o terceiro mais indicado foi à *falta de tempo*. Com relação à alternativa *falta de funcionários* quase todos discordam totalmente ou parcialmente que este seja motivo para improvisação.

Os fatores apontados, como preponderantes para improvisações, podem ser conseqüentes da dificuldade de planejar. Montana e Charnov (1998) relatam que a organização é um processo que decorre do planejamento. Se este não for bem elaborado, provavelmente, leva à falta de recursos financeiros, material e tempo, e conseqüentemente, às improvisações.

Quanto aos problemas administrativos enfrentados pelos diretores por ordem de prioridade, os *recursos financeiros, centralização das decisões e tempo*, foram os mais indicados. E mais da metade dos diretores discordam, totalmente ou parcialmente, que seus problemas administrativos tenham por motivos, *recursos materiais*.

Percebe-se uma contradição nesses dados. A maioria retrata que recurso financeiro é um grande problema administrativo e não concorda que recurso material seja problema. Mas, 3/4 dos diretores alegam que as improvisações na escola são decorrentes de falta de recursos financeiros e materiais. Isso pode refletir inconsistência entre planejar e organizar, tendo em vista a existência de verbas, tanto da União como dos Estados, assim como, recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e da Valorização de Magistério - FUNDEF, que segundo Meneses et al (2002), são viabilizados através de projetos.

Têm-se ainda, os recursos descentralizados decorrentes de recursos privados recebidos através de parcerias com empresas e oriundos de festividades na escola. Assim, se os recursos financeiros existem e não são viabilizados, pode sugerir ineficiência no

planejamento, ou mesmo desconhecimento por parte de alguns diretores na maneira correta de viabilizar os mesmos.

Associando os fatores de improvisações na escola, aos problemas administrativos enfrentados pelos diretores, e às dificuldades na elaboração do planejamento escolar, arrolados anteriormente, de certa forma justificam os dados iniciais, e reforçam a hipótese de que a falta de informação e desconhecimento de técnicas administrativas dificultam a função de diretor.

Quanto à organização e informatização dos arquivos da escola, em mais da metade destas, os dados estão organizados mas não estão informatizados. Outros, afirmam que seus dados não estão organizados e nem informatizados. Pouquíssimas escolas estão com os dados informatizados e organizados.

Esses dados provocam inquietação. Apesar de todas as escolas possuírem micro-computadores, a maioria não tem seus dados informatizados. O que também não justifica falta de organização. E o que é mais intrigante, é que, se existe micro-computadores, o que justifica não estarem com os dados informatizados? Stoner e Freeman (1985) relatam que a organização está implícita no processo de planejamento e controle. Dados organizados e informatizados proporcionam aos seus gestores agilidade na tomada de decisão, tempo para outras atividades e maior possibilidade de oferecer serviços de qualidade.

Na forma dos diretores se comunicarem com os funcionários, metade se comunica pessoalmente, e os demais, normalmente comunicam em grupo ou faz de maneira formal, sendo por escrito ou em reunião.

Estes dados podem ser analisados de forma positiva e negativa. Positiva, pelo fato de ser informal, pois o contato direto pode favorecer na agilidade de resolução de alguns problemas. Negativo, porque essa informalidade pode dificultar apurar responsabilidade.

A maioria dos diretores toma suas decisões de cunho administrativo em reuniões mensais, ou trocando informações com outras pessoas, o que corrobora com Montana (2000), que considera uma decisão de forma racional e com maior probabilidade de se chegar a uma solução eficaz, pois é discutida com seus pares.

No acompanhamento das atividades pedagógicas, mais de 3/4 o faz através dos dados fornecidos pela secretaria ou recorrendo ao responsável pelo setor. Com relação a isso, se a equipe administrativa estiver bem preparada e orientada, poderá facilitar a administração pedagógica. Caso contrário, o acompanhamento didático-pedagógico pode ficar comprometido, podendo apresentar problemas no processo ensino aprendizagem e implicações negativas nas atividades pedagógicas.

No controle dos bens materiais, metade dos diretores faz uma conferência a cada final de ano, e alguns relatam que o controle é feito pelos setores responsáveis. Este tipo de acompanhamento dos bens patrimoniais da escola tende a indicar uma postura de descuido. E pode denotar negligência, além de ocasionar improbidade administrativa, ferindo o art. 37, da Constituição Federal/1988, pois o patrimônio da escola está sob a responsabilidade do diretor. Apenas uma minoria acompanha através de dados informatizados e atualizados, o que é a maneira mais segura e eficaz, apesar de ser uma minoria.

Em relação à dimensão financeira, todos os diretores têm conhecimento de recursos destinados à escola. Destes, quase a metade tem conhecimento do Plano de Melhoria da Escola - PME, aproximadamente 1/3 tem conhecimento do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE, alguns, do PRO-ESCOLA e pouquíssimos têm conhecimento de todos esses recursos.

Em relação ao nível de dificuldade que o diretor tem em trabalhar o aspecto financeiro da escola, a grande maioria relata que tem dificuldade, e apenas alguns têm pouquíssima ou nenhuma dificuldade.

Esses dados solidificam resultados apresentados anteriormente. Não conhecer todos os possíveis recursos destinados à escola e ter dificuldade em trabalhar o planejamento financeiro pode dificultar a viabilização desses recursos. Perdendo a oportunidade de viabilizar mais recursos, representa perda na aquisição de materiais, perda na melhora da infra-estrutura e, conseqüentemente, perda na melhoria da escola.

A dimensão jurídica retrata a legalidade das ações que permeiam a relação da escola com outras instâncias, conforme os dados, a maior parte dos diretores não tem conhecimento sobre os princípios que regem a administração pública.

Quanto ao conhecimento de leis relativas à educação, metade dos sujeitos tem muito conhecimento da Lei de Diretrizes e Bases da educação - LDB e parcial da Constituição Federal/1988, alguns conhecem apenas a LDB, e poucos têm conhecimento de ambas.

São dados que chama a atenção e parecem contraditórios. Pois tais princípios aplicam-se a todos os atos da administração pública independente de sua magnitude. Ele deve estar presente tanto no ato de comprar um lápis, como no comportamento de um diretor de escola pública, por menor que ela seja. Sendo assim, talvez o conhecimento dos diretores em relação à Lei de Diretrizes e Bases - LDB e Constituição Federal/1988 esteja mais restrito às questões pedagógicas, considerando inclusive a sua formação acadêmica nos cursos de licenciatura. Mas isso não pode justificar esse desconhecimento, principalmente por mais da metade dos diretores terem sido reeleitos, conforme dados anteriores. Além disso, levanta preocupação no

sentido de que às pessoas que se colocam à disposição para administrarem uma escola, por mais bem intencionadas que possam estar, podem correr o risco de cometer erros administrativos que as comprometem judicialmente, complicando sua vida profissional.

## **CONCLUSÃO**

À medida que esta pesquisa se desenvolvia, alguns paradigmas iam sendo quebrados, dentre eles, o de reconhecer que a função de um diretor escolar constitui um emaranhado de atividades tão interligadas e espetacularmente peculiares, que fazem do cotidiano escolar um ambiente único de ação integrada. Chamá-lo apenas de sistêmico, estaria igualando a escola a um contexto comum de organização, não sendo esse o sentido, pois a escola é um espaço de aprendizado, que busca formar cidadãos capazes de interferirem criticamente na realidade para transformá-la.

Nesse cenário, o diretor escolar tem papel importante como articulador no desenvolvimento do trabalho da equipe escolar e na busca coletiva de soluções apropriadas ao contexto de sua instituição. É sabido que, para o bom andamento das atividades da escola, todas as suas ações devem ser atentamente planejadas e controladas. Isso ocorre na área pedagógica, em que são elaborados os planos de ensino, na administrativa, no que refere aos aspectos organizacionais e materiais da escola, e no financeiro, que se relaciona à captação de recursos.

Nessa perspectiva, algumas considerações são necessárias para privilegiar aquilo que foi levantado, com o propósito de fazer algumas reflexões e sugestões conclusivas, ressaltando os dados que se revelaram de forma mais conflitante.

Os resultados revelados permitem sugerir que o desconhecimento das funções gerenciais de planejamento, organização, liderança e controle, por parte de alguns diretores, tornam suas ações administrativas, provavelmente, sofríveis e talvez, ineficazes. A falta de planejamento e organização aponta conseqüentemente a falta de recursos financeiros, falta de material e falta de tempo. É observado que o desconhecimento sobre os princípios que regem a administração pública e a possível falta de conhecimento sobre as habilidades administrativas conceituais, humanas e técnicas, tão necessária a quem assume a função de

gestor, podem levar à tomada de decisões inseguras e às vezes, a ações ineficientes em relação aos resultados esperados.

Diante dessas observações, pode-se perceber que o processo de escolha dos diretores de Escola Pública Estadual de Jataí-Go, apresenta falhas na sua concepção, porque permite que o professor exerça uma função administrativa, sem, ou com pouco, conhecimento técnico adequado, sem perceber o quanto pode comprometer, não só o professor, mas todo o contexto escolar.

Mostra a pesquisa ainda, o quanto é importante e necessário, o conhecimento básico de administração para quem assume cargo de diretor de Escola Pública Estadual.

Destes é esperada uma ação administrativa bem planejada e integrada, em que uma atuação eficiente e participativa abre espaço para a tomada democrática de decisão e delegação. Assim como, a captação e o uso adequado dos recursos materiais, financeiros e humanos da escola, fomentam a informação e permite a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela mesma.

Os resultados obtidos sugerem, ainda, que não basta conhecer administração, organização e pessoas, é preciso estar preparado para praticá-la, reafirmando a posição de Stoner & Freeman (1985), sobre a necessidade do conhecimento das habilidades gerenciais, humanas, técnicas e conceitual para o sucesso de uma administração.

Em hipótese alguma, não se está sugerindo que o professor não seja o profissional adequado a assumir esse cargo, mas com certeza, é preciso prepará-lo para uma função que não é estritamente pedagógica, mas principalmente, administrativa. E, portanto, exige o conhecimento de conceitos e técnicas da administração.

Nesse sentido, fica evidente e inevitável a exigência de cursos de qualificação na área de gestão escolar, para as pessoas que se propõem a candidatar ao cargo de diretor, tornando-se isto pré-requisito para tal função.

Cabendo ainda, impreterivelmente, à Delegacia Regional da Educação oferecer cursos de gestão escolar aos candidatos que não tenham a referida qualificação, e que tenham sido eleitos. Preferencialmente antes dos mesmos assumirem o cargo.

Seria interessante, a Delegacia Regional de Educação permitir a participação dos funcionários da secretaria nos cursos de gestão escolar, formando assim, um grupo de apoio administrativo, tendo em vista que a mudança de dirigente escolar é inevitável e necessária. E é bom que o seja, pois evita a continuidade. Nesse sentido, a escola teria um grupo qualificado e permanente para manter o funcionamento administrativo sob qualquer circunstância.

Este estudo não tem a pretensão de ser conclusivo. Apresenta-se como uma necessidade e um desafio para os sistemas diretivos das escolas públicas estaduais de Jataí. Um desafio, por tratar de uma grande tarefa acadêmica, tendo em vista a importância e a complexidade do tema. Uma necessidade, pois cabe aos diretores uma tarefa central na organização e na gestão das instituições que presidem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado e 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 38/2002 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos Malferrari. 3ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização e métodos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1984.

GLATTER, António (Org). **As organizações escolares em análise**. 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**. 6ª ed. Campinas: Papyrus, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5ª ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2000.

MENESES, João G. de Carvalho et al. **Estrutura e funcionamento da educação básica: gestão da escola**. 2ª ed. at. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

PILETTI, Nelson. **História da Educação no Brasil**. 6ª ed. São Paulo: Ática, 1996.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **Historia da educação no Brasil**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1988.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas-SP: Autores Associados, 1995. (Coleção Educação Contemporânea).

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS. **Diga Presente a Esta Chamada**: Processo de Democratização da Educação em Goiás. 1º Curso de Capacitação Para Candidatos a Gestores Educacionais 1999.

SILVA, Jair Militão da. **Autonomia da escola pública**. Campinas-SP: Papirus, 1996 (Coleção Práxis).

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de; SILVA, Eurides Brito da. **Como entender e aplicar a nova LDB**: Lei nº 9.394/96. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TORRES, Rosa Maria. **Melhorar a qualidade da Educação Básica? As Estratégias do Banco Mundial**. In: TOMMASI, Livia de; WARDE, Mirian J.; HADDAD Sérgio (Orgs). O Banco mundial e as políticas educacionais. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1998.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIAN, Jean; DIAS, José Augusto. **Gestão da escola fundamental**: subsidio para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 1997.

VARGAS, Glaci de Oliveira P. **O cotidiano da administradora escolar**. Campinas-SP: Papirus, 1993.