

Um olhar sobre a atuação do diretor de escola da rede estadual paulista a partir de sua percepção: o caso da Diretoria Regional de Ensino de Piracicaba – SP

Autores

Alice Barros Fonseca
Cleiton de Oliveira

Orientador

Cleiton de Oliveira

1. Introdução

Atualmente, educadores e administradores escolares se encontram perplexos por inúmeras demandas que o processo educativo exige e, tendo que se adaptar a elas, sentem-se muitas vezes inseguros e fragilizados face às mudanças que a própria sociedade impõe. Este estudo surge na perspectiva de tentarmos entender a situação vivida pelo diretor de escola, enfocando alguns aspectos relacionados ao cotidiano do mesmo, sob sua própria ótica. O nosso objeto de estudo é o referido diretor que atua na Diretoria Regional de Ensino de Piracicaba, constituída pelos municípios: Águas de São Pedro, Charqueada, Piracicaba, Saltinho, Santa Maria da Serra e São Pedro. A Diretoria em tela está localizada em uma das regiões mais desenvolvidas e industrializadas do Estado.

Justifica-se esta pesquisa considerando que o administrador escolar é um profissional importante para o sistema educacional, portanto torna-se necessário, ante aos desafios, conhecer as dificuldades e possibilidades existentes no que diz respeito ao desempenho de sua função, em suas atribuições, competências e encargos.

Na revisão bibliográfica, selecionamos alguns autores, possibilitando-nos uma visão teórica nos seguintes aspectos: Em relação à administração escolar, Alonso (1983) trabalhou a partir da perspectiva de administração empresarial. Em contrapartida, consultamos teóricos que consideram a especificidade da educação ao analisarem a referida administração escolar. Dentre estes, destacamos: Bites (2005), Hora (1994), Libâneo (2003), Mendonça (2000) e Paro (1995,1997). Quanto à organização escolar, mencionamos: Barretto e Mitrulis (2001), Neubauer (1999) e Silva Júnior (1993). Sobre a atuação dos diretores, consultamos: Assunção (1996), Lück (2002), Salomão (2004) e Santos C. (2002), entre outros. Ao contextualizarmos a situação do diretor, consideramos a conjuntura sócio-econômica, a partir dos seguintes autores: Bruno (1996) e Oliveira (1996). Para a questão metodológica foram consultados: Bodgan e Biklen (1994) e Lüdke e André (1986).

2. Objetivos

Este estudo tem como objetivos: definir a partir da legislação atual e de levantamento de dados o perfil do diretor de escola do Ensino Fundamental e Médio da rede pública estadual de ensino do Estado de São Paulo; apresentar alguns dados pessoais do diretor de escola estadual da Diretoria Regional de Ensino de Piracicaba bem como características da escola sob sua direção; levantar as condições de trabalho, as dificuldades e/ou problemas que esses diretores enfrentam no seu cotidiano para cumprir o perfil esperado e analisar a situação do diretor, por intermédio de informações coletadas e de dados obtidos.

3. Desenvolvimento

Este trabalho está constituído em três capítulos. Assim, o primeiro capítulo refere-se ao diretor de escola em uma análise sobre sua atuação, em posições expressas por alguns teóricos e a dimensão legal da referida atuação no sistema estadual paulista. Apresentamos no segundo capítulo um estudo de campo, constando os procedimentos metodológicos adotados, os aspectos relacionados à Secretaria de Estado da Educação e, particularmente à região onde se situa a nossa pesquisa, a Diretoria Regional de Ensino de Piracicaba e ainda, as características gerais desse diretor e da escola sob sua direção. No Capítulo III analisamos os desafios e as possibilidades existentes no cotidiano do administrador escolar a partir das respostas obtidas.

Os procedimentos metodológicos constituem-se em uma revisão bibliográfica, selecionando autores citados anteriormente; uma análise documental sobre a legislação educacional vigente, nacional e estadual, no que concerne à atuação desse diretor; um estudo de caso, em uma caracterização sócio-econômica dos municípios compreendidos pela referida Diretoria e um instrumento utilizado em forma de questionário, composto por trinta e uma (31) questões, contendo dados pessoais do diretor e da escola sob sua direção, analisando a atuação do mesmo no relacionamento com o corpo docente e discente, com o pessoal de apoio administrativo, com os pais/responsáveis pelos alunos e com a Diretoria Regional de Ensino; no trabalho pedagógico e burocrático; na realização das Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo¹; nas gestões do patrimônio e financeira; nas condições do prédio e nas atividades que consomem mais tempo em seu cotidiano.

Os participantes no preenchimento deste instrumento foram em número de quarenta e oito (48), correspondendo a aproximadamente 80 % do total de diretores que fazem parte da citada Diretoria. No levantamento das informações obtidas em forma de percentual, os dados quantitativos serviram de base para uma análise qualitativa da situação.

4. Resultados

A grande maioria dos diretores é do sexo feminino e efetivo no cargo, com predominância em idade de quarenta (40) anos ou mais, sendo que trinta e um (31) deles têm no máximo quatro (4) anos de experiência na direção de uma escola, mas possuem tempo maior como docente na rede pública estadual de ensino, considerando ser esta uma exigência para ocupar o posto de direção. Todos possuem Licenciatura em Pedagogia, por ser requisito necessário ao desempenho de sua função e, trinta e nove (39) deles obtiveram outra graduação, além da referida. Ainda, 42 % são pós-graduados em cursos "lato sensu".

Quanto às escolas, a maioria funciona em três períodos, sendo que quarenta e quatro (44) delas possuem coordenador(es) pedagógico(s) e trinta e oito (38), vice-diretor(es). Verificamos, ainda, que vinte e duas (22) delas não possuem zeladoria, correndo riscos de segurança em relação ao seu patrimônio e, aproximadamente 46 % das unidades escolares apresentam precariedades e improvisos em suas instalações.

Dentre as principais dificuldades na função de diretor, destaca-se o comprometimento em relação ao corpo docente, na prática pedagógica e na realização das HTPCs; ao pessoal de apoio administrativo, no cumprimento de seus deveres; à gestão do patrimônio, implicando na falta de cuidados com a escola, em atos de depredação e vandalismo e ainda, aos pais/responsáveis pelos alunos, sendo a maioria ausente e irresponsável, na ótica dos diretores.

Ao serem questionados sobre a atividade que consome mais tempo no seu dia-a-dia, a predominância é o atendimento ao corpo discente, em aproximadamente 40 %. Nesse cenário, o diretor acaba por atuar como um mediador dos conflitos advindos do confronto entre alunos e também com os pais/responsáveis. A seguir, em aproximadamente 24 % das respostas, estão as questões burocráticas, no trabalho da secretaria da escola e nas gestões do patrimônio e financeira em distribuições de verbas e prestações de contas. Na

opinião trinta e nove (39) diretores, as solicitações burocráticas são sempre urgentes, principalmente por parte da Diretoria em foco. Ainda, é importante notar que o pedagógico/aprendizagem, indicado em aproximadamente apenas 4 % das respostas, parece não ser o índice forte de dificuldade. Provavelmente, ao se envolver com outras situações do cotidiano, deixe o processo de ensino-aprendizagem a critério do corpo docente, sem a possibilidade de supervisioná-lo (Paro, 1995).

Dando seqüência à análise das respostas, ainda é relevante a opinião de alguns diretores, quanto aos salários reduzidos e a solidão, no desempenho de sua função, fazendo parte da desmotivação de sua atuação.

5. Considerações Finais

É imprescindível um olhar mais detalhado à ação do diretor de escola, diante de tantas atribuições, competências e encargos. É nítida a sua situação de certa forma “precária” no contexto em que se situa. E assim, nem sempre com preparação específica para o cargo, em geral executa ordens e regulamentos de forma passiva, usualmente não os questionando em relação à coerência dos mesmos com a realidade escolar. No que tange à participação do diretor de escola, frente aos órgãos superiores, sente-se muitas vezes uma pessoa pouco valorizada, que apenas cumpre o que é ordenado pelos mesmos, que também cumprem ordens de outros superiores, sem que faça uso da autonomia que lhe é conferida por lei, para tomar importantes decisões. Certamente o diretor sente-se desprestigiado, após ter sido tão árdua a conquista de seu cargo.

Entretanto, não podemos deixar de ressaltar uma variação de 20 a 40 % das respostas, em que os diretores afirmam não possuírem problema algum. Valem ser destacados alguns posicionamentos dos mesmos e de autores que manifestaram seus pontos de vista, como importantes para amenizar as situações de conflitos.

O primeiro deles é a gestão participativa, com trocas de experiências, envolvendo toda a comunidade escolar. Quando nos referimos à participação plena, a administração do diretor de escola deve ser democrática, aberta a todos, para tomarem parte na busca de respostas viáveis para a solução dos problemas da escola. Faz-se necessário atrair o apoio de todos os parceiros do desenvolvimento, em condições propícias de trabalho, estabelecendo juntos objetivos e metas a serem cumpridas no processo educativo da instituição que lhes compete (Libâneo, 2003).

Outro posicionamento é o atendimento, por parte dos diretores, aos pais/responsáveis, para que sejam mais participativos na vida dos alunos, reconhecendo a importância da criação de um ambiente satisfatório, em que todos possam tomar parte de modo pleno no processo social escolar (Lück, 2002).

É importante ainda, a delegação de funções, para evitar sobrecarga na atuação do diretor. Torna-se, provavelmente, possível que seu trabalho seja facilitado, principalmente o burocrático, para dedicar-se mais ao pedagógico, ao estudo voltado para os ideais da educação, utilizando-se de processos e técnicas mais eficientes possíveis para a efetivação desses ideais (Santos, 2002).

E reafirmando, cabe ao diretor de escola, diante de tantos desafios, usar da autonomia que lhe é conferida por lei (Art. 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96), pois administrar uma escola inclui toda a comunidade escolar² e esta, como forma de cobrança, espera um posicionamento por parte desse diretor, em quaisquer que sejam as circunstâncias. Entretanto, esta autonomia é relativa, uma vez que a escola pertence a um sistema e este também está submetido à legislação estadual e federal.

A observação dos pontos positivos levantados concorrerá para atenuar ou mesmo eliminar a solidão indicada por alguns diretores.

Finalizando, podemos afirmar que o administrador escolar envolvido em nossa pesquisa se encontra em uma das regiões de maior desenvolvimento do Estado, em um centro importante para o nosso país, com

excelente potencial econômico e podemos provavelmente concluir que, de acordo com as suas características gerais, ainda deseja alcançar mais e melhores condições de trabalho.

Notas

1. Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo – HTPC - desenvolvida na instituição escolar, com a presença do diretor, dos professores, além do(s) vice-diretor(es) e coordenador(es) pedagógico(s), se houver(em); pretende articular as ações educacionais pelos diferentes segmentos da escola, visando a melhoria do processo educativo, possivelmente possibilitando a reflexão sobre a prática docente. É de direito, está incluída com remuneração na jornada de trabalho docente e fixada na Lei Complementar nº 836/97, em seu Artigo 10.

2. Comunidade escolar - representada pelo diretor, professores, alunos, funcionários, pais ou responsáveis e por toda pessoa que possa dar a sua contribuição no processo educativo da escola.

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas:

- ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração pública**. 5ª ed. São Paulo: Difel, 1983.
- ASSUNÇÃO, Maria Madalena Silva de. **Magistério primário e cotidiano escolar: polêmicas do nosso tempo**. Campinas/SP: Autores Associados, 1996.
- BARRETTO, Elba Siqueira de Sá; MITRULIS, Eleny. **Trajetória e desafios dos ciclos escolares no País**. *In: Estudos Avançados / Universidade de São Paulo. Instituto de Estudos Avançados*. São Paulo: IEA, v. 15, nº 42, 2001.
- BITES, Maria Francisca de Souza Carvalho. **A política educacional de inclusão: um estudo da inclusão escolar na óptica dos professores**. Tese (Doutorado em Educação). Piracicaba/SP: UNIMEP, 2005.
- BODGAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto Codex/ Portugal: Porto Editora, 1994.
- Brasil. **Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
- BRUNO, Lúcia. **Educação, qualificação e desenvolvimento econômico**. *In: BRUNO, Lúcia (org.). Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo: leituras selecionadas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**. 4ª ed. Campinas/SP: Papyrus, 1994.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.
- LÜCK, Heloisa. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP& A, 2002.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- NEUBAUER, Rose. **Descentralização no Estado de São Paulo**. *In: COSTA, Vera Lúcia Cabral (org.); GOMÉZ, Alfredo S. et al. Descentralização da educação: novas formas de coordenação e*

financiamento. São Paulo: FUNDAP, Cortez, 1999.

- OLIVEIRA, Dalila Andrade. **A qualidade total na educação: os critérios da economia privada na gestão da escola pública.** In: BRUNO, Lúcia (org.). **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo: leituras selecionadas.** São Paulo: Atlas, 1996.

- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

- PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública.** São Paulo: Xamã, 1995.

- SALOMÃO, Maria Silvia Azarite. **Desafios da gestão escolar: O diretor de escola no contexto da política educacional paulista (1995 – 2001).** Dissertação (Mestrado em Educação). Araraquara/SP: UNESP, 2004.

- SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

- São Paulo (Estado). **Lei Complementar nº 836/97**, de 30 de dezembro de 1997. Institui Plano de Carreira, Vencimentos e Salários para os integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá outras providências correlatas.

-SILVA JÚNIOR, Celestino Alves da. **A escola pública como local de trabalho .** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1993.