

VICENTE BATISTA DOS SANTOS NETO

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA DIRETORES DE ESCOLAS
PÚBLICAS MUNICIPAIS DE UBERABA: CONTRIBUIÇÕES PARA A
EDUCAÇÃO CONTINUADA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
2004**

VICENTE BATISTA DOS SANTOS NETO

SISBI/UFU



1000223245

M011
391.11
S237p
TES/MEIA

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS
MUNICIPAIS DE UBERABA: CONTRIBUIÇÕES PARA A EDUCAÇÃO
CONTINUADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado
em Administração da Universidade Federal de
Uberlândia, como parte integrante de processo para
obtenção do Título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Edison Mello Junior

**UBERLÂNDIA – MG
2004**

Vicente Batista dos Santos Neto

Programa de capacitação para Diretores de escolas públicas municipais de Uberaba: contribuições para a Educação Continuada.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como parte integrante de processo para obtenção do Título de Mestre.

Área de concentração: Gestão de negócios e marketing.

Linha de pesquisa: Estratégia, educação para o trabalho e aprendizagem organizacional.

Banca Examinadora:

Uberlândia, 20 de dezembro de 2004.

Prof. Dr. Edison Mello Junior - UFU

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior - UFU

Prof.^a Dr.^a Ana Alice Vilas Boas – UFRRJ

Aos meus pais Judite Alves e José Batista, que souberam educar-me nos princípios da honestidade e da humildade;

À minha esposa Edna Chimango, que sempre me incentivou a seguir o caminho acadêmico e para tanto não mediu esforços;

Aos meus filhos Petterson, Jefferson e Wenderson que suportaram a minha ausência nesse período;

A Maria Helena Chimango, minha sogra, pessoa que me tem acompanhado em todas as conquistas.

Ao meu orientador Edison Mello, pela forma com que me auxiliou na condução deste trabalho;

Aos meus irmãos, que tiveram que deixar os estudos para seguir suas vidas e não dispuseram da mesma oportunidade que tenho hoje;

Às demais pessoas que torceram desde o início para que este trabalho pudesse efetivar-se.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que me tem proporcionado.

À Universidade Federal de Uberlândia e à Faculdade de Gestão e Negócios, pela oportunidade de realizar este curso.

À minha família que esteve sempre ao meu lado em todas as conquistas da minha vida.

Aos colegas e amigos da Superintendência Regional de Ensino de Uberaba, que souberam conviver com a minha ausência e que muito me incentivaram para esta conquista.

Aos Diretores das escolas municipais de Uberaba que abriram espaços e me permitiram esta investigação.

À Secretaria de Educação de Uberaba que possibilitou meu afastamento das atividades profissionais para o desenvolvimento da pesquisa.

Ao meu Orientador Prof. Dr. Edison Mello Júnior, pelos comentários que se fizeram valiosos para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia pela rica contribuição para minha formação.

Aos colegas da primeira turma de mestrado da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, pelos momentos que passamos juntos e pelas discussões feitas ao longo do curso, que muito acrescentaram à minha vida.

Enfim, agradeço àqueles que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento deste trabalho.

O que fica mais é a parte do sonho, da utopia. Porque nós sonhamos com uma escola mais democrática, uma escola onde os alunos se sintam mais motivados. Onde o aluno tenha o prazer de vir, não como uma necessidade para dar continuidade na sua vida como cidadão lá fora, para ser mais um sobrevivente amanhã, mas pelo prazer de estudar. Então, é isso que nós buscamos. Eu não sei qual é a fórmula, é preciso estar discutindo o que fazer com a escola para que ela seja mais motivadora, para que a escola desperte em crianças e adolescentes o gosto pelo estudo, o gosto pela vida. (José Humberto da Silveira – Diretor entrevistado para a pesquisa).

RESUMO

Esta pesquisa estuda as funções desempenhadas pelo Diretor nas escolas da rede municipal de ensino de Uberaba e propõe diretrizes para um Programa de Capacitação para os Diretores Escolares. Trata-se de uma pesquisa qualitativa desenvolvida a partir do método do estudo de caso. As principais fontes de pesquisa utilizadas foram entrevistas semi-estruturadas, análise documental e pesquisa bibliográfica. A linha teórica seguida dividiu-se em quatro partes, a saber: 1) Estudos sobre Administração Escolar; 2) Aspectos legislativos acerca da Educação no Brasil e em Uberaba; 3) Educação Continuada do Diretor Escolar e; 4) Programas de Treinamento e Desenvolvimento. Foram entrevistados 8 dos 14 Diretores concursados, eleitos pela comunidade escolar e empossados para o exercício de 2004 a 2007. A partir da literatura pesquisada e da análise dos dados obtidos por intermédio das entrevistas, foi possível detectar os seguintes aspectos: as funções dos Diretores são basicamente administrativas, em concordância com a legislação municipal; os Diretores apresentam uma formação inicial baseada no curso de Pedagogia e de Administração Escolar; seus conhecimentos na área da Administração são limitados; a ocorrência da gestão democrática na prática está aquém daquilo que se prega na legislação e nos discursos teóricos; a gestão democrática seria promovida, em síntese, por meio da eleição de Diretor e do Colegiado Escolar; muito embora o curso de Administração Escolar seja requisito para a ocupação do cargo, pouco contribui para o melhor desempenho do Diretor em suas funções administrativas. Diante dessas situações são apresentadas algumas diretrizes para um Programa de Capacitação, baseadas nas teorias de Treinamento e Desenvolvimento de Bohlander (2003) e Milkovich (2000), tendo como linhas gerais a execução de levantamento de necessidades de treinamento, inserção de conhecimentos da Administração e metodologia específica de treinamento para ocupantes de cargo gerencial.

Palavras-chaves: Escolas públicas - Organização e administração; Professores e administradores; Educação permanente.

ABSTRACT

This research studies the roles performed by the Principal at municipal schools from Uberaba and suggests guidelines for a Capability Program for School Principals. It's a qualitative research developed after the case study method. The main research sources used were semi-structured interviews, documental analysis and bibliographic research. The theoretical line followed was divided into four parts, which are: 1) Studies about School Administration; 2) Legislative aspects about Education in Brazil and in Uberaba; 3) Continued Education of the School Principal; 4) Development and Training Programs. I interviewed eight out of the fourteen Principals elected by the school community and given possession from the year 2004 to 2007. After the researched literature and the analyses of the data obtained through the interviews, it was possible to detect the following aspects: the Principals' roles are basically administrative, in accordance to the municipal legislation; the Principals show an initial education background based on Pedagogy and School Administration; their knowledge in the administration field are limited; the occurrence of the democratic management in practice is beneath the rules of legislation and the theoretical speeches; the democratic management would be promoted, in short, by the Principal and School Collegiate election; even though the School Administration course is required to take over the post, it little contributes to the Principal's better performance in his/her administrative roles. Concerning these situations, some guidelines are presented for a Capability Program, based on Bohlander (2003) and Milkovich (2000) Training and Development theories, having as general outlines the performance of training necessities survey, administration knowledge insertion and training specific methodology for the person in charge of the management post.

Key-words: Public schools – organization and administration; Professor and administrators; Permanent education.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
QUADROS E FIGURAS	11
SIGLAS	12
DOCUMENTOS	13
INTRODUÇÃO.....	15
O ASSUNTO E SUA IMPORTÂNCIA.....	15
DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	18
CAPÍTULO 1	21
REVISÃO DA LITERATURA	21
1.1 ESTUDOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	22
1.2 ENFOQUES LEGISLATIVOS ACERCA DA EDUCAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO BRASIL E EM UBERABA	29
1.3 EDUCAÇÃO CONTINUADA DO DIRETOR ESCOLAR.....	38
1.4 PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	41
1.4.1 Levantamento das necessidades	44
1.4.2 Elaboração do Programa de Treinamento	45
1.4.3 Implementação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento.....	46
1.4.4 Avaliação do Programa de Treinamento	48
CAPÍTULO 2	52
METODOLOGIA DA PESQUISA.....	52
2.1 DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DE PESQUISA.....	56
2.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE E VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	57
2.2.1 Funções do Diretor Escolar	57

2.2.2 Formação inicial do Diretor Escolar.....	57
2.2.3 Cursos de Administração Escolar.....	57
2.2.4 Gestão democrática.....	57
2.2.5 Educação Continuada do Diretor Escolar.....	58
2.2.6 Instituições que contribuem para o processo de Capacitação do Diretor Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba	58
2.3 COLETAS DE DADOS	60
2.3.1 Entrevistas semi-estruturadas	60
2.3.2 Análise documental	62
2.3.3 Observações.....	63
2.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	63
CAPÍTULO 3	66
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	66
3.1 AS FUNÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR.....	68
3.2 A FORMAÇÃO INICIAL DO DIRETOR ESCOLAR	72
3.3 OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	74
3.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA	77
3.5 EDUCAÇÃO CONTINUADA DO DIRETOR ESCOLAR.....	80
3.6 INSTITUIÇÕES QUE CONTRIBUEM PARA O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE UBERABA	83
3.6.1 Secretaria Municipal de Educação	83
3.6.2 Centro de Formação Permanente de Professores - CEFOR	87
3.6.3 Escola Municipal	90
3.6.4 Prefeitura Municipal de Uberaba.....	92
CAPÍTULO 4	97
ANÁLISE E CRÍTICA DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	97
4.1 RESPOSTA À PRIMEIRA PERGUNTA DE PESQUISA	98
4.1.1 História de vida acadêmica do Diretor Escolar	98

4.1.2 Carreira no serviço público municipal.....	102
4.1.3 Resposta à primeira pergunta de pesquisa	104
4.2 RESPOSTA À SEGUNDA PERGUNTA DE PESQUISA	105
4.2.1 Atividades administrativas	106
4.2.2 Atividades pedagógicas	110
4.2.3 Divisão do tempo entre atividades administrativas e pedagógicas.....	111
4.2.4 Resposta à segunda pergunta de pesquisa	112
4.3 RESPOSTA À TERCEIRA PERGUNTA DE PESQUISA	113
4.3.2 Resposta à terceira pergunta de pesquisa	118
4.4 RESPOSTA À QUARTA PERGUNTA DE PESQUISA.....	119
4.4.1 Análise das Instituições e aplicação prática da gestão democrática nas escolas municipais de Uberaba	120
4.4.2 Resposta à quarta pergunta de pesquisa	125
CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	134
REFERÊNCIAS	142
ANEXOS	145
ANEXO A	145
FRAGMENTOS DO REGIMENTO COMUM DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE UBERABA	145
ANEXO B.....	150
ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS DIRETORES	150
ANEXO C.....	151
ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO - LC nº 263	151
ANEXO D	152
FRAGMENTOS DA LEI COMPLEMENTAR Nº 085, DE 02 DE JULHO DE 1997	152

QUADROS E FIGURAS

Quadro 1: Paralelo entre as funções do Diretor Escolar na rede municipal de ensino e áreas de Administração.....	32
Figura 1: Modelo de Sistemas de Treinamento.....	43
Quadro 2: Classificação das pesquisas.....	53
Quadro 3: Relação entre Perguntas de Pesquisa, Categorias de Análise e Variáveis.....	59
Quadro 4: Funções do Diretor Escolar.....	70
Quadro 5: Formação inicial do Diretor Escolar.....	73
Quadro 6: Avaliação dos Cursos de Administração Escolar pelos Diretores.....	76
Quadro 7: Gestão Democrática das Escolas.....	78
Quadro 8: Educação Continuada do Diretor Escolar.....	82
Quadro 9: Secretaria de Educação em Números.....	84
Figura 2: Organograma da Secretaria Municipal de Educação.....	86
Figura 3: Envolvimento das Instituições na Capacitação dos Diretores da rede municipal de ensino de Uberaba.....	90
Figura 4: Esquema proposto para envolvimento das instituições no Programa de Capacitação dos Diretores Escolares da rede municipal de ensino de Uberaba.....	125
Figura 5: Organograma da Secretaria de Administração.....	152

SIGLAS

CADOPE – Centro de Apoio Diagnóstico, Orientação e Pesquisa em Educação Especial

CAE – Conselho de Alimentação Escolar

CAIC – Centro de Atenção Integrada à Criança e ao Adolescente

CEFOR – Centro de Formação Permanente de Professores

CME – Conselho Municipal de Educação

FUNDEF – Fundo para Manutenção e Valorização do Magistério

LC – Lei Complementar

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

ONG – Organização Não-Governamental

OSM – Organização, Sistemas e Métodos

RH - Recursos Humanos

SEduc - Secretaria de Educação de Uberaba

SMEd – Secretaria Municipal de Educação de Uberaba

DOCUMENTOS

Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

Decreto nº 750, de 4 de maio de 1994. Institui o programa de Formação Permanente de Professores – CEFOR. Prefeitura Municipal de Uberaba.

Edital para provimento do cargo em comissão de Diretor das escolas municipais de Uberaba. Do dia 21 de outubro de 2003. Prefeitura Municipal de Uberaba.

Jornal Porta-Voz. Órgão de comunicação oficial do município de Uberaba. 10 de outubro de 2003.

Lei Complementar nº 085, de 02 de julho de 1997. Altera e consolida as Leis que tratam da Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de Uberaba. Prefeitura Municipal de Uberaba.

Lei Complementar nº 134, de 14 de dezembro de 1998. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 085, de 02 de julho de 1997, e dá outras providências. Prefeitura Municipal de Uberaba.

Lei Complementar nº 240. Altera a estrutura administrativa da Secretaria de Educação. Prefeitura Municipal de Uberaba.

Lei Complementar nº 263, de 05 de fevereiro de 2003. Altera estrutura da Secretaria de Administração e dá outras providências. Prefeitura Municipal de Uberaba.

Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação. DF: Ministério da Educação, 1996.

Lei nº 9424, de 24 de dezembro de 1996. Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF). DF: Ministério da Educação, 1996.

Lei orgânica do município de Uberaba – Estado de Minas Gerais – 1990.

Plano Nacional de Educação. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2000.

Regimento comum das Escolas municipais de Uberaba. Prefeitura Municipal de Uberaba. 2000.

Currículos de Cursos de Administração Escolar.

Regimentos de Colegiados Escolares.

INTRODUÇÃO

O ASSUNTO E SUA IMPORTÂNCIA

A partir da década de 1980, a gestão da escola pública vem passando por transformações, particularmente, no que diz respeito à forma de gestão e, sobretudo, na questão da gestão democrática que se desenvolve a partir da relação Escola-Comunidade.

Nesse contexto, os Diretores das unidades escolares estão presentes num ambiente que exige grande predisposição para a mudança, uma vez que as condições impostas pela modernidade exigem da escola um acompanhamento atento, de forma a não se distanciar da realidade que a contorna.

As novas tecnologias da informação e da automação, entre outros fatores, desenham um novo ambiente que projeta para a sociedade do trabalho - em particular - e para a sociedade, de forma geral, um contexto de mudanças sistemáticas e contínuas, para atender às necessidades do mercado. Ainda que atender ao mercado não seja o principal objetivo da Escola, é necessário que a formação do indivíduo leve em conta as perspectivas de mudanças impostas pela sociedade.

Nesse sentido, o Diretor Escolar, também incluído nesses procedimentos de mudanças da sociedade, deve buscar e ter acesso a uma Educação Continuada para que receba os conhecimentos, habilidades e desenvolva aptidões inerentes ao cargo que desempenha e, principalmente, permaneça atualizado com relação às técnicas atuais de gestão.

Assim, estudar as funções desempenhadas pelo Diretor Escolar nas escolas da rede municipal de ensino de Uberaba e propor diretrizes para um Programa de Capacitação impuseram-se como o objetivo maior deste trabalho de pesquisa, tendo em vista a importância da função do Diretor, suas interfaces com a sociedade e, principalmente, como agente de

mudanças institucionais, nas quais a escola assume papel de extrema relevância no mundo moderno.

Estudo desenvolvido por Moreto (2002, p. 8) aponta a dificuldade em se obter na literatura específica temas relacionados à formação continuada do Diretor Escolar, evidenciando que a maior parte dos estudos a esse respeito é voltada para o professor. A escassez de trabalhos acerca da educação continuada do Diretor Escolar demonstra a importância de um trabalho de pesquisa sobre o tema.

Com relação à falta de definição de um Programa de Capacitação que atenda à real necessidade do Diretor Escolar, Santos (2002, p. 2) afirma que

a maioria dos Diretores Escolares busca orientações e soluções para seus problemas administrativos ou técnicos com colegas mais experientes ou aguarda 'ordens' da Diretoria de Ensino, em vez de buscar soluções próprias, o que exige maior conhecimento dos fatores envolvidos, capacidade de análise da situação e discernimento, condições que não foram propiciadas durante a sua formação e tampouco no processo de capacitação posterior.

Percebe-se, segundo o autor, que a Administração da Escola é tratada sob a ótica da experimentação, onde o conhecimento é passado pelos Diretores Escolares mais experientes aos recém-chegados à carreira, sem que seja levado em consideração qualquer método sistemático para a formação desses profissionais para o desempenho de suas funções.

O fundamento dessa *cultura* quanto à função administrativa do Diretor Escolar, que é vigente no interior das Escolas públicas, tem suas raízes históricas no fato de que:

[...] durante muito tempo a Administração Escolar foi encarada tão-somente como uma extensão da atividade docente e o seu bom êxito atribuído geralmente ao volume de experiência acumulado por alguém nessa atividade, ou ainda, a uma excelência no desempenho das atividades didáticas. Disto decorreu uma compreensão incorreta da função administrativa nas escolas e sistemas escolares percebida pelos professores como promoção ou ascensão na carreira. (ALONSO, 1978, p. 31).

Dessa forma, os Diretores Escolares são instados a exercer uma função administrativa para a qual nem sempre possuem um preparo adequado. E, mesmo que tenham feito algum curso ou treinamento além daqueles oferecidos pelos órgãos superiores de Educação, nem sempre os programas oferecidos costumam estar contextualizados na realidade que o Diretor Escolar encontrará em sua nova função, pois

a formação e a atuação dos Diretores de Escola mostram um descompasso enorme com a administração moderna, devido ao fato de os Cursos de Pedagogia terem se mantido resistentes à mudança repetindo a formação do passado, quando a educação não havia ainda ganho o destaque que assume hoje no contexto das atividades sociais, exigindo repensar o ato de educar e um processo de formação totalmente diverso. (SANTOS, 2002, p.1).

Outro aspecto que sustenta a importância do objeto de pesquisa proposto está relacionado às linhas teóricas trabalhadas na Administração Escolar. O que se observa nessa direção é que alguns autores como Griffithz (1971), Lourenço Filho (1976), Santos (2002), Silva; Araújo (2003), entre outros, desenvolveram estudos voltados para a Administração Escolar, embasados na Administração Empresarial. Entretanto, nem todos se preocuparam com a necessária adequação dos conteúdos à Administração Escolar.

Verifica-se, portanto, uma necessidade urgente de revisão com relação ao aspecto da adequação de teorias da Administração Empresarial para a Administração Escolar.

DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Uma vez que o trabalho de pesquisa procura desenvolver uma proposta de Programa de Capacitação para os Diretores das Escolas, definiu-se como fronteiras da pesquisa:

- a) Quanto ao objeto de análise da pesquisa, as investigações estão dirigidas e estruturadas para o Diretor Escolar, buscando analisar quatro aspectos de sua pessoa: formação inicial, carreira acadêmica e profissional, funções e processo de Educação Continuada

onde está inserido.

- b) Em termos geográficos, delimitou-se o trabalho de campo à pesquisa das escolas municipais da cidade de Uberaba, localizadas na região do Triângulo Mineiro, no estado de Minas Gerais e cujas visitas foram agendadas previamente, como forma de maximizar o tempo disponível dos entrevistados e os resultados buscados na pesquisa. Tais escolas atendem a alunos do ensino fundamental.
- c) No que se refere aos documentos e instituições relacionadas ao objeto de estudo, procurou-se trabalhar com documentos legais e atualizados da Secretaria Municipal de Educação de Uberaba, do Ministério da Educação, além de dissertações de mestrado e teses de doutorado de instituições brasileiras e bibliografia de autores reconhecidos no meio acadêmico nacional.
- d) No plano temporal, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo foram realizadas durante o período compreendido entre janeiro e julho de 2004.
- e) No aspecto de amostragem da pesquisa, procurou-se trabalhar com os quatorze Diretores aprovados no último processo seletivo para o cargo de Diretor Escolar das escolas municipais de Uberaba, que foi encerrado em março de 2004. Esses Diretores foram empossados para o exercício de 2004 a 2007. Foram entrevistados oito dos quatorze Diretores aprovados no concurso. Essa amostragem permitiu uma representatividade do universo escolhido, uma vez que após a sexta entrevista percebeu-se a repetição das informações prestadas pelos Diretores, demonstrando ser suficiente para representar o universo da pesquisa.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em seis partes, sendo uma introdução, quatro

capítulos e as considerações finais.

A primeira parte trata da INTRODUÇÃO AO ESTUDO, onde são apresentadas: a) Importância do assunto estudado; b) Delimitação do estudo na perspectiva do objeto de análise da pesquisa, das fronteiras geográficas, da documentação, das fontes e das instituições de pesquisa utilizadas, do espaço temporal em que se insere o trabalho de pesquisa e das considerações acerca da delimitação da amostragem da pesquisa.

No Capítulo 1 é desenvolvida a REVISÃO DA LITERATURA, composta por quatro partes. Na primeira parte, é desenvolvido um estudo sobre as teorias de Administração Escolar, com ênfase nas considerações acerca da Gestão Democrática e na aplicação de estudos da Administração na Educação. Na segunda parte, é tratado o aspecto legal da educação e sua gestão, analisando os enfoques dados ao tema pela Constituição Federal de 1988, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei Nº 9394 / 96, pela Lei Orgânica do Município de Uberaba e pelos demais Decretos Municipais e Leis que tratam do assunto da gestão da escola pública municipal de Uberaba. A Educação Continuada do Diretor Escolar é apresentada numa terceira parte, na qual são discutidos aspectos inerentes a esse assunto. Na quarta parte são desenvolvidas algumas observações acerca dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento, suas fases e importância na Educação Continuada do Diretor Escolar.

No Capítulo 2 é apresentada a METODOLOGIA utilizada na pesquisa, bem como o método, as categorias de análise, variáveis de pesquisa, a definição das perguntas de pesquisa, a relação entre as perguntas de pesquisa e as variáveis de pesquisa, os instrumentos utilizados para coleta de dados e as limitações impostas ao estudo.

O Capítulo 3 é dedicado à APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA, onde são demonstradas as funções do Diretor Escolar, sua formação inicial, informações sobre os Cursos de Administração Escolar, observações feitas sobre a gestão democrática nas

escolas de Uberaba, o processo de Educação Continuada do Diretor Escolar e dados sobre as instituições envolvidas no processo de Educação Continuada do Diretor Escolar, no município de Uberaba.

No Capítulo 4 é desenvolvida a ANÁLISE E CRÍTICA DOS RESULTADOS, onde são feitas considerações preliminares acerca dos resultados obtidos, bem como apresentação de uma proposta de Programa de Capacitação para os Diretores das escolas municipais de Uberaba, na qual se buscou considerar todos os aspectos enfatizados na pesquisa que se fizeram relevantes para o processo de Educação Continuada do Diretor Escolar.

E, por fim, são feitas as CONSIDERAÇÕES FINAIS, levando-se em conta os objetivos da pesquisa, as bases teóricas utilizadas, os documentos analisados e demais aspectos abordados, bem como as sugestões para novas análises e vertentes para pesquisa na área de Administração Escolar.

CAPÍTULO 1

REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial teórico utilizado na elaboração do instrumento de pesquisa, bem como na sustentação das análises dos resultados obtidos e nas considerações finais desenvolvidas sobre a pesquisa, sendo dividido em quatro partes:

Na primeira parte são observados estudos sobre Administração Escolar, na qual é discutida a gestão democrática da escola e estudos da Administração na educação.

Num segundo momento é apresentada a legislação que envolve a questão da educação no Brasil e, sobretudo, em Uberaba, enfatizando-se a gestão das escolas públicas. Para tanto, faz-se necessário, em princípio, um estudo dos seguintes documentos: Constituição da República Federativa do Brasil, Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996 – LDB, Lei Orgânica do Município de Uberaba, Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba e demais decretos e leis que envolvem a questão da gestão da educação em Uberaba.

Posteriormente, é analisada a questão da Educação Continuada do Diretor Escolar com vistas a apresentar uma base teórica que auxilie no desenvolvimento de um Programa de Capacitação para os Diretores das escolas municipais de Uberaba, como parte integrante do processo de Educação Continuada.

Finalmente, são apresentados estudos acerca de Programas de Treinamento e Desenvolvimento para nortear o desenvolvimento da pesquisa e principalmente demonstrar as diretrizes básicas que um Programa de Capacitação deve seguir para atender aos objetivos da instituição e das pessoas envolvidas no processo, neste caso, os Diretores Escolares da rede municipal de Uberaba.

1.1 ESTUDOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Ao longo do século XX, bem como no início do século XXI, pesquisadores como Lourenço Filho (1976), Alonso (1978), Frigotto (1983), Saviani (1983), Paro (2002), Ferreira (2003), Dourado & Paro (2001), Santos (2002), entre outros, se dedicaram ao estudo da Administração Escolar, sendo notável a existência de duas linhas ideológicas acerca do tema: uma que considera a Administração Escolar como área da Ciência da Administração, com a importação de conceitos desta para aquela, e outra que discute a questão da Gestão Democrática da Escola, às vezes com fortes críticas à linha anterior.

Os estudos de Administração Escolar, inicialmente, embasaram-se na Administração Empresarial, portanto, técnicas e ferramentas de gestão dessa Ciência foram bastante citadas, sobretudo até a meados da década de 1970, como pode ser observado na fala de Rosar (1999, “não paginado”):

No final da década de 1970 e nos anos 80, deu-se um aprofundamento da perspectiva teórica na área da administração educacional, que introduziu a crítica aos seus fundamentos originados das teorias empresariais. Esse esforço teórico empreendido por um grupo significativo de estudiosos permitiu identificar os nexos da administração, tanto empresarial como educacional, com o processo de desenvolvimento do capitalismo em termos mundiais e no Brasil.

É possível observar, a partir da década de 1980, um início de discussões acerca da gestão escolar pautada numa nova dimensão: a autonomia da escola e de sua gestão. Pode ser observado ainda, segundo a mesma autora que,

desde o início da década de 1980, o tema da gestão da escola e sua autonomia vêm ganhando destaque merecido nos debates políticos e pedagógicos sobre a Escola pública. No quadro da luta pela construção de uma sociedade democrática, uma das grandes vitórias das escolas no campo político-educativo foi a conquista da liberdade de ação e de decisão em relação aos órgãos superiores da administração e a maior participação da

comunidade escolar nos espaços de poder da escola, por meio de instâncias como os conselhos de escola. (ROSAR, 1999, “não paginado”).

É possível, então, constatar um corte divisor de águas nos referenciais teóricos acerca do tema. A questão central é que, mesmo que estudiosos defendam a gestão democrática da escola, na prática ela ainda não ocorre como deveria, pois, embora haja a participação da comunidade no processo de gestão, observa-se uma participação tímida e muitas vezes direcionada pelo próprio Diretor Escolar, atendendo a alguma vontade deste, ou ainda do sistema de ensino¹.

Isto pode ser evidenciado numa pesquisa desenvolvida por Silva (2001), em que foi analisada a gestão e organização do trabalho nas escolas estaduais de Minas Gerais, trazendo à tona a limitação dos Colegiados Escolares, observando que

[...] os temas e questões debatidos pelo Colegiado Escolar ficavam circunscritos a dois ou três assuntos da organização da rotina do trabalho da escola, na maioria das vezes tratando-se de aspectos pontuais do trabalho pedagógico-administrativo, como, por exemplo, a aprovação das contas da escola e das decisões sobre aplicação de recursos. (SILVA, 2001, p. 127).

A gestão da escola por um colegiado foi um dos primeiros avanços acerca de gestão democrática no Brasil. Logo, o Colegiado é apontado por muitos autores como o órgão que, de certa forma, seria responsável pela aplicação da gestão democrática na escola.

Outro aspecto observado pelo autor é que “[...] os limites da autonomia e poder de decisão do Colegiado nas questões centrais para o trabalho escolar eram significativamente restritos” e, que “[...] em alguns casos, o diretor da escola chegava a definir critérios para a escolha desses membros (colegiado) que extrapolavam aqueles previstos na legislação” e, por último, como a eleição dos membros do colegiado, por lei era feito no início do ano letivo, seguindo o

¹ Para a LDB nº 9394/96, art 8º, “A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino”

autor ficava difícil de “[...] garantir que a criação e instalação dos colegiados se efetivassem num processo de implementação da ação colegiada, tornando a escola mais integrada à comunidade, autônoma e democrática”. (SILVA, 2001, p. 128).

Dessa forma, verifica-se que, para uma efetivação da gestão democrática, há necessidade de um comprometimento maior por parte dos órgãos centrais de educação, transpondo as barreiras existentes entre estes e a escola.

A Administração Escolar, em suas duas fases aqui analisadas, não possui ainda uma formatação própria. Se por um lado criticam-se os conceitos de Administração Empresarial aplicados em Educação, sobretudo até o final da década de 1970, a Gestão Democrática, por si só, não garante a autonomia da escola e do Diretor Escolar nos processos de tomada de decisão e nem mesmo o Colegiado escolar poderia garantir o processo de gestão democrática.

Uma observação de Rosar (1999, “não paginado”) indica uma “[...] sincronia existente entre o desenvolvimento da área de administração de empresas e o modelo de sistema educacional implementado pelas reformas durante os governos militares”. Assim, a mesma autora prossegue afirmando que,

[...] no âmbito mais geral do sistema, foram se introduzindo os parâmetros da burocracia privada e, de certa forma, esse processo era validado levando-se em conta o que ocorria na prática do trabalho fabril, em que a produtividade, a eficiência e a racionalidade se concretizavam materialmente no resultado da produção. (ROSAR, 1999, “não paginado”).

Isso demonstra a grande preocupação entre os pesquisadores da área da Educação em *romper* com algumas práticas de conceitos da Administração Empresarial, passando essa a figurar aos olhos desses autores como alvo de grandes críticas.

Portanto, a sincronia entre o modelo capitalista e a gestão da escola pública vigente até a década de 1970 tornou-se uma das justificativas para o aprofundamento nas teorias de Gestão Democrática, promovendo o surgimento de críticas acerca do que havia sido estudado até

então e, em alguns casos, promovendo o abandono de técnicas da Administração Empresarial que poderiam ser positivas na gestão da escola pública.

A importação de teorias da Administração para a Educação deu-se mais intensivamente na segunda metade do século XX, quando muitos pesquisadores tentaram introduzir na Educação teorias específicas da Administração e, em muitos casos, sem se preocupar com a adequação desses métodos para os objetivos da escola.

Muito embora as discussões sobre gestão democrática e as críticas sobre a administração da escola pública, pautada nos moldes de acumulação capitalista, tenham sido iniciadas na década de 1970, ainda hoje encontram-se publicações que trazem uma visão enviesada de gestão da escola pública.

Essa situação pode ser vista na discussão desenvolvida a seguir: “[...] o modelo proposto neste artigo possibilita a criação de mecanismos capazes de mensurar o desempenho do **produto final (aluno)**, sua aceitabilidade no mercado de trabalho”, ou ainda “[...] analisou-se que **a instituição [escola] é uma empresa como outra qualquer**”, acrescentando que “[...] para a mensuração **do produto final (alunos)**, foi proposta a criação de índices, e através dos mesmos, observar-se-á se **a instituição de ensino atende às exigências de mercado**”. (SILVA; ARAUJO, 2003, p.33, grifo nosso).

No entanto, para Frigotto (1984, p. 146) “[...] o específico da escola não é a preparação profissional imediata. Sua especificidade situa-se ao nível da produção de um conhecimento geral articulado ao treinamento específico efetivado na fábrica ou em outros setores do sistema produtivo”, o que caracteriza a escola não como produtora de um produto acabado ou final de uso imediato, mas como participante de um processo para consolidação do desenvolvimento econômico.

Para Marx *apud* Frigotto, “os professores não são trabalhadores produtivos perante os alunos, mas assumem essa característica perante os empresários de instituições privadas de

ensino, nas quais se obtém a mais-valia através da troca do capital pela força de trabalho do professor” (FRIGOTTO, 1984, p. 147). Nesse aspecto, subentende-se que a comparação dos meios de gestão entre escola pública e privada, bem como entre escola pública e empresas privadas deve ser feita com certa cautela.

A escola pública, portanto, não pode ser comparada a unidades fabris, pois possui objetivos diferenciados destas e não há a produção de mais-valia em função da troca citada por Marx.

Observa-se, então, que a inserção de profissionais de outras áreas na Educação, sobretudo da Administração e Economia, pôde, em muitos casos, ter contribuído para o aumento das críticas acerca da aplicação de estudos da Administração em Educação o que, de certa forma, contribuiu para o abandono de alguns estudos que poderiam ser aprofundados na gestão da escola pública.

No caso do exemplo acima, a consideração do “aluno como um produto e da escola como uma empresa qualquer” torna-se um tanto quanto enganosa e descontextualizada das teorias atuais de Gestão Escolar, bem como da Administração.

Nesse sentido, Paro (2002, p. 126) afirma em relação à escola que “[...] o aluno é não apenas o beneficiário dos serviços que ela presta, mas também participante de sua elaboração”. Ainda nessa lógica, Saviani (1984) discute que, na atividade educacional, o produto não é separado do ato de produção, ou seja, a aula é produzida e consumida ao mesmo tempo. Retornando, conclui que,

[...] se a educação realmente se efetivou, o aluno sai do processo diferente de como ele era quando aí entrou. Essa diferença, que não é simples acréscimo, já que supõe uma real transformação na personalidade viva do educando, é que se constitui no efetivo produto do processo pedagógico escolar. (PARO, 2002, p.126).

Logo, entende-se que não há especificamente um produto no processo de ensino-

aprendizagem, mas sim uma transformação que ocorre no aluno bem como no professor, durante esse processo.

A visão de profissionais que procuram sugerir as mesmas práticas da administração capitalista, sem se preocupar com o objetivo-fim da educação que é, segundo o art. 205 da Constituição Federal de 1988, a formação do indivíduo para a cidadania, acaba contribuindo para o aumento da aversão dos educadores à Ciência da Administração.

A escola não é uma empresa como outra qualquer e nem o aluno é um produto; é uma organização formal e o aluno, parte de um processo, não de um processo produtivo, mas de um processo de construção de cidadania.

Em trabalhos de Administração Escolar mais remotos, observa-se uma grande ênfase na Teoria Geral da Administração (TGA), embasando-se em pesquisadores como Frederick Taylor e Henry Fayol, como pode ser visto a seguir:

a primeira tendência está nos trabalhos de Frederick Taylor (1856-1915), especialmente os que esse técnico norte-americano elaborou nos últimos anos do século passado [séc. XIX]. Constituiu uma análise metódica do trabalho industrial, na cronometragem dos movimentos elementares de cada operação e formas de sua coordenação, a ser feita de modo direto por chefes de turma; e indireto, por contra-mestres e técnicos, encarregados da manutenção do equipamento, máquinas e ferramental, e suprimento da matéria-prima. (LOURENÇO FILHO, 1976, p. 44).

Pode-se perceber a pouca contribuição das pesquisas realizadas especificamente no campo administrativo que auxiliem efetivamente um melhor trabalho da Administração Escolar, resultando na *importação* de estudos da Administração Empresarial e aplicação no âmbito educacional. Portanto, a importação e implementação de teorias de Administração Empresarial para a Educação deram-se até então, em muitos casos, sem a devida adequação aos objetivos-fim da escola.

Alonso (1978) acredita que “[...] uma teoria de Administração Escolar parece depender de formulações conceituais extraídas de várias ciências mais do que de uma única e, portanto,

seria impossível pensar em uma formulação teórica para este caso, que não apelasse para recursos variados". Assim, há que se lançar mão das contribuições das teorias que possam agregar valor à teoria da Administração Escolar como forma de se conseguir uma gestão onde seja possível a combinação dessas técnicas (da Administração) aplicadas à gestão da escola como forma de dinamizá-la.

Pode-se acreditar que a gestão da educação deve, então, conceber as duas teorias numa só, a gestão democrática aliada às Teorias de Administração, sendo estas adequadas à função-fim da escola.

Nessa ótica, Santos (2002, p. 1) aponta que os cursos que preparam os Diretores Escolares não têm acompanhado as tendências da Administração moderna, como pode ser visto a seguir:

A formação e a atuação dos diretores de escola mostram um descompasso enorme com a administração moderna, devido ao fato de os cursos de Pedagogia [entenda-se como o Curso de Administração Escolar] terem se mantido resistentes à mudança, repetindo a formação do passado, quando a educação não havia ainda ganho o destaque que assume hoje no contexto das atividades sociais, exigindo repensar o ato de educar e um processo de formação totalmente diverso.

Diante do exposto, assume-se neste trabalho a necessidade de uma maior qualificação do Diretor Escolar, pautada nos princípios teóricos da Ciência da Administração e da Gestão Democrática da Educação, buscando vencer a dicotomia ainda existente entre o administrativo e o pedagógico da gestão escolar.

Dessa forma, a Educação Continuada do Diretor Escolar se faz necessária, pois o enfoque dado pelos Cursos de Administração Escolar tem um escopo altamente pedagógico, deixando uma lacuna a ser preenchida com aspectos administrativos.

1.2 ENFOQUES LEGISLATIVOS ACERCA DA EDUCAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA NO BRASIL E EM UBERABA

Para o desenvolvimento deste estudo, há a necessidade de se observar os aspectos legais ligados à Educação e gestão da escola pública no Brasil, num âmbito geral, e em Uberaba, de forma específica.

Assim, a Constituição, em seu art. 205, dispõe que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o mercado de trabalho”.

Observa-se, portanto, que a gestão da escola pública deve estar alinhada com o objetivo de “formar para o exercício da cidadania”, o que, de certa forma, implica um processo de gestão que contemple não só a otimização de processos, mas que esteja, sobretudo, comprometido com a formação do indivíduo como um todo. Nessa ótica, a Administração, pautada essencialmente nos moldes da acumulação capitalista, precisa ser desconsiderada para aplicação na escola, dando lugar a uma Administração comprometida com os objetivos específicos da escola.

Em seu art. 206, inciso VI, a Constituição diz que a gestão deve ser “democrática na forma da lei”, o que implicou a reformulação das bases que sustentavam os modelos de gestão escolar até então.

A gestão democrática já vinha sendo estudada por vários autores no campo da educação, desde o final da década de 1970, quando o então regime de governo militar dava sinais de uma possível abertura para a democracia no país.

Uma vez traçadas as premissas básicas da Educação no país, pela Constituição de 1988, caberia aos Sistemas de Ensino (Federal, do Distrito Federal, Estadual e Municipal) se

adequarem a tal situação.

Em 1996 foi instituída a Lei 9394/96 - ou nova LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que reforça o compromisso de todo o sistema educacional com a Educação no país, bem como o que já era previsto na Constituição Federal de 1988 acerca da gestão democrática. A LDB de 1996, em seu art 2º, inciso VIII, dispõe sobre a “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino”. A novidade aqui é o acréscimo à legislação sobre os sistemas de ensino, ou seja, cada sistema de ensino público deveria, então, elaborar suas leis acerca da Gestão Democrática da Educação.

Baseada nessas premissas legais, a Prefeitura Municipal de Uberaba, em sua Lei Orgânica de 1990, art. 134, inciso IX fala da “[...] gestão democrática do ensino público na forma da lei” e, no inciso X, “[...] incentivo à participação da comunidade no processo educacional”. Verifica-se até então apenas o *repasse* da legislação federal para a Lei Orgânica do Município, sem muita ou nenhuma diferença.

Maior detalhamento acerca desse modelo de gestão ocorreu quando a Secretaria Municipal de Educação de Uberaba implantou o Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba, que prevê a administração das escolas municipais desenvolvida por um Colegiado Escolar formado por representantes dos pais, alunos, professores e pela equipe dirigente.

O regimento reza em seu artigo 7º que,

[...] a gestão das Escolas Municipais será desenvolvida de modo coletivo com a participação de todos os segmentos nas decisões e encaminhamentos, oportunizando a alternância no exercício da representatividade e será exercida: I – Pelo Colegiado e II – Pela Equipe Dirigente. (UBERABA, 2000).

Dessa forma, a Escola deve ser gerida com a participação da comunidade, sendo o Diretor Escolar mais um articulador, um negociador do que propriamente um gestor da unidade educacional.

Ao colegiado é atribuído poder de decisão, como pode ser visto no art. 8º desse regimento: “[...] o colegiado constitui-se o órgão máximo da escola, terá natureza consultiva e deliberativa em assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e econômica”. Assim, cabe ao Diretor Escolar selecionar opções para serem submetidas à apreciação do colegiado.

Ainda no Regimento das Escolas Públicas Municipais de Uberaba, em seu art. 11, verifica-se a função básica do Diretor Escolar e equipe dirigente: “[...] a equipe dirigente será responsável pela organização do cotidiano escolar buscando superar na prática a dicotomia entre o administrativo e o pedagógico”.

Espera-se, então, que a equipe dirigente (Diretor Escolar e Auxiliar de Direção) possua um entendimento administrativo e pedagógico para gerir a unidade escolar. Sob essa ótica, pode-se identificar, a partir de então, a necessidade de se desenvolver um estudo para conferir a real qualificação do Diretor Escolar, a base curricular de sua formação, bem como as atribuições legais e práticas de seu cargo, a fim de sugerir um Programa de Capacitação que venha contribuir para suas necessidades de Educação Continuada.

Com relação às especificidades das competências do Diretor Escolar na rede municipal de ensino de Uberaba, o art. 12 do Regimento as apresenta, de forma detalhada. A partir dessas competências, é apresentado no Quadro 1: Paralelo entre as funções do Diretor Escolar na rede municipal de ensino e áreas da Administração, a correlação entre as funções legais do Diretor Escolar e Áreas da Administração, com o intuito de chamar a atenção para a ênfase dada no Regimento aos aspectos administrativos.

ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO	ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR, CITADAS NO ARTIGO 12 DO REGIMENTO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE UBERABA
Gestão de Pessoas	<p>VIII - Receber os servidores quando do início de seu exercício na Escola, procedendo às determinações legais referentes a esse ato.</p> <p>IX - Informar os servidores. ingressantes quanto às atribuições de seus respectivos cargos bem como quanto a normas de procedimento do local de trabalho.</p> <p>X - Promover a participação da comunidade no desenvolvimento das atividades Escolares com vistas à integração da escola em seu ambiente.</p> <p>XI - Supervisionar as atividades dos serviços e das instituições da escola, bem como sua atuação junto à comunidade.</p> <p>XII - Aplicar as penalidades disciplinares previstas em lei a professores, especialistas em educação, servidores administrativos e de serviços gerais.</p> <p>XV - Promover a articulação entre os setores e os recursos humanos em torno da finalidade e objetivos da escola.</p> <p>XXI - Preservar e incentivar o respeito e interesse de todos pela conservação da memória da escola.</p> <p>XXII - Cumprir a jornada de trabalho, de acordo com as especificações de seu cargo e legislação em vigor</p>
Organização Sistemas e Métodos	<p>IV - Dinamizar o fluxo de informações entre a escola e a SMEd.</p> <p>V - Socializar as informações entre os diversos segmentos da escola.</p>
Planejamento Estratégico	<p>I - Em conjunto com o colegiado e com os demais componentes da equipe diretiva, participar das discussões e da colaboração anual do Plano Global Integrado (PGI), bem como acompanhar sua execução.</p> <p>II - Garantir espaços para planejamento, discussão, reflexão, estudos, cursos que oportunizem a formação permanente dos trabalhadores em educação e dos demais segmentos da comunidade escolar, enriquecendo o trabalho pedagógico da escola.</p> <p>XIII - Programar a distribuição e o adequado aproveitamento dos recursos humanos, técnicos, materiais e institucionais.</p> <p>XIV - Propiciar, juntamente com o Colegiado, a realização de estudos e avaliações com todos os segmentos da escola sobre o desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem e sobre os resultados ali obtidos, visando à melhoria da dualidade da educação na unidade escolar.</p>
Atividades Burocráticas	<p>VI - Responsabilizar-se pela organização e funcionamento da escola perante os órgãos do poder público municipal e a comunidade.</p> <p>III - Cumprir e fazer cumprir as disposições legais, as determinações de órgãos superiores e as constantes deste regimento, juntamente com o colegiado escolar.</p> <p>VII - Assinar expedientes e documentos da escola e, juntamente com o secretário da Escola, assinar toda a documentação relativa à vida escolar do aluno.</p> <p>XVIII - Responsabilizar-se pelo cumprimento das demais atribuições disciplinadas no Plano Global Integrado da escola.</p> <p>XVI - Responsabilizar-se pelos atos administrativos, bem como pela veracidade das informações prestadas pela escola.</p>
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	<p>XVII- Programar juntamente com o responsável pelo setor de material, a utilização dos recursos materiais, bem como supervisionar e orientar o recebimento, a estocagem, a utilização e os registros sobre os mesmos. .</p> <p>XX – Manter em arquivo a relação dos bens patrimoniais da escola.</p>
Administração Financeira	<p>XIX - Elaborar coletivamente o orçamento da escola, submetendo-o à aprovação do Colegiado e do Diretor Escolar, da Caixa-Escolar, bem como prestar contas dos recursos aplicados.</p>

QUADRO 1 - Paralelo entre as funções do Diretor Escolar na rede municipal de ensino e áreas da Administração

Fonte: Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba.

Ao analisar as atribuições do Diretor Escolar, observa-se que todas elas têm estreita ligação com alguma área do conhecimento da Administração, destacando-se cinco áreas: Gestão de Pessoas, Administração Financeira, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, Planejamento Estratégico e Organização, Sistemas e Métodos.

De acordo com o mesmo Regimento, as funções pedagógicas receberão mais destaque acerca das atribuições dos Especialistas da Educação (Supervisor e Orientador Educacional), verificado no art. 13: “[...] será papel específico do Pedagogo (Supervisor Pedagógico ou Orientador Educacional) **organizar a prática pedagógica da escola**², articulando o trabalho dos docentes, alunos e de toda a comunidade escolar”. (UBERABA, 2000, p.12, grifo nosso).

Subentende-se, assim, que a função legal prioritária do Diretor Escolar é estritamente administrativa, pois as funções pedagógicas, pelo próprio regimento, são delegadas a profissionais específicos (Supervisor e Orientador Educacional), evidenciando que o Diretor necessita de uma melhor formação voltada para o aspecto administrativo, o que poderá possibilitar-lhe um melhor desempenho de tais funções.

Deve-se destacar ainda, com relação ao aspecto legal da gestão no município de Uberaba, a questão do acesso ao cargo de Diretor Escolar que, de certa forma, deve estar inteiramente relacionado com as competências exigidas pelo cargo. As exigências para que o servidor participe do processo seletivo para o Cargo de Diretor Escolar estão expressas no art. 2º do Edital para o concurso de Diretor Escolar, publicado no dia 24 de outubro de 2003:

Para o servidor participar do processo de seleção competitiva interna para o provimento do cargo em comissão de Diretor Escolar será necessário:
I - integrar cargo efetivo da carreira do magistério municipal;
II - ter, no mínimo, 2 (dois) anos de serviços prestados, ininterruptos ou não, junto a qualquer escola municipal, até a data do encerramento das inscrições;
III - ser habilitado em Administração Escolar (Licenciatura Plena ou possuir Pós-Graduação em Administração Escolar (carga horária mínima de 360 horas));

² Maiores informações podem ser encontradas no Anexo A: Fragmentos do Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba, a este trabalho.

IV - estar em exercício na escola em que pretende ser Diretor Escolar, desde o início do ano de 2003.

Verifica-se a importância que é dada ao Curso de Administração Escolar, uma vez que constitui condição básica para que o servidor seja candidato ao cargo de Diretor Escolar. Dada tal importância, resta saber se as bases curriculares desse Curso estão diretamente relacionadas às competências do Cargo de Diretor Escolar. Pode-se, então, propor uma análise na grade curricular desses cursos, para identificar os pontos convergentes e divergentes da atuação do Diretor Escolar, na prática.

Em relação ao Curso de Administração Escolar, podemos destacar os apontamentos de Santos (2002, p. 34):

Em pesquisa realizada em escolas públicas estaduais de Santo André, SP, chamaram-me a atenção falhas na formação dos diretores, uma vez que as necessidades não são discutidas nas salas das universidades. Os cursos de Pedagogia preparam administradores para uma escola que deveria ter deixado de existir há décadas.

O aluno sai da faculdade habilitado para ser diretor de escola, mas totalmente desinformado quanto às grandes mudanças ocorridas na sociedade, à clientela que deve atender, às condições culturais dos alunos, a problemas de violência, etc. O pessoal que trabalha na escola, além de insuficiente, é mal preparado e mal-remunerado.

Percebe-se uma preocupação quanto à formação dos Diretores, uma vez que os cursos que os formam estão descontextualizados quanto à situação da escola atual. Isso demonstra que o Curso de Administração Escolar, embora previsto como requisito legal, não forma adequadamente o Diretor para o exercício prático da função. Santos (2002, p. 44) afirma ainda que “o próprio aluno reclama que o curso é teórico demais, os estágios são insuficientes e alheios à realidade”, *para inglês ver*, “para cumprir uma formalidade”.

Só depois de satisfeitas as exigências legais **para ser candidato ao cargo de Diretor Escolar** é que o servidor passará por um processo seletivo composto por quatro etapas previstas no art. 1º do Edital: “[...] a escolha de servidor para o provimento de cargos em

comissão de Diretor Escolar de Escola municipal de Uberaba (MG) dar-se-á por aferição de conhecimentos e habilidades gerenciais necessários ao exercício do cargo e aprovação pela comunidade, a ser realizada em 4 (quatro) etapas”.

Destaca-se o termo “[...] aferição de conhecimentos e habilidades gerenciais necessários”, onde há a ênfase com relação a aspectos administrativos, reforçando ainda mais a necessidade de o Diretor Escolar possuir preparo nessa área.

O processo seletivo engloba, ao todo, quatro etapas, sendo a primeira “[...] de caráter eliminatório” que “[...] constará de prova constituída de duas partes”, uma objetiva, abrangendo itens da língua portuguesa, habilidades de leitura e de raciocínio lógico matemático; a outra, subjetiva, avaliando itens de competência associados à escrita e à capacidade de argumentação.

A segunda etapa, também de caráter eliminatório, consta “[...] de uma Prova de Conhecimentos Específicos”. A terceira etapa consiste numa “[...] Prova de Títulos, levando-se em conta os cursos de pós-graduação concluídos na área de Educação”. Em contrapartida, se o candidato tiver cursos de pós-graduação na área de Administração de Empresas, por exemplo, não somará ponto na prova de títulos.

Verifica-se, então, uma certa incompatibilidade entre as atribuições do Diretor da rede municipal de ensino e os critérios observados no processo seletivo, pois, se por um lado, a quase totalidade das atribuições do Diretor Escolar é administrativa e não pedagógica, por outro são consideradas válidas para efeito de pontuação apenas pós-graduações feitas pelos candidatos, na área educacional.

Isso reflete o impasse em que vive a Gestão Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba, na atualidade. Ao mesmo tempo em que incubem ao Cargo de Diretor Escolar tarefas estritamente administrativas, reduzindo sua atuação no campo pedagógico, mesmo sabendo das competências administrativas exigidas pelo cargo, em contrapartida, valorizam

no processo seletivo quase tão somente formações pedagógicas, tentando *negar*, de certa forma, as características básicas desse cargo.

Após essas três etapas, os candidatos que obtiverem mais de sessenta por cento do total de pontos serão “submetidos à aprovação pela comunidade escolar. Cada um deles comporá a sua chapa para concorrer à 4ª (quarta) e última etapa, indicando seu(s) candidato(s) a Auxiliar (es) de Diretor Escolar”.

Há que se observar também o que se refere à Educação Continuada do Diretor Escolar pois, segundo a LDB, em seu art. 67 “[...] os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público: inciso II – aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento remunerado para esse fim”. Dessa forma pode-se inferir que a Educação Continuada do Diretor Escolar é um direito e cabe ao município promover condições para o acesso do indivíduo a Programas de Capacitação.

Nessa linha, a Prefeitura Municipal de Uberaba, por meio do Decreto nº 750, de 04 de maio de 1994, instituiu o Programa “Centro de Formação Permanente de Professores – CEFOR”, cujo objetivo citado em seu art 2º é “a formação, a reciclagem periódica, a capacitação permanente de professores e a garantia do padrão de qualidade do ensino Municipal”. Dessa forma, no município de Uberaba, as iniciativas de capacitação dos Diretores Escolares ficam a cargo do CEFOR.

Com relação à Secretaria de Educação, a Lei Complementar nº 085, de 02 de julho de 1997, apresenta suas competências, destacando-se, no art 27, a “capacitação de docentes **em conjunto com a Secretaria de Administração**” [grifo nosso], ou seja, a capacitação é específica ainda ao professor, não havendo menção alguma ao Diretor Escolar.

Outro aspecto a ser observado nessa lei é que, em seu art. 13, entre as competências da Secretaria de Administração, destacam-se: “exercitar as atividades de recrutamento, seleção,

proceder a todas as etapas dos concursos públicos, **treinamento**, acompanhamento, avaliação de desempenho, registros e controles funcionais e as demais atividades relativas ao pessoal da Prefeitura”. [grifo nosso].

Em contrapartida, o Anexo I, Estrutura Organizacional da Secretaria de Administração, à Lei Complementar nº 234, de 25 de fevereiro de 2002, apresenta as seguintes seções, ligadas ao Departamento de Recursos Humanos dessa Secretaria: a) Seção de Registro e Controle de Pessoal, b) Seção de Folha de Pagamento, c) Seção de Segurança do Trabalho e Medicina, d) Seção de Desenvolvimento e Concurso Público, e) Seção de Assistência Social e Psicológica do Servidor.

Percebe-se, então, a não-existência de uma seção responsável pelo treinamento do pessoal, que consiste em uma das competências dessa Secretaria, demonstrando a preocupação apenas com rotinas de Recursos Humanos. Isso reforça o fato de que a capacitação do Diretor na rede municipal de ensino fica exclusivamente a cargo do CEFOR. Muito embora a Secretaria de Administração seja citada como parceira nesse processo, verifica-se na estrutura dessa Secretaria ênfase no controle de processos em detrimento da capacitação de servidores.

Um dos aspectos a serem observados acerca da capacitação do Diretor é que a gestão de cada Diretor Escolar dura em princípio quatro anos, podendo o Diretor participar de novo processo seletivo ao final do mandato, ou seja, o tempo de atuação na função é pequeno quando se trata de Educação Continuada. Outro aspecto é que não há um programa de formação antes da nomeação e posse do Diretor Escolar, o que faz com que o mesmo assuma uma realidade totalmente nova, em que não há uma completa interação com suas atividades anteriores, tendo por consequência uma grande insegurança no início de sua carreira como Diretor Escolar, o que pode ser observado em Santos (2002, p. 44):

Há professores que passam diretamente da sala de aula para a diretoria. O impacto é violento: não conhecem a rotina administrativa, nunca se

relacionaram com o pessoal de apoio, não sabem como atender os pais. Alguns nunca foram à Diretoria de Ensino. Não sabem fazer folhas de pagamento, horários, planilhas, gráficos e estatísticas, planos de ensino, etc., documentos importantes, que, até o momento, cabe ao diretor providenciar ou, pelo menos, assinar, responsabilizando-se por sua fidedignidade e correção.

Essa falta de adaptação do Diretor às funções específicas do cargo ao longo de sua carreira dificulta a ação, sobretudo no primeiro ano de atuação na escola.

1.3 EDUCAÇÃO CONTINUADA DO DIRETOR ESCOLAR

Num primeiro momento há que se situar a Educação Continuada com relação a outros programas de treinamento, capacitação, qualificação, etc. Nesse contexto, a Educação Continuada é considerada como algo mais completo e abrangente pois,

ao incorporar os outros termos (capacitação, treinamento, reciclagem, formação), a educação continuada se mostra como um jeito de ver e fazer educação que se diferencia dos demais porque traz para si todos os termos e, ao fazer isto, se mostra como uma opção mais abrangente, que pode dar respostas mais precisas para o que se espera com o trabalho continuado de educar e estar se educando, numa busca de movimentos que ampliem a formação pessoal. (MORETO, 2002, p.10).

Dessa forma, passa-se a assumir que a Educação Continuada consiste num conjunto de ações que visam à formação do Diretor Escolar, sejam elas desenvolvidas em cursos fora da escola, sejam ela realizadas em serviço que o auxiliem na ampliação de seus conhecimentos e práticas acerca da Gestão Escolar e, ainda, a própria experiência de vida adquirida pelo indivíduo ao longo de sua existência. Deve-se lembrar que Educação Continuada e formação inicial não devem ser consideradas isoladamente, uma vez que uma depende da outra.

Assume-se, então, que, com relação à formação inicial, neste trabalho serão considerados o Curso de Administração Escolar, uma vez que o mesmo consiste na formação acadêmica

básica para ingresso na função de Diretor Escolar na rede municipal de ensino de Uberaba. O que ocorre normalmente é uma descontextualização nos programas de Educação Continuada com a prática cotidiana, como pode ser visto em Moreto (2002, p. 26):

[...] a prática do cotidiano de trabalho dos educadores não é chamada à discussão para a partir dela se construir conhecimento significativo e relevante para esse futuro educador, ou para aquele que já está na lida. O que se vê é uma prática de gabinete, irreal, descontextualizada que é colocada para discussão nos momentos de formação (inicial e continuada) e a partir desta privilegiada é que se teoriza sobre o fazer educação.

Assim, pode-se observar que os órgãos centrais de Educação acabam por promover Programas de Capacitação baseados unicamente em suas ideologias, esquecendo-se de uma análise das funções realmente desenvolvidas pelo indivíduo e o que ele traz consigo para, a partir daí, conhecer o perfil do profissional e traçar um Programa de Capacitação ajustado com sua atividade principal.

A Educação Continuada de Diretor Escolar ainda é pouco estudada e tem recebido parca atenção por parte dos órgãos centrais de Educação. Na maioria das vezes, a referência a tal assunto deve ser buscada na formação de professores, fazendo-se uma transposição para a figura do Diretor Escolar. Assim, a própria legislação que trata do assunto no Plano Nacional de Educação dá preferencial atenção à valorização de professores e sua formação. Não há uma citação acerca da formação do Diretor Escolar em especial, como pode-se verificar em um dos objetivos desse plano: “[...] a valorização dos profissionais da educação. Particular atenção deverá ser dada à formação inicial e continuada, em especial dos professores”.

Percebe-se a importância que é dada à necessidade de Educação Continuada dos profissionais da Educação, sobretudo o professor. Isso reforça a necessidade de se aprofundar estudos nessa área, sobretudo sob uma ótica contextualizada com a atuação prática do Diretor Escolar.

Em concordância com Moreto, Nunes (2003, p. 5) acredita que

a **formação inicial** tem seu espaço nas esferas das instituições formadoras, cuja finalidade última centra-se na produção do profissional do ensino, que mediante seus objetivos e a organização do trabalho pedagógico, propicia determinadas bases de preparação, habilitando o futuro professor para o exercício da profissão docente. Bases que são construídas a partir do domínio de certas competências e habilidades (científicas e profissionais) e conceitos (técnico, pedagógico, político, filosófico e social), veiculados nas instituições formadoras.

Nesse contexto, pode-se, então, reforçar o fato de que a formação inicial do Diretor Escolar, considerada neste trabalho, será o Curso de Administração Escolar. Nesse aspecto, Nunes (2003, p. 6) acrescenta ainda:

Todavia, há de considerar-se que esta formação não pode ser entendida como um fim em si mesma, ou como se apenas, isoladamente, pudesse dar conta de um conjunto de situações, habilidades, atitudes e comportamentos que satisfizesse e contemplasse uma determinada formação para o exercício do trabalho docente, ou mesmo, válida para qualquer contexto histórico-social.

Percebe-se, pois, a importância de um processo de Educação Continuada, em que o Diretor Escolar possa agregar conhecimentos inerentes a sua função pois, mesmo que sua formação inicial esteja contextualizada em sua atuação prática, na atualidade [de que não se tem a comprovação], as mudanças ao longo do tempo, sejam na sociedade ou no mundo do trabalho, bem como no sistema educacional, promovem uma ruptura de conceitos previamente formados, necessitando, portanto, de sua readequação como resposta a essas mudanças.

Nesse mesmo sentido, Collares, Moysés & Geraldi (1999, “não paginado”) apontam que

[...] somente é possível pensar em formação se tivermos presente um conjunto de características do tempo futuro em que queiramos ver projetadas perspectivas do passado. No presente, calculam-se horizontes de possibilidades, e é o cálculo desses horizontes que define o que do passado será parte do conjunto de informações a serem transmitidas no presente, as quais desenharão a forma / fôrma do sujeito do futuro que estamos a formar no processo educacional presente, processo que ultrapassa os limites da escola, mas no qual a escola funciona emblematicamente.

Isso reforça ainda mais a necessidade de uma formação embasada no passado do Diretor Escolar³, com a observação do presente (contexto atual da função) e características do tempo futuro (previsões e tendências). O que ocorre, no entanto, é que, ao formular os Programas de Capacitação, essas fases acabam por não ser respeitadas, dando uma visão de algo artificial, descontextualizado com a realidade do Diretor Escolar.

O Plano Nacional de Educação prevê ainda que “[...] na *formação inicial* é preciso superar a histórica dicotomia entre teoria e prática e o divórcio entre a formação pedagógica e a formação no campo dos conhecimentos específicos que serão trabalhados na sala de aula”, indicando a necessidade de uma adequação dos currículos dos cursos à necessidade observada na prática. Assim,

[...] a *formação continuada* assume particular importância, em decorrência do avanço científico e tecnológico e de exigência de um nível de conhecimentos sempre mais amplos e profundos na sociedade moderna. Este Plano, portanto, deverá dar especial atenção à formação permanente (em serviço) dos profissionais da educação (PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2000, p. 8)

Percebe-se uma tendência em se dar ênfase à Formação Continuada dos profissionais da área da educação, pelos órgãos públicos, evidenciando a necessidade em se aprofundar os estudos nessa área para possibilitar a adequação de Programas de Capacitação à realidade da sociedade atual.

1.4 PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Neste trabalho, a contribuição da Administração Empresarial para a administração da escola pública está embasada nos estudos sobre Programas de Treinamento e

³ Nesse contexto será considerado como passado do Diretor, tanto sua formação inicial acadêmica, como sua experiência na carreira, no magistério público municipal.

Desenvolvimento, uma vez que esses programas oferecem uma sistematização que pode aumentar a eficiência dos Programas de Capacitação desenvolvidos pela Secretaria Municipal de Educação de Uberaba, por meio do CEFOR.

Como visto no item anterior, acerca da Educação Continuada do Diretor Escolar, poucos estudos foram até o momento direcionados a esse assunto, sendo a maioria da literatura originária da formação de professores. Para discorrer acerca de Programa de Treinamento e Desenvolvimento, faz-se necessário um esclarecimento sobre as terminologias aqui empregadas, para se evitar entendimentos equivocados com relação aos termos.

Assume-se neste trabalho que Treinamento e Desenvolvimento terão conotação de Programa de Capacitação, uma vez que parte-se de uma base de conhecimentos existentes (Formação Inicial) e propõe-se, a partir das funções analisadas do cargo, da análise da pessoa e da instituição, um Programa de Treinamento e Desenvolvimento que, de certa forma, pode ser traduzido para a linguagem específica da Educação como Programa de Capacitação.

O Treinamento é visto como um processo sistemático para o desenvolvimento de habilidades, regras, conceitos e ou atitudes que irão responder pela melhor adequação dos empregados, conforme as exigências dos papéis funcionais que eles desempenham. Por outro lado, o Desenvolvimento é

[...] o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. (MILKOVICH, 2000, p.338).

Bohlander (2003, p. 134) afirma que “os dois termos tendem a combinar-se numa única frase –Treinamento e Desenvolvimento – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários”.

Mello Junior (1987, p. 9-13) apresenta três enfoques dados aos Programas de Treinamento e Desenvolvimento. Em síntese, um primeiro enfoque trata da adaptação dos indivíduos aos

objetivos organizacionais; o segundo traz uma abordagem sistêmica, em que se destacam num primeiro momento o desenvolvimento pessoal (revisão ou compreensão da própria personalidade para se adaptar às contingências organizacionais), o desenvolvimento profissional (parte da necessidade de profissionalização no trabalho) e o desenvolvimento organizacional (onde a equipe seria alvo-típico); o terceiro enfoque é apresentado pelo autor, destacando que o aspecto mais importante é o gerente e suas atividades num contexto estratégico empresarial. Nesse sentido, Munford *apud* Mello Junior (1987, p. 11), “propõe que o aprendizado de novas técnicas ocorra através das experiências vividas no dia-a-dia de um gerente”.

Compreende-se que o Diretor Escolar, sob a visão das teorias de Treinamento e Desenvolvimento, pode ser comparado a um gerente, dadas as suas funções descritas no Anexo A: Fragmentos do Regimento Comum das Escolas Públicas Municipais de Uberaba a este trabalho, e que o tratamento dado a um Programa de Capacitação deve, de certa forma, estar amparado no dia-a-dia do Diretor Escolar, juntamente com suas funções legais.

Para o desenvolvimento de um Programa de Capacitação será adotado o modelo apresentado por Bohlander (2002, p. 136):

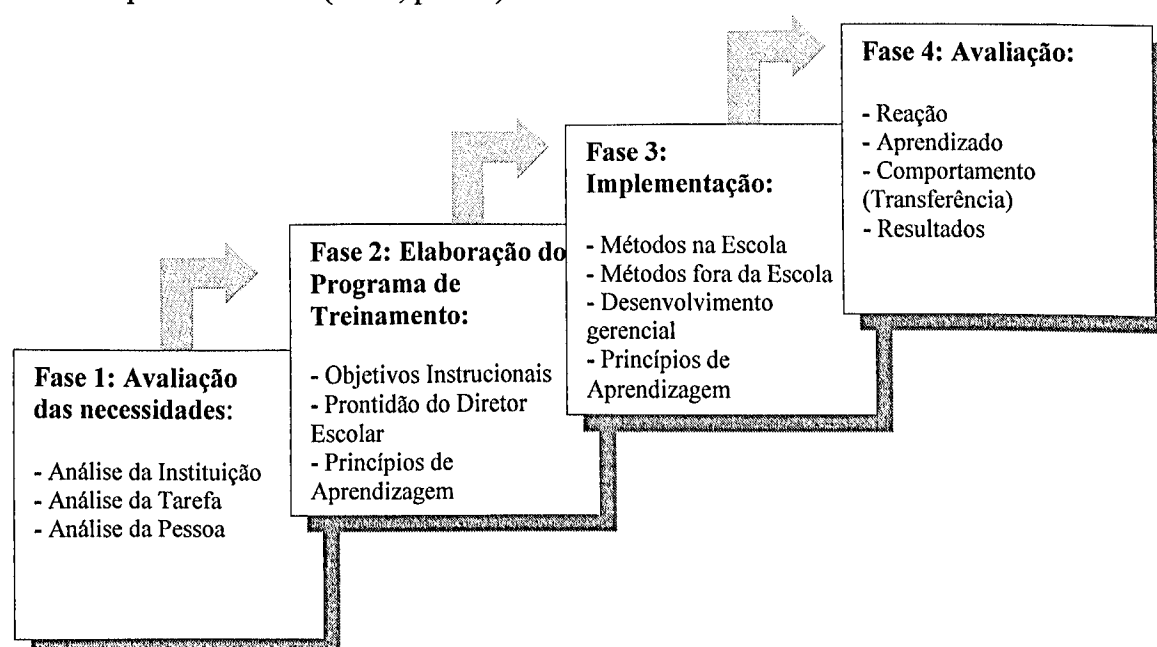


FIGURA 1: Modelo de Sistemas de Treinamento – Adaptado de Bohlander (2003, p.136).

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento tem quatro fases: Levantamento das Necessidades, Projeto, Implementação e Avaliação, que serão comentadas a seguir.

1.4.1 Levantamento das necessidades

Segundo Bohlander (2003, p. 136), nessa etapa devem-se observar três situações: análise da instituição, análise da tarefa, análise da pessoa.

a) Análise da instituição: segundo o autor, a análise da instituição consiste num “exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada”. No caso da pesquisa, as instituições são Escolas públicas de ensino básico, em que os aspectos políticos são muito importantes, sobretudo com relação à gestão da educação pública, que envolve, além dos objetivos pedagógicos, os políticos. Outro aspecto importante é com relação aos recursos, uma vez que, com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - FUNDEF, há a descentralização de recursos para a capacitação de profissionais da educação em exercício no ensino público.

Nesse aspecto, Milkovich (2000, p. 342) alerta para a necessidade de comprometimento da cúpula que, em nosso caso, seria a própria Secretaria Municipal de Educação, “[...] assegurando que a organização esteja preparada para apoiar e alimentar os novos conhecimentos e comportamentos que serão criados pelo treinamento”.

Isso significa que o treinamento, por si só, não resolve o problema de qualificação profissional dos Diretores Escolares, uma vez que é necessária a criação de um ambiente propício para a aplicação dos novos conhecimentos, o que não depende exclusivamente dos

Diretores, mas principalmente da Secretaria de Educação, por intermédio de ações ou políticas que viabilizem a aplicação prática desses conhecimentos.

b) Análise da tarefa: Para Milkovich (2000, p. 343), esta etapa consiste em determinar o conteúdo do programa de treinamento que deve estar na base de um estudo das tarefas e deveres envolvidos no trabalho. Nesse sentido, é necessário, além da observação da legislação (aspectos legais da função), um estudo para identificar as funções que são realmente desempenhadas pelo Diretor Escolar, em seu dia-a-dia.

c) Análise da pessoa: nesta fase procede-se à identificação das pessoas que necessitam de treinamento. Como o estudo se origina de uma pessoa em especial, o Diretor Escolar, uma parte dessa fase já está delimitada. No entanto, será necessária uma análise das competências e habilidades dos Diretores Escolares em exercício para promover o desenvolvimento do Programa de Capacitação.

1.4.2 Elaboração do Programa de Treinamento

a) Objetivos instrucionais: são os resultados desejados de um programa de treinamento, que devem estar alinhados com a fase anterior. Nessa ótica, a definição dos objetivos dependerá dos interesses da Secretaria de Educação, dos requisitos para o bom desempenho das funções dos Diretores Escolares e, sobretudo, da instituição Escola e do próprio Diretor Escolar.

b) Prontidão e motivação dos Diretores Escolares: segundo Milkovich (2000, p.348), “[...] quando os treinandos podem escolher seu programa e conseguem o que pediram,

os resultados são excelentes”. Isso mostra a importância de um programa de treinamento desenvolvido a partir das dificuldades enfrentadas pelos Diretores Escolares, no dia-a-dia da Escola.

c) Princípios de aprendizagem: dizem respeito ao modo como se pretende atingir os objetivos de aprendizado do programa de treinamento. Bohlander (2003, p. 143) apresenta oito princípios de aprendizagem, sugerindo a adoção dos mesmos para o sucesso do programa de treinamento. Tais princípios são resumidos num bom estabelecimento de metas, na escolha de uma melhor forma de apresentação dos conteúdos, no respeito às diferenças individuais como ritmos de aprendizagem, numa prática ativa da repetição num bom feedback.

O respeito a tais princípios é fundamental para o sucesso do programa, uma vez que a desconsideração desses fatores pode promover a redução da motivação do indivíduo com relação ao treinamento.

1.4.3 Implementação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento

Bohlander (2003, p. 155) alerta que “o desenvolvimento difere um pouco do treinamento, no sentido de que seu objetivo é ampliar as experiências de um indivíduo e fornecer uma visão de longo prazo do papel dos indivíduos na organização”. Como o Diretor Escolar possui atribuições que vão desde o gerencial até o operacional, será adotada como já visto anteriormente, a terminologia Treinamento e Desenvolvimento.

a) Experiências no local de trabalho: este método se resume principalmente a uma preparação anterior do indivíduo para o cargo que ocupará. Tal preparo ocorre à medida

que o indivíduo desempenha as atividades específicas de seu cargo no dia-a-dia da organização. Podem ainda ser traçadas atividades complementares para aprimoramento daquelas atividades desenvolvidas pelo Diretor na Escola. Nesse aspecto, o acompanhamento do desempenho dessas atividades por meio de um programa estruturado pode contribuir para a melhor assimilação dos conhecimentos necessários ao cargo.

b) Experiências fora do local de trabalho: são mais comumente utilizadas, uma vez que é possível reunir um grupo de pessoas num determinado local para se proceder à capacitação do indivíduo. Podem ser utilizados cursos, seminários, conferências, entre outros.

c) Desenvolvimento gerencial: implica a utilização de técnicas que objetivam melhorar o desempenho gerencial do indivíduo. Entre diversas técnicas utilizadas para esse processo, Bohlander destaca as seguintes:

- Estudo de caso: consiste no estudo e análise de uma situação prática ou hipotética que auxiliam no desenvolvimento de diversas habilidades. Segundo o autor, favorece o desenvolvimento de habilidades analíticas, solução de problemas e pensamento crítico.
- Jogos Gerenciais: apresentam como principal vantagem o alto grau de participação dos envolvidos, sendo possível melhorar suas habilidades de trabalho em equipe, liderança, delegação, entre outras inerentes ao trabalho em grupo.
- Desempenho de papel ou dramatização: consiste em assumir as atitudes e comportamentos dos outros. Facilita a compreensão das atividades

desenvolvidas e auxilia na solução de problemas com pessoas da equipe. Tal atividade é de grande importância no meio educacional, uma vez que se torna impossível desligar-se da vida pessoal no trabalho.

1.4.4 Avaliação do Programa de Treinamento

A avaliação de um Programa de Treinamento é fundamental para se comprovar sua real importância, bem como justificar o montante de recursos empregados no mesmo. Isso é ainda mais importante quando se trata de dinheiro público, devendo ter extremo cuidado com sua aplicação. Bohlander (2003, p.159) apresenta quatro critérios básicos para se avaliar um treinamento:

- a) **Reações:** critério baseado nas reações dos participantes com relação ao programa. Pode ser feito com perguntas diretas ou aplicação de questionários. A prática mostra que a veracidade das informações nesse tipo de critério é maior quando os mesmos são anônimos. O autor alerta para o fato de que uma avaliação positiva não significa necessariamente que o treinamento foi bem sucedido, havendo a necessidade de aprofundamento dos critérios de análise de cada situação específica, como forma de validação dos resultados do processo de avaliação, pois nem sempre o indivíduo informa o que realmente sente ou pensa a respeito do programa.

- b) **Aprendizado:** a verificação do aprendizado durante o treinamento pode ser feita por meio de testes aplicados antes e depois do programa, identificando a evolução do indivíduo.

c) **Comportamento:** nem sempre aquilo que é absorvido durante um treinamento é aplicado na prática, o que não significa que o treinamento foi ineficaz. De uma maneira geral, quanto mais contextualizado com a realidade, maior será a chance de haver a transferência de treinamento que é, segundo Bohlander (2003, p. 161), “a aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido na prática”.

d) **Resultados:** outra forma de avaliar um programa de treinamento seria por meio dos resultados obtidos na prática pelos gerentes, neste caso, dos Diretores Escolares. Como na educação os resultados são difíceis de serem mensurados, sobretudo quanto à dificuldade de se saber qual o real produto da educação, este método se torna também de difícil aplicação.

Acredita-se que o conjunto de métodos para avaliação deve ser empregado em detrimento de uma aplicação individual por um ou outro método, aumentando a credibilidade da avaliação.

Aos pressupostos observados nas duas primeiras partes dessa revisão da literatura, soma-se a formatação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento, respeitando suas fases: Levantamento das Necessidades, Projeto, Implementação e Avaliação.

Obedecendo a tais premissas (legais, de Educação Continuada e de formatação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento), será possível desenvolver um trabalho como uma importante contribuição para a educação no município de Uberaba, mediante a proposição de um Programa de Capacitação para Diretores Escolares.

Uma vez abordadas a Educação Continuada do Diretor Escolar e os Programas de Treinamento e Desenvolvimento, assume-se neste trabalho que, por se tratar da área da educação, os termos Treinamento e Desenvolvimento serão substituídos pelo termo Capacitação, por este ser mais adequado para a área da educação e, sobretudo, pelas

peculiaridades dessa área, já discutidas na parte referente aos estudos sobre a Administração Escolar.

Diante do exposto na Revisão da Literatura, assumem-se, então, alguns pressupostos, baseados nos aspectos teóricos e legais com relação à gestão da educação no município de Uberaba, bem como em relação à Educação Continuada do Diretor Escolar e à contribuição da teoria sobre Treinamento e Desenvolvimento:

- a) A Gestão das Escolas públicas deverá ocorrer de forma democrática;
- b) As principais competências do Cargo de Diretor Escolar envolvem a parte administrativa, uma vez que o Regimento das Escolas Municipais de Uberaba delega ao Supervisor e Orientador Educacional a responsabilidade sobre a organização da prática pedagógica da escola;
- c) A formação acadêmica básica para o servidor ser candidato a Diretor Escolar de uma escola municipal em Uberaba, é possuir o Curso de Administração Escolar e, para seqüência do estudo esse Curso será considerado como a formação inicial do Diretor Escolar;
- d) Os Cursos de Administração Escolar não preparam devidamente o Diretor Escolar para o exercício prático das funções administrativas;
- e) É direito do Diretor Escolar ter acesso a um Programa de Capacitação que esteja sintonizado com sua realidade do dia-a-dia;
- f) Um Programa de Capacitação que atenda a essas necessidades deverá incluir em sua grade curricular, sobretudo, disciplinas voltadas à Administração e que contemplem as características da gestão escolar democrática e participativa. Deverá ainda partir de um estudo minucioso da formação inicial do Diretor Escolar, da pesquisa de suas funções, segundo as premissas teóricas de Treinamento e Desenvolvimento, bem como da identificação das tendências no campo da Gestão Escolar;

- g) Deverá existir o comprometimento da Secretaria de Educação de Uberaba quanto à oferta de condições para que os conhecimentos adquiridos ao longo de um Programa de Capacitação possam ser aplicados na escola.

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem por finalidade apresentar a metodologia utilizada na pesquisa, bem como discutir acerca de sua adoção.

A opção por tratar a metodologia da pesquisa após a revisão da literatura surge da influência que a literatura exerce na metodologia, sobretudo no tocante às perguntas de pesquisa, bem como na determinação de categorias e variáveis da pesquisa.

Partindo-se da importância do assunto, das observações feitas durante a revisão da literatura e dos pressupostos assumidos no trabalho, aponta-se como objeto de pesquisa a investigação sobre as atividades do Diretor Escolar no interior das escolas municipais de Uberaba.

A partir do objeto de pesquisa, buscou-se orientar esse trabalho para os seguintes objetivos: a) conhecer em detalhes as especificidades das funções do Diretor Escolar de escolas municipais de Uberaba, com vistas à identificação de seu real papel no processo de gestão da escola pública; b) apresentar propostas para elaboração de um Programa de Capacitação que possa auxiliar o Diretor Escolar na aquisição de conhecimentos importantes para a gestão da unidade escolar.

Em seguida, procurou-se estruturar a pesquisa, de acordo com os preceitos de classificação propostos por Gil (1999), ou seja, quanto à natureza, quanto à abordagem metodológica, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos. Na Figura 2: Classificação das pesquisas, é apresentado um resumo de cada classificação proposta pelo autor citado que permite definir as diferentes abordagens assumidas por essa pesquisa.

Classificação	Tipo de Pesquisa	Característica
Quanto à Natureza	PESQUISA BÁSICA	<ul style="list-style-type: none"> Gera conhecimentos novos, úteis para a Ciência. Seu principal objetivo não é a aplicação prática. Envolve verdades e interesses universais.
	PESQUISA APLICADA	<ul style="list-style-type: none"> Gera conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos para a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (específicos).
Quanto à Abordagem do Problema	PESQUISA QUANTITATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Traduz em números opiniões e informações para classificá-las e organizá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas.
	PESQUISA QUALITATIVA	<ul style="list-style-type: none"> A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.
Quanto aos Objetivos	PESQUISA EXPLORATÓRIA	<ul style="list-style-type: none"> Visa proporcionar maior familiaridade com o problema de forma a torná-lo mais explícito ou possibilitar a construção de hipóteses. Envolve: a) pesquisa bibliográfica; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Assume, em geral, a forma de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Casos.
	PESQUISA DESCRITIVA	<ul style="list-style-type: none"> Descreve características de determinada população ou fenômeno; Estabelece relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados, questionários e observações sistemáticas. Assume a forma geral de LEVANTAMENTO.
	PESQUISA EXPLICATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas. Nas Ciências Sociais, requer o uso do método observacional. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto.
Quanto aos Procedimentos Técnicos	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	Quando elaborada a partir de material já publicado (livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet).
	PESQUISA DOCUMENTAL	Quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.
	PESQUISA EXPERIMENTAL	Quando se determina um objeto de estudo: selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
	LEVANTAMENTO	Envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.
	ESTUDO DE CASO	Envolve estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de forma a permitir o conhecimento amplo e detalhado do(s) objeto(s) pesquisado(s).
	PESQUISA EXPOST-FACTO	Quando o experimento se realiza depois dos fatos.
	PESQUISA-AÇÃO	Quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.
	PESQUISA PARTICIPANTE	Quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

QUADRO 2: Classificação das pesquisas

Fonte: Gil (1999).

Partindo do exposto no Quadro 2: Classificação das pesquisas, para este trabalho serão adotadas as seguintes classificações:

Uma vez que se pretende com a pesquisa gerar conhecimentos para aplicação prática na capacitação de Diretores Escolares da rede municipal de Uberaba, a pesquisa assume a característica de pesquisa aplicada, pois busca ainda a solução de problemas específicos envolvendo interesses específicos.

Com relação à abordagem do problema, a linha a ser seguida neste trabalho será predominantemente qualitativa, pois não se pretende recorrer à utilização de procedimentos estatísticos e análises numéricas para se estudar os resultados da pesquisa.

Em concordância com Gil (1999), Bauer & Gaskell (2002, p.22-23) afirmam que “a pesquisa quantitativa lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados e é considerada pesquisa *hard*. Em contrapartida, a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais e é considerada pesquisa *soft*”. Portanto, em função do assunto a ser pesquisado e dos objetivos do trabalho, a pesquisa qualitativa assume caráter de importância, justificando sua adoção.

Reforçando a importância da análise qualitativa, Bauer e Gaskell (2002, p. 24) acrescentam que “a mensuração dos fatos sociais depende da categorização do mundo social. As atividades sociais devem ser distinguidas antes que qualquer frequência ou percentual seja atribuído a qualquer distinção”. Isso enfatiza a importância do tratamento qualitativo na pesquisa científica.

Quanto aos objetivos, a pesquisa será exploratória. Para Gil (1999) a pesquisa exploratória assume, em geral, a forma de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Casos, envolvendo ainda entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas como o problema pesquisado.

Quanto aos procedimentos técnicos da pesquisa, serão adotados os seguintes: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Estudo de Caso. A adoção desses procedimentos está

diretamente relacionada ao acesso a fontes de pesquisa que poderão contribuir para a coleta de dados substanciais para sustentar as análises dos resultados obtidos.

De acordo com YIN (2001, p. 27), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas que não se podem manipular comportamentos relevantes” e “onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas”. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela “[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27).

Neste sentido, o Estudo de Caso assume uma característica importante nesta pesquisa, uma vez que serão utilizadas a análise documental e entrevistas como fontes principais de evidências.

De forma sintética, YIN (2001) apresenta quatro aplicações para o Método do Estudo de Caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *surveys* ou pelas estratégias experimentais.
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu.
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada.
- Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Será trabalhado, portanto, um estudo de caso, sendo desenvolvido um plano de pesquisa como se segue:

- a) Definição das perguntas de pesquisa.
- b) Definição das categorias de análise e variáveis de pesquisa.
- c) Coleta de dados.
- d) Limitações do estudo.

2.1 DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DE PESQUISA

Tomando por base o referencial teórico estudado e os propósitos deste trabalho, a pesquisa buscará responder às seguintes questões:

- 1 QUAL É A EXPERIÊNCIA PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA DO DIRETOR DA ESCOLA MUNICIPAL DE UBERABA, APROVADO EM CONCURSO E EMPOSSADO PARA A GESTÃO DE 2004 A 2007?
- 2 QUAIS AS FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE UBERABA EM SEU DIA-A-DIA?
- 3 QUE PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO SÃO OFERECIDOS PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE UBERABA PARA SEUS DIRETORES DE ESCOLA, COMO COMPLEMENTO PARA SUA EDUCAÇÃO CONTINUADA?
- 4 CONSIDERANDO QUE AS FUNÇÕES LEGAIS DO DIRETOR ESCOLAR, EM SUA MAIORIA, SÃO ADMINISTRATIVAS E QUE A GESTÃO DA ESCOLA DEVE SER DEMOCRÁTICA, COMO A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PODE CONTRIBUIR NA EDUCAÇÃO CONTINUADA DO DIRETOR ESCOLAR?

O roteiro de entrevista para o Diretor Escolar se encontra no Anexo B: Roteiro para entrevista dos Diretores Escolares.

2.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE E VARIÁVEIS DA PESQUISA

A seguir serão apresentadas as Categorias de Análise a ser observadas na pesquisa, bem como as variáveis que compõem cada categoria:

2.2.1 Funções do Diretor Escolar

a) Atividades efetivamente desenvolvidas pelo Diretor em seu cotidiano profissional:

- Atividades administrativas;
- Atividades pedagógicas;
- Divisão do tempo entre atividades administrativas e pedagógicas.

b) Atividades que devem ser realizadas segundo o Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba.

2.2.2 Formação inicial do Diretor Escolar

- a) História acadêmica do Diretor Escolar;
- b) Carreira no serviço público municipal.

2.2.3 Cursos de Administração Escolar

- a) Avaliação do Curso de Administração Escolar feita pelos Diretores;
- b) Propostas para melhoria do Curso de Administração Escolar.

2.2.4 Gestão democrática

- a) Gestão democrática segundo o Diretor Escolar;
- b) Aplicação prática da gestão democrática na escola.

2.2.5 Educação Continuada do Diretor Escolar

- a) Ações da Secretaria de Educação vistas pelos Diretores como processo de Educação Continuada;
- b) Relação entre as ações promovidas e as funções desempenhadas pelos Diretores;
- c) Propostas para Programas de Capacitação.

2.2.6 Instituições que contribuem para o processo de Capacitação do Diretor Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba

- a) Secretaria de Educação;
- b) CEFOR;
- c) Escola;
- d) Prefeitura Municipal de Uberaba.

O Quadro 3: Relação entre Perguntas de Pesquisa, Categorias de Análise Variáveis será apresentado a seguir, demonstrando a ligação entre as perguntas de pesquisa, categorias de análise e variáveis.

Perguntas	Categorias	Variáveis
1- Qual é a experiência pedagógica e administrativa do Diretor da escola municipal de Uberaba, aprovado em concurso e empossado para a gestão de 2004 a 2007?	Formação Inicial do Diretor Escolar	1- História de vida acadêmica do Diretor; 2- Carreira no serviço público municipal; 3- Avaliação do Curso de Administração Escolar pelo Diretor; 4- Propostas para melhoria do Curso de Administração Escolar.
	Cursos de Administração Escolar	
2- Quais as funções desempenhadas pelo Diretor Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba, em seu dia-a-dia?	Funções do Diretor Escolar	1- Atividades efetivamente desenvolvidas pelo Diretor em seu cotidiano profissional: <ul style="list-style-type: none"> Atividades Administrativas; Atividades Pedagógicas; Divisão do tempo de dedicação do Diretor para atividades administrativas e para atividades pedagógicas. 2- Atividades que devem ser realizadas pelos Diretores segundo o Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba: <ul style="list-style-type: none"> Gestão de Pessoas; Organização Sistemas e Métodos; Planejamento Estratégico; Atividades Burocráticas; Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais; Administração Financeira.
3-Que Programas de Capacitação são oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação de Uberaba para seus Diretores de escola, como complemento para sua Educação Continuada?	Educação Continuada do Diretor Escolar	1- Ações da SEDuc vistas como processo de Educação Continuada; 2- Relação entre as ações da SEDuc e as funções desempenhadas pelo Diretor Escolar.
4- Considerando que as funções legais do Diretor Escolar, em sua maioria, são administrativas e que a gestão da escola deve ser democrática, como a Ciência da Administração pode contribuir na Educação Continuada do Diretor Escolar?	Gestão Democrática da Escola	1- Gestão democrática segundo o Diretor Escolar; 2- Aplicação prática da gestão democrática na escola; 3- Análise das Instituições: <ul style="list-style-type: none"> Escola CEFOR Secretaria de Educação Prefeitura Municipal de Uberaba 4- Proposta para Programa de Capacitação.
	Instituições que contribuem para o processo de Capacitação do Diretor Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba	

QUADRO 3: Relação entre Perguntas de Pesquisa, Categorias de Análise e Variáveis de Pesquisa

2.3 COLETAS DE DADOS

Como a metodologia utilizada para a pesquisa é o estudo de caso, serão utilizados os seguintes meios de coleta de dados: entrevista semi-estruturada, análise documental e observação. Cada um desses instrumentos representa uma fonte forte de evidências para investigação dos problemas sugeridos.

A seguir será detalhada cada uma dessas fontes, no intuito de esclarecer melhor sua importância para a pesquisa, bem como sua ligação com cada etapa deste trabalho, possibilitando a verificação de possíveis adequações dos instrumentos de pesquisa.

2.3.1 Entrevistas semi-estruturadas

As entrevistas semi-estruturadas possibilitam a obtenção de informações num clima de conversação, o que contribui para a espontaneidade das respostas obtidas.

Dessa forma optou-se pela entrevista qualitativa. Para tanto, aplica-se a seleção de entrevistados em detrimento da amostragem. Ainda segundo Bauer & Gaskell (2002, p. 67), “na pesquisa qualitativa, a seleção dos entrevistados não pode seguir os procedimentos da pesquisa quantitativa”, sobretudo pelo fato de que “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (BAUER & GASKELL, 2002, p. 68).

Dessa forma, optou-se por selecionar para entrevistas os Diretores que passaram pelo último processo seletivo e que tomaram posse para o exercício de 2004 a 2007, na Direção das escolas municipais de Uberaba.

Foram entrevistados oito dos quatorze Diretores empossados para o exercício de 2004 a 2007. Bauer & Gaskell (2002, p. 70) afirmam que “um ponto-chave que se tem que ter em

mente é que, permanecendo todas as coisas iguais, mais entrevistas não melhoram necessariamente a qualidade ou levam a uma compreensão mais detalhada”. Partindo desse princípio e em função do tempo gasto com a entrevista, transcrição e volume de informações contidos em cada uma dessas entrevistas, optou-se por trabalhar com oito Diretores de escolas municipais, representando as seguintes realidades: duas escolas rurais, duas escolas centrais, duas escolas de periferia e as duas maiores escolas da rede municipal de ensino.

Bauer & Gaskell (2002, p. 71) acrescentam que nas entrevistas “há um número de interpelações, ou versões da realidade, embora as experiências possam parecer únicas ao indivíduo, as representações de tais experiências não surgem das mentes individuais; em alguma medida elas são o resultado de processos sociais”. Como os Diretores se encontram no mesmo ambiente profissional e serão interrogados acerca de um tema comum, acredita-se que a representatividade será atingida com esse número de entrevistados.

Outra observação feita por Bauer & Gaskell (2002, p. 71) é que “a transcrição de uma entrevista pode ter até 15 páginas; com 20 entrevistas haverá, então, umas 300 páginas no *corpus*”. Partindo disso, a utilização de oito entrevistas para obter informações para este trabalho nos parece ser suficiente.

Na prática, a limitação do público-alvo se dá em função das seguintes situações: um primeiro ponto pelo fato de que apenas os Diretores aprovados em concurso têm seu cargo mantido por lei após um processo de mudança do governo municipal, sendo que aqueles que foram indicados podem ser trocados a qualquer momento pela Secretaria de Educação e, numa situação de mudança de governo, pode ocorrer a troca pelo prefeito municipal. Um segundo aspecto se situa na justificativa do primeiro pois, se existe a possibilidade de não continuidade de alguns Diretores, investir na formatação de um programa de capacitação tomando como base esse elemento, poderia reduzir a eficiência do programa, uma vez que os interesses ficarão pulverizados entre os que continuarão no cargo e aqueles que não se sabe se

estarão no próximo ano à frente das escolas.

Dos Diretores selecionados procurou-se conhecer os seguintes aspectos:

- seu currículo;
- como se deu seu ingresso no cargo de Diretor Escolar;
- como ele vê a função de Diretor Escolar;
- se acredita que o Curso de Administração Escolar o prepara para a função;
- se os cursos oferecidos pelo CEFOR atendem a suas necessidades de Educação Continuada;
- suas maiores dificuldades na gestão escolar.

2.3.2 Análise documental

Segundo Yin (2001), a análise documental é uma importante fase do estudo de caso, uma vez que documentos podem evidenciar aspectos que na entrevista em si seria impossível observar. A análise de alguns documentos será de fundamental importância para a melhor compreensão do problema e análise dos dados.

Entre documentos que podem ser analisados, Yin (2001, p. 107) cita como os mais importantes: “Cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, relatórios, cronogramas, jornais internos, etc”. Para o mesmo autor, “o material coletado e analisado é utilizado para corroborar evidências de outras fontes e ou acrescentar informações”.

Todavia, cuidados devem ser tomados quanto à coleta e análise desses documentos, pois “nem sempre os documentos retratam a realidade. É importante extrair as razões pelas quais os documentos foram criados”.

Dessa forma, estaremos analisando, principalmente os seguintes documentos:

- a) Currículos de Cursos de Administração Escolar;

- b) Currículo do Diretor;
- c) Programa dos cursos oferecidos pelo CEFOR;
- d) Decretos e leis que regulamentam a gestão da escola no município de Uberaba;
- e) Demais documentos inerentes ao estudo.

2.3.3 Observações

Para Yin (2001, p. 108)), consistem em outras fontes de evidências as “observações diretas, observação participante e os artefatos físicos”. Nessa pesquisa, para complemento e melhor qualidade das informações, estarão sendo feitas observações diretas que, segundo Yin (2001, p. 115), “acontecem quando uma visita de campo é administrada durante o estudo de caso. Esta técnica é útil para prover informação adicional sobre o tópico estudado”. Portanto, durante o período de visita em cada Escola, serão efetuadas observações com o objetivo de enriquecer o trabalho.

Serão observados aspectos como localização da Escola (central, rural, periferia), o que se faz necessário em função de se destacar, se comprovados casos em que a situação social da comunidade interfira no sucesso ou fracasso da gestão.

2.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo estará limitado às Escolas Municipais de Uberaba, num total de 34, sendo 25 urbanas e 9 rurais. A pesquisa se deterá em estudar os aspectos inerentes à Administração da Escola e Educação Continuada do Diretor Escolar, com ênfase no desenvolvimento de um Programa de Capacitação para o Diretor Escolar, baseado nas necessidades identificadas a partir das análises descritas anteriormente na metodologia desse estudo de caso.

Quanto ao objeto de pesquisa, serão focados apenas os Diretores empossados no ano de 2004, que passaram pelo processo seletivo e eleição pela comunidade escolar, num total de quatorze, efetuando entrevistas com oito Diretores, até que comprovem ou direcionem novas hipóteses para a pesquisa.

Muito embora se conheça a importância dos aspectos políticos decorrentes das disputas eleitorais para a escolha do Diretor pela comunidade escolar, os mesmos não serão tratados nesse trabalho por se considerar que necessitem de uma análise exclusiva e aprofundada, sendo, portanto, sugerido aqui para outros autores que pretendam analisar tal variável.

As propostas discutidas estarão embasadas nos conceitos de Gestão Democrática da Escola, bem como no auxílio de teorias da Administração Empresarial como complemento da formação inicial do Diretor Escolar, dentro de um aspecto legal da Administração Escolar.

Mesmo conhecendo a importância da coesão entre o Processo Seletivo e a formação de um Programa de Capacitação, este trabalho se deterá em analisar o processo seletivo apenas sob seu aspecto legal e sua contribuição para a efetivação da gestão democrática na prática da escola municipal de Uberaba.

Essa limitação acerca do processo seletivo se dá em função de se ter escolhido para tratar neste trabalho os aspectos específicos de Programas de Treinamento e Desenvolvimento, enquanto o processo seletivo faz parte da área de Recrutamento e Seleção, que compõe a área de Gestão de Recursos Humanos.

Outro fator que impõe uma limitação a este estudo é a existência de pouca literatura sobre o tema Educação Continuada do Diretor Escolar. Em levantamento bibliográfico efetuado foi possível identificar que a maioria dos estudos desenvolvidos sobre o tema se refere à importação de teorias acerca da Formação Continuada de professores, adequando-as para a especificidade do Diretor Escolar.

A escassez de estudos desenvolvidos por pesquisadores da área de Administração sobre a

Administração Escolar também consiste numa limitação a este trabalho. A quase totalidade dos estudos nessa área é feita exclusivamente por Educadores, o que, de certa forma, pode limitar a aplicação de conhecimentos da área de Administração na escola.

Outra limitação consiste no próprio método escolhido para a pesquisa. Nesse aspecto, o método do estudo de caso sofre críticas sobretudo com relação à possibilidade de existência de viés em função da estreita ligação do pesquisador com o objeto analisado. Acrescenta-se a este fato a limitação com relação à generalização dos resultados obtidos, uma vez que o estudo de caso não permite generalizações.

CAPÍTULO 3

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo se deterá na apresentação das informações obtidas durante as entrevistas realizadas e está dividido em seis partes correspondentes às categorias de análise da pesquisa.

Na primeira parte, sob o título **As Funções do Diretor Escolar**, são apresentadas as informações obtidas sobre as atividades administrativas e pedagógicas que compõem a função do Diretor Escolar. Essas informações foram divididas inicialmente em duas variáveis: as atividades efetivamente desenvolvidas pelo Diretor em seu cotidiano profissional e as atividades que devem ser realizadas pelos Diretores, segundo o Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba.

Por sua vez, a variável Atividades desenvolvidas pelo Diretor foi subdividida, para facilidade de análise, em três aspectos: atividades administrativas, atividades pedagógicas e divisão do tempo de dedicação do Diretor para as atividades administrativas e para as atividades pedagógicas.

Na segunda parte, sob o título **A formação inicial do Diretor Escolar**, são apresentadas as informações sobre a formação acadêmica do Diretor e sua carreira na rede municipal de ensino de Uberaba. Essas informações foram analisadas a partir das variáveis História acadêmica do Diretor e Carreira no serviço público municipal. No que diz respeito à variável História de vida acadêmica do Diretor, buscou-se verificar aspectos sobre os cursos feitos pelos Diretores, sobretudo em relação à Licenciatura. Quanto à variável Carreira no serviço público municipal, procurou-se observar, por meio dos relatos obtidos durante as entrevistas, a experiência do Diretor Escolar como servidor público municipal.

Na terceira parte, sob o título **Cursos de Administração Escolar**, foram analisadas as seguintes variáveis: Avaliação do curso de Administração Escolar feita pelos Diretores

entrevistados e Propostas para melhoria do Curso. Na variável Avaliação do curso de Administração Escolar procurou-se saber a real contribuição do curso para os Diretores Escolares, em seu cotidiano. Em relação à variável Proposta para melhoria do Curso, buscou-se por meio dos relatos dos Diretores entrevistados identificar os principais pontos que deverão ser revistos no curso de Administração Escolar.

Na quarta parte, sob o título **Gestão Democrática**, são apresentados os entendimentos de gestão democrática na ótica do Diretor, bem como sua efetiva aplicação no cotidiano escolar. Para tanto, essa categoria foi subdividida em duas variáveis: Gestão democrática segundo o Diretor Escolar e Aplicação prática da gestão democrática na escola. Na variável Gestão democrática segundo o Diretor Escolar, buscou-se identificar a visão dos mesmos acerca de gestão democrática. Na variável Aplicação prática da gestão democrática na escola, procurou-se identificar, a partir das falas dos Diretores, ações que facilitam ou limitam a ocorrência da gestão democrática na escola.

Na quinta parte, sob o título de **Educação Continuada do Diretor Escolar** são apresentadas as informações obtidas durante as entrevistas em relação às ações desencadeadas pela Secretaria de Educação, que são vistas pelos Diretores como oportunidades para a Educação Continuada. Essa categoria foi subdividida em três variáveis: Ações da Secretaria de Educação vistas pelos Diretores como processo de Educação Continuada, Relação entre as ações promovidas e as funções desempenhadas pelo Diretor Escolar, e Propostas para o programa de Capacitação. Na variável, Ações da Secretaria de Educação vistas como processo de Educação Continuada, buscou-se identificar, por meio das informações dadas pelos Diretores entrevistados, quais seriam as ações desencadeadas pela Secretaria de Educação vistas como oportunidade de educação continuada. Na variável Relação entre curso oferecido e desempenho das funções de Diretor, buscou-se saber se essas ações estão relacionadas diretamente às funções desempenhadas pelo Diretor Escolar. Na variável

Propostas para Programa de Capacitação são apresentadas as sugestões dadas pelos Diretores para a melhoria das ações desenvolvidas pela Secretaria de Educação.

Na sexta parte denominada **Instituições envolvidas no processo de Capacitação do Diretor Escolar na rede municipal de ensino de Uberaba**, são apontadas as informações coletadas em documentos oficiais da Prefeitura Municipal de Uberaba e da Secretaria de Educação, com vistas a identificar as características dessas instituições. Para tanto essa categoria de análise foi dividida em quatro variáveis. Na primeira variável, Secretaria de Educação, buscou-se apresentar sua estrutura e seu papel na Educação Continuada do Diretor Escolar; na variável Características do CEFOR, são apresentadas as especificidades do órgão que direciona as ações de Educação Continuada para os profissionais do magistério no município de Uberaba; na terceira variável, Características das escolas municipais de Uberaba, procurou-se apresentar as especificidades de ação do Diretor em seu interior; e, finalmente, na variável Prefeitura Municipal de Uberaba, é apresentado o papel da Prefeitura como financiadora dos Programas de Capacitação.

3.1 AS FUNÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR

Nessa categoria de análise buscou-se verificar as funções do Diretor Escolar segundo a ótica particular de cada Diretor entrevistado. Das respostas obtidas, procurou-se fazer a distinção do que eram, na função do Diretor, atividades essencialmente administrativas e essencialmente pedagógicas, assim como a divisão de tempo que o Diretor destinava a cada um dos conjuntos dessas atividades. Como contraponto, são apresentadas as determinações legais que definem a descrição da função de Diretor Escolar.

Com relação às determinações legais, foram embasadas no Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba e separadas por áreas afins da Administração. Essa separação

se fez necessária em função do grande peso das atribuições de caráter essencialmente administrativo, presentes nesse Regimento. Assim, os resultados obtidos por ocasião das entrevistas são apresentados a seguir no Quadro 4: Funções do Diretor Escolar.

Em relação às atividades administrativas, existe um consenso entre a maioria dos Diretores de que essa é, sem dúvida, a área à qual o Diretor deve dedicar maior atenção. Do conjunto das atividades administrativas exercidas, os depoimentos apontaram para as seguintes funções: gestão de recursos financeiros (caixa escolar, verbas, prestação de contas, compras, etc), gestão de pessoas (integrar escola e comunidade, promover as relações interpessoais, acompanhar a frequência e cumprimento dos horários, verificar os aspectos legais dos servidores, etc), escrituração e documentação da escola.

Percebe-se a partir dos resultados encontrados nessa categoria que os Diretores, ao exercerem suas funções no desempenho de seu cargo, priorizam as atividades administrativas. Nesse sentido, foi possível perceber que essas atividades estão em perfeito acordo com as funções previstas na legislação.

Sobre as atividades pedagógicas, os Diretores entrevistados, em sua maioria, afirmam que cabe ao Diretor apenas o acompanhamento da equipe pedagógica, uma vez que as atividades administrativas acabam ocupando mais seu tempo e que não é possível acompanhar diretamente o professor.

Nessa variável percebe-se também o acordo existente com as funções previstas na legislação, uma vez que, segundo o Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba, as atividades pedagógicas são de responsabilidade da equipe pedagógica, cabendo ao Diretor apenas o acompanhamento de sua equipe pedagógica.

Respondente	Funções do Diretor Escolar			Atividades que devem ser realizadas pelos Diretores, segundo o Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba
	Atividades efetivamente desenvolvidas pelo Diretor no seu cotidiano profissional			
	Atividades Administrativas	Atividades Pedagógicas	Divisão do tempo de dedicação do Diretor para atividades administrativas e para atividades pedagógicas	
Diretor da Escola A	[...] parte burocrática, acompanhar o serviço da secretaria, olhar toda documentação da escola, a parte de fazer compras [...], receber verbas, fazer prestação de contas, gerir toda a rede física.	[...] eu tenho que dar suporte para a equipe pedagógica.	Digamos que 60% a 70% do tempo seja dedicado ao administrativo e uns 30 % a 40 % dedicado ao pedagógico.	Gestão de Pessoas Receber servidores ingressos informando-lhes as atribuições, direitos e deveres, bem como aplicar medidas disciplinares nos casos previstos em lei. Promover a integração entre escola e comunidade e cumprir sua jornada de trabalho.
Diretor da Escola B	[...] Começa lá no motorista, a partir do menino que sai para a escola, suas ações aqui dentro, a parte pedagógica, a parte administrativa e da secretaria.	[...] vou conversar com a professora, para saber qual a dificuldade, se ela está precisando de ajuda, qual menino está precisando de ajuda, o que é que ela acha que está precisando melhorar.	Eu gasto mais tempo com o pedagógico. Para o administrativo eu ainda tenho os vice-Diretores que estão me auxiliando.	
Diretor da Escola C	[...] tomar conta do lado administrativo, ver quem faltou, você tem que ter um cuidado com a comunidade. Cabe ao Diretor mesmo mais a questão administrativa, de recursos humanos e financeiros.	[...] o pedagógico você acaba mesmo só orientando ou cobrando as ações dos supervisores. Daí, às vezes, você nem tem tempo de sentar com o professor para ver realmente o que ele está fazendo.	Infelizmente, o administrativo consome 80%, o pedagógico acaba ficando com pouco tempo.	Organização Sistemas e Métodos Dinamizar o fluxo de informações entre escola e Secretaria de Educação, socializando informações entre segmentos internos.
Diretor da Escola D	O administrativo requer muita dedicação. Muitas reuniões, é o aspecto financeiro da escola, a parte de funcionários, como se diz, cumprimento do horário.[...]	[...] o pedagógico eu acompanho diretamente com as minhas especialistas. Eu vejo mais porque eu sou especialista, trabalhei vários anos como pedagoga, então acompanho isso diretamente.	Na divisão do tempo, ficaria 60% para o administrativo e 40% para o pedagógico.	Planejamento Estratégico Gerir colegiadamente a escola, programando a utilização dos recursos financeiros, humanos e materiais.
Diretor da Escola E	[...] falando do administrativo, nós estamos olhando a função do Diretor, dos três Auxiliares de Direção, o pessoal de suporte, limpeza, cantina, biblioteca e secretaria, ou seja, estar conduzindo o trabalho de todo esse pessoal.	[...] a gente trabalha direto com o serviço de pedagogia e orientação. Acompanhar o trabalho dos professores também está dentro da linha do pedagógico.	Administrativo 60 a 70 %, pois você está trabalhando com uma equipe composta de funcionários públicos, desmotivados e nem sempre comprometidos.	
Diretor da Escola F	[...] o Diretor é responsável pela parte administrativa, por toda a administração da escola, financeira, de pessoal [...].	[...] a gente tem os dias escolares para estar tratando especificamente do pedagógico, mas ele acontece praticamente quatro, cinco vezes no ano, eu acho pouco.	[...] eu nem consigo dividir o que é que é administrativo do que é pedagógico. Eu acho que a gente atende simultaneamente [...].	Atividades Burocráticas Responsabilizar-se pela escola, cumprindo as legislações e respondendo judicialmente pelos seus atos.
Diretor da Escola G	[...] tem a questão da prestação de contas, do gasto das verbas, do que vai ser feito, como vai ser resolvido, então, é o Diretor que responde por isso então ele tem que tomar a frente.	Na questão pedagógica, a gente acompanha mais o trabalho do Supervisor, só resolve conflitos maiores, os conflitos do dia-a-dia, da sala de aula geralmente são resolvidos pelo Supervisor.	Administrativo consome 70 %, e pedagógico 30 %.	Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais Gerir os recursos materiais e patrimoniais da escola.
Diretor da Escola H	Tem toda a questão de documentação, de organização, de escrituração. [...] A parte de recursos humanos é uma parte importantíssima na escola.	Eu não faço o acompanhamento pedagógico na sala de aula, eu só preciso ter o conhecimento de toda a parte pedagógica, de como as coisas estão caminhando, qual é o direcionamento [...].	Eu colocaria 60% para a parte pedagógica e 40 % para a parte administrativa.	Administração Financeira Elaborar coletivamente o orçamento da escola e gerir os recursos financeiros, bem como responder pelo seu uso legal.

QUADRO 4: Funções do Diretor Escolar

Fonte: Entrevistas realizadas com os Diretores das escolas municipais de Uberaba no período de janeiro a julho de 2004.

Com relação à divisão do tempo dedicado às atividades administrativas e às atividades pedagógicas, há concordância quase unânime, pois dos oito entrevistados, sete afirmam que a maior parte de seu tempo é dedicada às atividades administrativas dentro e fora da escola.

Ao assumirem, os Diretores demonstram um desconhecimento das características do cargo, bem como das funções a serem desempenhadas por eles, como pode ser constatado no Quadro 4: Funções do Diretor Escolar, e tomado como exemplo, por intermédio da fala do Diretor da Escola A:

[...] eu trabalhava há onze anos na escola, [...] quando assumi a Direção, tive uma surpresa. Como era do segmento pedagógico da escola, eu sempre limitei a minha função ao pedagógico mesmo e do administrativo não sabia nada. [...] E quando vejo todas estas questões que o administrativo requer, percebo que sabia pouco da escola. É que são visões totalmente distintas: a do pedagógico e a do administrativo da escola.

Percebe-se o desconhecimento das funções de Diretor Escolar quando da nomeação para o cargo, o que ocorre pela pouca participação em atividades administrativas que envolvem as atribuições do Diretor Escolar.

Outro aspecto verificado é a sensação de estar preso nas questões administrativas, restando pouco tempo para o aspecto pedagógico, como se observa na fala do Diretor C:

[...] infelizmente, administrativo consome 80% do meu tempo, pedagógico acaba ficando com pouco tempo. Em relação ao pedagógico, você acaba mesmo só orientando ou cobrando as ações dos Supervisores. Daí, às vezes, você nem tem tempo de sentar com o professor para ver realmente o que ele está fazendo. Você sente muito mais com seu Supervisor e pede pra ele, em linhas gerais, dar uma idéia do que o professor está fazendo, pois sobra pouco tempo para atender o lado pedagógico, infelizmente.

Nesse caso, o Diretor demonstra sua preocupação com o aspecto pedagógico de sua função, reafirmando a concordância de sua atividade prática com aquela prevista na legislação, que é apenas acompanhar a equipe pedagógica.

Sobre os aspectos legais das funções do Diretor, apresentamos de forma resumida algumas características presentes no Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba, para comparação com aquelas vivenciadas na prática. Tais funções foram separadas em subgrupos:

- a) Gestão de Pessoas: segundo o regimento, compreende apenas a parte de rotina de pessoal, não houve destaque para as questões de liderança e relações interpessoais;
- b) Organização, Sistemas e Métodos: compreende os aspectos de fluxos de informação entre escola, Secretaria de Educação e Comunidade;
- c) Planejamento Estratégico: planejamento de atividades em geral;
- d) Atividades Burocráticas;
- e) Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais;
- f) Administração Financeira.

3.2 A FORMAÇÃO INICIAL DO DIRETOR ESCOLAR

Nesta parte são apresentadas informações sobre a formação inicial do Diretor, divididas em duas variáveis: Formação inicial do Diretor e Experiência como servidor público, baseando-se nos conceitos de Nunes (2003), sendo a formação inicial do indivíduo compreendida como a formação acadêmica, bem como suas experiências profissionais anteriores ao cargo atual.

Essa formação inicial foi subdividida para efeito de análise em duas variáveis: História de vida acadêmica e Carreira do Diretor Escolar no serviço público municipal.

No Quadro 5, Formação Inicial do Diretor Escolar, são apresentados os principais aspectos sobre formação inicial observados pelos Diretores entrevistados.

Respondente	Formação Inicial do Diretor Escolar	
	História de vida acadêmica do Diretor	Carreira no serviço público municipal
Diretor da Escola A	[...] minha formação básica é Letras. Eu fiz um curso de Letras bem feito, aqui em Uberaba, na UNIUBE, um curso regular. [...] meu Curso de Pedagogia, ele é uma Complementação Pedagógica.	[...] Na rede municipal eu tenho vinte anos de trabalho. Entrei aqui concursada, como pedagoga, como Orientadora Educacional, de forma que são 11 anos na equipe pedagógica, por concurso, por mérito.
Diretor da Escola B	[...] eu fiz Curso de Estudos Sociais, que dá direito de lecionar geografia, eu fiz Pedagogia com Especialização em Administração Escolar, e fiz Pós-Graduação no Processo de Ensino-Aprendizagem.	[...] Eu sempre trabalhei em zona rural, desde que me formei. Trabalhei na Capelinha de 82 a 86, vim para essa escola como Vice-Diretora, fiquei na Vice-Direção nove anos.
Diretor da Escola C	[...] minha formação inicial é de Professora I. Fiz a Pedagogia com Normal Superior, Supervisão e Administração Escolar.	Trabalho há dez anos no município. Entrei na escola como Professora, fui chamada a trabalhar como Vice-Diretora, nem faculdade eu tinha na época.
Diretor da Escola D	Eu sou formada em Pedagogia, tenho quatro pós-graduações (na área de Administração Escolar, Educação, Pedagogia, Educação Religiosa) e atualmente eu faço Mestrado também, na área da Educação.	Comecei como Professora, depois fui convidada a assumir uma coordenação, trabalhei 14 anos na Secretaria de Educação como Coordenadora da Educação de Jovens e Adultos, trabalhei nessa parte pedagógica.
Diretor da Escola E	[...] sou formado em Ciências, apostilado em Química, tenho Curso de Administração de Empresas, Pós-Graduação em Mainframe, [...] Metodologia do Ensino em Matemática, Educação a Distância e Administração Escolar.	Comecei na rede pública em agosto de 93 através de um concurso como Professor de Matemática.
Diretor da Escola F	Eu tenho Pedagogia, fiz uma Pós-Graduação em Planejamento Educacional.	[...] eu já tinha aproximadamente vinte anos de magistério no município. Trabalhei a vida inteira como Orientadora e tem uns 3 anos que assumi a Supervisão da escola em que eu estou hoje.
Diretor da Escola G	Eu cursei Pedagogia. Depois eu terminei, fui fazer Administração Escolar, terminei no ano passado.	Eu comecei como Professor I, trabalho há dez anos na rede e há seis anos aqui na escola.
Diretor da Escola H	Trabalhei na Secretaria de Educação como Pedagoga.	Eu tenho dezoito anos na educação. Trabalhei na Secretaria de Educação como Pedagoga, durante um tempo eu coordenei a Educação Infantil. Tenho uma experiência também no SENAC como Pedagoga, numa empresa privada.

QUADRO 5: Formação inicial do Diretor Escolar

Fonte: Entrevistas realizadas com os Diretores das escolas municipais de Uberaba no período de janeiro a julho de 2004.

Em relação à história de vida acadêmica, buscou-se conhecer os cursos de nível superior concluídos pelos Diretores. Observa-se na fala dos Diretores a predominância, em sua maioria, dos cursos de Licenciatura em Pedagogia, demonstrando forte peso desse curso entre

os entrevistados. O Curso de Administração Escolar foi feito por todos os Diretores entrevistados, pois se trata de condição básica para exercer o cargo de Diretor no município.

Percebeu-se que, na maior parte dos casos, os Diretores buscaram o Curso de Pedagogia com ênfase em Administração Escolar, sobretudo pelo fato de garantir o direito de participar do processo seletivo para Diretor.

Houve casos em que, mesmo possuindo cursos de Licenciatura, decidiu fazer o curso de Pedagogia. Apenas um dos Diretores entrevistados não fez o referido curso.

Quanto à carreira no magistério público municipal, a maioria dos entrevistados iniciou como professor, sendo que apenas dois começaram como Orientador e como Supervisor. Dos oito entrevistados, três têm sua formação inicial em cursos de Licenciatura (Letras, Estudos Sociais e Ciências), sendo que desses, dois fizeram Pedagogia posteriormente.

Verifica-se uma forte formação pedagógica dos Diretores, bem como uma vivência na área da educação, variando entre dez e vinte e cinco anos.

3.3 OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Nessa categoria de análise procurou-se identificar a avaliação que os Diretores fazem do curso de Administração Escolar concluído, bem como colher sugestões para a melhoria desses cursos. Para tanto, a categoria foi dividida em duas variáveis: Avaliação do curso de Administração Escolar e Propostas para sua melhoria..

Na variável Avaliação do curso de Administração Escolar, são apresentados, com base nos relatos dos Diretores, os principais aspectos inerentes ao curso de Administração Escolar feito pelos Diretores, tendo em vista sua real contribuição para o exercício do Cargo de Diretor Escolar.

Na variável Propostas para melhoria do curso de Administração Escolar, os Diretores

apontam sugestões para adequação desse curso a suas reais necessidades para o desempenho das funções de Diretor Escolar.

O curso de Administração Escolar constitui-se um dos requisitos legais para que o servidor possa candidatar-se ao cargo de Diretor Escolar, na rede municipal de ensino de Uberaba.

A maioria dos Diretores considera os cursos de Administração Escolar como vagos, oferecendo pouca contribuição para o exercício do Cargo de Diretor. Acreditam que o fato de terem feito o curso há bastante tempo seria o principal motivo dessa pouca contribuição.

Outro aspecto apontado pelos Diretores como causador da pouca contribuição do curso foi “a carga horária que não permitiu um bom período de estágio”, uma vez que o curso teria sido feito em seis meses.

Em contrapartida, o Diretor da Escola C acrescenta que “[...] eu fiz um curso de um ano, mas que não me preparou, não. Não teve preparação alguma pro real; no dia-a-dia, está muito longe, muito distante”. Observa-se que a carga horária não seria o principal fator da pouca contribuição. Complementando, sob o aspecto temporal esse mesmo curso (frequentado pelo Diretor da Escola C) foi feito em 2003, logo, num período recente.

Quanto à variável Propostas para melhoria do Curso de Administração Escolar, os Diretores apresentaram diversas sugestões. Entre os aspectos mais observados pelos Diretores (provavelmente os mais deficientes do curso de Administração Escolar), recebem destaque os aspectos administrativos, sobretudo as relações interpessoais, a escrituração escolar, a legislação, a administração financeira, bem como o aspecto metodológico do Curso, de forma que propicie maiores espaços para discussão.

O Quadro 6: Avaliação do curso de Administração Escolar pelos Diretores apresenta as principais observações feitas pelos Diretores quanto ao curso de Administração Escolar.

Respondente	Curso de Administração Escolar	
	Avaliação do curso de Administração Escolar pelo Diretor	Propostas para melhoria do curso de Administração Escolar
Diretor da Escola A	[...] não sei se é em virtude de ser um Curso de Complementação apenas; eu acho que não prepara.	[...] é necessário um pouco da parte burocrática mesmo: compras, nota fiscal, prestação de contas, verbas [gestão de recursos]. É necessário também a parte de documentação da secretaria da escola.
Diretor da Escola B	O Curso serve, lógico que ele te dá uma base teórica. Ele te dá uma base do que estar fazendo, como estar fazendo, então o Curso ajuda nessa parte de teoria. Agora na parte de prática, mesmo, de trabalho do dia-a-dia, isso só se você estiver dentro da escola, trabalhando na escola.	Não deu sugestões.
Diretor da Escola C	Eu acho muito vago. Não me preparou em nada, não me acrescentou muita coisa além do que eu já sabia e fazia; muito pelo contrário, muita coisa do que você via, ficava só na teoria.	[...] essa área de recursos humanos ficou bem falha no Curso de Administração Escolar.
Diretor da Escola D	[...] eu fiz Pedagogia depois mais seis meses de Complementação. Então, esses seis meses se tornam quatro, porque janeiro você não tem aula, julho você não tem aula. Então, o estágio é muito pequeno e você passa pouco tempo dentro da área da Administração para você entrar dentro de uma escola e ir atuando como Diretor.	Então esse trabalho de relação interpessoal e aumentar a hora de estágio. Acho que é muito importante você estar ali naquele convívio, naquele contato com o pessoal da escola.
Diretor da Escola E	É um curso que no todo te traz uma visão diferenciada. Eu noto que ainda ele está falho em algumas coisas, deveria trabalhar mais a parte de psicologia aplicada direta ao funcionário público.	[...] eu acho que ficou faltando essa parte de psicologia aplicada ao trabalho, onde poderíamos aprender a lidar mais fácil com o funcionário público. Também uma parte de contabilidade, pois nós estamos gerindo uma verba pública e ela tem que ser bem administrada.
Diretor da Escola F	Eu acho que o Curso de Administração Escolar é válido sim, mas se eu pudesse opinar eu opinaria por uma formação pedagógica, até mesmo como experiência. [...] Eu tenho a impressão de que ele agrega muito pouco porque eu me lembro pouquíssimo do que vi nesse Curso e nem sempre é aplicado na prática o que a gente aprende nesse Curso. Está distante da prática.	[...] a gente tem que ter uma noção administrativa total, do tipo de administração de pessoal e financeira. Isso é elementar, só que eu tenho impressão que o Curso atualmente não está oferecendo essa capacidade. Trabalhar técnicas, preparar a pessoa para estar descobrindo competências, porque se o administrador precisa perceber dentro do grupo que ele é líder, as várias competências, as várias habilidades das pessoas. Assim ele administra muito melhor.
Diretor da Escola G	A contribuição é mínima, não sei se porque meu Curso de Administração Escolar foi uma complementação do Curso de Pedagogia, então nós o fizemos em seis meses.	[...] seria uma disciplina que falasse das leis, dos direitos dos servidores, então, questões mais práticas para a gente. Que ficasse menos na teoria e mais na prática. Estudar sobre os regimentos, os problemas que enfrentamos na escola. [...] Seriam mais os aspectos administrativos, como eu coloquei, são eles que tomam mais tempo do Diretor. Administração de pessoal, questão de horário, de cumprimento de normas, compras, verbas.
Diretor da Escola H	[...] Então, realmente o Curso, para mim, deu base para alguns tópicos para alguns setores, mas na realidade não me ajudou a ver a escola como ela realmente é.	Então, eu acho meio complicado, não sei se realmente teria outra saída além da troca de experiência, debates, mesa-redonda.

QUADRO 6: Avaliação do curso de Administração Escolar pelos Diretores

Fonte: Entrevistas realizadas com os Diretores das escolas municipais de Uberaba no período de janeiro a julho de 2004.

3.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Entre as categorias analisadas, a gestão democrática da escola se faz presente por dois aspectos: primeiro, por se tratar de uma premissa legal e segundo, pelo fato de, na prática, sua ocorrência ser bastante questionada.

Nessa categoria de análise serão apresentadas as informações obtidas por meio das entrevistas acerca do entendimento do Diretor Escolar sobre gestão democrática, bem como a identificação de ações percebidas nos relatos dos Diretores que apontam para uma percepção da prática de gestão democrática existente nas escolas visitadas.

Para tanto, essa categoria foi dividida em duas variáveis: Gestão democrática segundo o Diretor Escolar e Aplicação prática da gestão democrática na escola.

Na variável Gestão democrática segundo o Diretor Escolar buscou-se, a partir dos depoimentos dados pelos Diretores, apresentar o entendimento sobre gestão democrática, na perspectiva do Diretor Escolar. Complementando essa análise, a variável Aplicação prática da gestão democrática procura apresentar, a partir dos relatos obtidos durante as entrevistas, a evidência de ações que demonstrem na prática como é a gestão democrática nas escolas municipais. Outras visões dos Diretores acerca do assunto serão apresentadas no Quadro 7: Gestão democrática na escola.

Em relação à Gestão democrática, os Diretores acreditam que ela é importante na condução da escola, uma vez que, com a participação da comunidade escolar, é possível dividir responsabilidades. Os Diretores acreditam que o fato de existir uma eleição para Diretor já demonstra indícios de sua existência.

Embora seja amparada por lei, muitos Diretores acreditam que a Gestão democrática da escola pública ainda está caminhando, alguns acreditam nela e outros simplesmente não acreditam e criticam a forma como é conduzida.

Gestão democrática na escola		
Respondente	Gestão democrática segundo o Diretor Escolar	Aplicação prática da gestão democrática na escola
Diretor da Escola A	Eu acredito plenamente na gestão democrática e não tem outra forma de dirigir. Se há uma coisa que eu tenho tido até então e pretendo ter durante todo o tempo que estiver na Direção é o maior respeito pelas vontades das pessoas dentro da escola. Não adianta o Diretor decidir sozinho, ele vai ficar sozinho também para executar, pode ter certeza. E quando você decide em conjunto, aí você conta com a adesão das pessoas na hora de promover as ações necessárias.	[...] na educação hoje as pessoas tem um acúmulo de serviços, o professor corre de uma escola para outra, então foi muito difícil compor o Colegiado, as pessoas não queriam participar. [...] Os outros segmentos eu tive que "pegar no laço". Alguns diziam: - É, eu não posso, não tenho tempo, eu não quero. [...] Entre os pais nós fizemos assembléia, teve pequena participação. [...] O cotidiano da escola ele não espera a reunião do Colegiado. A todo o momento você tem que estar tomando decisão, e se for esperar a Reunião do Colegiado, a escola não caminha.
Diretor da Escola B	Já começamos desde quando você tem concurso, você está tendo uma democracia, desde que o Diretor não seja indicado é uma democracia.	Eu acredito que ela ocorra na prática, eu estou dizendo na nossa realidade, não sei de todas as esferas e todas as escolas.
Diretor da Escola C	Quando eu estava na faculdade via muito isso, a gestão democrática e tal, mas na verdade isso não acontece não. A gente tem que ser honesta, não acontece e no serviço público você sabe que a gente não tem muita liberdade. Nós somos mandados também, somos obrigados a fazer certas coisas com que a gente não concorda, mas tem que fazer porque existem as leis.	Eu acho que ela não acontece em lugar nenhum. Você tem algumas ações que são democráticas, por exemplo, o Colegiado que participa e ajuda em alguns momentos de decisão. A maioria das decisões infelizmente ainda é de baixo para cima, ou seja, às vezes tenho que tomar uma decisão hoje, não dá tempo de você reunir o Colegiado para você discutir alguma coisa, a Secretaria de Educação está te cobrando uma resposta.
Diretor da Escola D	Olha, a gente tenta de tudo quanto é forma, em tudo quanto é área ter uma visão democrática, mas você sabe que no dia-a-dia a gente fica presa em outros obstáculos que não tem como você querer ou poder fazer.	[...] na medida do possível eu acho que as escolas da rede municipal estão caminhando para isso mesmo, para essa democratização. Na prática ela tem ocorrido com limitação.
Diretor da Escola E	Eu não acredito na gestão democrática dentro dos padrões que hoje são publicados por aí. A partir do momento em que eu não posso escolher com quem eu quero trabalhar, não somente olhando o lado político, mas onde eu seja o último a entrevistar com quem eu vou trabalhar, eu vejo que morreu toda a democracia.	[...] O Colegiado, se fosse de pessoas mais bem preparadas seria melhor, mas como é um ato aberto ao público e se candidata quem quer, nem sempre a gente consegue ter um bom Colegiado, com uma visão empreendedora. Na verdade, no tempo em que estou na Direção, não vi ainda uma pergunta inteligente por parte de membros do Colegiado, ou ele aprovou ou ele reprovou simplesmente, sem tecer comentários importantes.
Diretor da Escola F	Eu acho que a gestão democrática está assim muito bonitinha no papel. Mas a verdadeira democracia não se faz dessa forma desse jeito que vem, eu ainda critico esses órgãos dentro da escola, como o Colegiado. Eu percebo que as pessoas do Colegiado, o pai, o aluno, não estão preparadas ainda para estar definindo normas dentro da escola.	Acho que democracia é um processo que ainda precisa estar bem estruturado, para merecer o título. Não existe essa democracia como se fala, escola democrática, escola aberta, já estamos no caminho, mas vai demorar algum tempo para a gente conseguir.
Diretor da Escola G	A gestão democrática, eu acho que ela é um processo, não basta só você votar na pessoa que você acha que é ideal, mas você ter consciência da pessoa em quem você está votando. Então envolve mais uma questão de conscientização da comunidade, não apenas o processo de vir e assinar uma cédula.	[...] O Colegiado é uma primeira abertura que se tem para se fazer uma gestão democrática, porque aí você ouve todo mundo. [...] O Diretor então pode de certa forma estar manipulando as decisões do Colegiado. Ele pode estar manipulando, estar induzindo as pessoas a votar a favor, ele pode colocar argumentos, às vezes ele não é imparcial, é parcial.
Diretor da Escola H	[...] esse é um processo muito lento, essa questão da gestão democrática é um processo lento porque é histórico, porque a gente não está acostumada com a democracia.	[...] realmente meu Colegiado funciona, ele funciona porque eu acredito nele como um órgão máximo da escola; então, todos os questionamentos a gente leva, pontua, discute, define.

QUADRO 7: Gestão democrática na escola

Fonte: Entrevistas realizadas com os Diretores das escolas municipais de Uberaba no período de janeiro a julho de 2004.

Em relação a ações de gestão democrática nas escolas municipais, os Diretores acreditam

que o sistema de educação cria barreiras para dificultar a gestão democrática da escola, como pode ser visto no Quadro 7: Gestão democrática na escola e reforçado pelo depoimento do Diretor da Escola F:

[...] Quando já vem definido o que você pode comprar para a escola e o que você não pode, eu acho que isso é um castro (sic!), porque às vezes eles exigem, dão oportunidade de comprar, por exemplo, seiscentos reais em móveis, mas eu preciso de seiscentos reais em papel, por que comprar móveis? Então eu acho que deveria ser assim, a democracia começa daí. Se não existe democracia, como que eu vou pregar a democracia dentro da minha escola? [...]. Acho que democracia é um processo que ainda precisa estar bem estruturado pra merecer o título.

Outro aspecto levantando pelos Diretores é com relação à própria autonomia dentro da escola, pois a falta de autonomia do Diretor imposta pelos sistemas de educação acaba, segundo o Diretor F, por *castrar* o poder de decisão da escola sobre suas reais necessidades.

Em relação ao Colegiado Escolar, alguns Diretores acreditam que os membros do Colegiado não demonstram conhecimento, disponibilidade e às vezes interesse em participar das decisões da escola. São apresentadas algumas falhas que, segundo os Diretores, precisam ser revistas para que se consiga efetivar o papel do colegiado no processo de gestão democrática.

Nesse aspecto o Diretor da Escola E acrescenta que

[...] Qualquer atitude que eu for tomar dentro da escola eu ter que levar para um Colegiado para ser aprovado, apesar de que ajuda, mas nem sempre, porque nem sempre o pessoal consegue enxergar da mesma forma que você. Muitas vezes eles estão tendo uma visão em nível micro e você está tentando passar em nível macro, isso é muito complicado, a comunidade nem sempre está preparada para isso. Nesse momento ele está castrando toda a nossa gestão, não vejo como democrática, eu não posso enxergar como gestão democrática, eu não posso escolher com quem eu vou trabalhar, eu não posso devolver a pessoa com quem eu trabalho [...].

Percebe-se uma preocupação com a função do colegiado e preparo de seus membros, como complementa o Diretor da Escola E:

[...] se o Colegiado fosse de pessoas mais bem preparadas seria melhor, mas como é um ato aberto ao público e se candidata quem quer, nem sempre a gente consegue ter um bom Colegiado, com uma visão empreendedora. Eu tenho um Colegiado que às vezes a pessoa não consegue ter uma visão, muitas das vezes a pessoa me apóia pelo prazer de apoiar, muitas vezes crítica, mas sem conhecer realmente a condição do que deveria ser feito.

Ainda em relação ao Colegiado Escolar, O Diretor da Escola G reforça o fato de o Diretor interferir sobre as decisões do colegiado, manipulando-as em função de seu próprio interesse, como pode ser visto a seguir:

Aí depende também de como o Diretor conduz o Colegiado, porque se eu tiver uma postura autoritária e eu induzir o Colegiado do jeito que eu quero que seja, aí não funciona. Sabe, vai muito do Diretor mesmo estar conduzindo isso. O Diretor então pode de certa forma estar manipulando as decisões do Colegiado. Ele pode estar manipulando, estar induzindo as pessoas a votar a favor.

Percebe-se que, embora a gestão prevista na lei seja colegiada, com vistas a uma gestão democrática, o Diretor, bem como a Secretaria Municipal de Educação possuem instrumentos para centralizar as decisões e reduzir a participação do Colegiado.

3.5 EDUCAÇÃO CONTINUADA DO DIRETOR ESCOLAR

Nessa categoria serão apresentadas as ações vistas pelo Diretor Escolar como processo de Educação Continuada.

Para facilidade de análise, a categoria foi dividida em três variáveis: ações da Secretaria de Educação vistas pelo Diretor como processo de Educação Continuada, relação entre as ações da Secretaria de Educação e as funções desempenhadas pelo Diretor Escolar e propostas para Programa de Capacitação. As principais observações feitas pelos Diretores serão apresentadas a seguir no Quadro 8: Educação Continuada do Diretor Escolar.

Na variável Ações promovidas pela Secretaria de Educação vistas pelo Diretor como processo de Educação Continuada, serão apresentadas as ações que os Diretores apontam como importantes num processo de Educação Continuada. Não se trata exclusivamente de um curso específico, por isso são tratadas aqui como ações.

Nessa variável os Diretores apontam principalmente o curso oferecido pelo CEFOR como um processo de Educação Continuada. Apenas dois dos oito Diretores entrevistados acreditam em outras ações promovidas pela Secretaria de Educação como processo de Educação Continuada: o suporte pedagógico oferecido pela equipe pedagógica da Secretaria de Educação e a licença remunerada para estudos em nível de pós-graduação.

Portanto, entende-se que o curso promovido pelo CEFOR é reconhecido por todos os Diretores como o Programa de Capacitação oferecido pela Secretaria de Educação para auxiliar na Educação Continuada do Diretor Escolar.

Em relação à variável Sugestões para Programa de Capacitação, buscou-se apresentar algumas sugestões dadas pelos Diretores entrevistados acerca de mudanças para melhorar o programa oferecido.

Nessa ótica, as principais sugestões dadas pelos Diretores se enquadram, sobretudo no repasse de assuntos com ênfase nos aspectos administrativos desde legislação, recursos humanos, parte de planejamento, administração financeira, aspectos relacionados à secretaria da escola, entre outros.

Apenas o Diretor da escola D viu outras formas de contribuição para a Educação Continuada do Diretor, oferecidas pela Secretaria de Educação, como, por exemplo, a reunião mensal com o pessoal do departamento pedagógico e a visita dessa equipe à escola, acreditando que isso também faz parte desse processo de educação continuada.

Respondente	Educação Continuada do Diretor Escolar		
	Ações da SEDuc vistas como processo de educação continuada	Relação entre as ações da SEDuc e as funções desempenhadas pelo Diretor Escolar	Propostas para Programas de Capacitação
Diretor da Escola A	Então esta formação se daria através do CEFOR.	[...] então o 1º módulo não atendeu, foi fraco. Esse 2º módulo que nós tivemos apenas um encontro foi muito interessante, prendeu a atenção de todo mundo. Vamos ver daqui para em diante.	[...] compras, nota fiscal, prestação de contas, verbas, [...] toda escrita da secretaria, [...] relações humanas, relações interpessoais na escola, [...] parte legal mesmo, direitos e deveres do funcionário.
Diretor da Escola B	Geralmente essa Formação Continuada a gente faz no CEFOR. Acontece durante o ano, de 15 em 15 dias [...].	Atende em parte, tanto assim que o pessoal já conversou, a gente está pedindo que tenha um pouco mais de coisa prática, não é aquela receita, mas aquela coisa assim como lidar com os problemas do dia-a-dia.	[...] caixa escolar, [...] verba. [...] O que é que pode estar comprando com as verbas; [...] área financeira mesmo, porque a área pedagógica a gente já tem, [...] e ainda tem o assessoramento da Secretaria. Para a outra parte [administrativa] não tem essa assessoria.
Diretor da Escola C	O curso do CEFOR.	Tem dois meses [...] e até agora não teve nada que acrescentou. [...] o que estamos vendo no CEFOR nada mais é do que, em outras palavras, a mesma coisa que nós tivemos dentro da Administração Escolar.	Espaço maior para que a gente tirasse mais dúvidas. Nós vamos cheios de dúvidas e não tem espaço nenhum para a gente ver como é a realidade de outras escolas.
Diretor da Escola D	Ela existe não só em termos de CEFOR [...], nós também temos em nível de Departamento Pedagógico da Secretaria de Educação que se reúne mensalmente com a gente [...].	Está contextualizado com o dia-a-dia do Diretor. [...] eles fazem geralmente uma pesquisa com a gente para saber [...] o que é que nós estamos necessitando, precisando. [...] Então, cada final de ano é feita pela equipe do CEFOR essa pesquisa.	Não sei assim, no momento está atendendo, não teria alguma sugestão agora.
Diretor da Escola E	Eu vejo na hora que a prefeitura oferece o CEFOR. Também a Licença remunerada para estudos em nível de pós-graduação.	Esse ano o curso do CEFOR está atendendo, teve duas partes, todas as duas vieram ao encontro; [...] o do ano passado não, foi uma porcaria, não o curso, mas quem ministrava o curso.	Parte de gerir dinheiro, essa parte de relacionamento humano e o convívio com a sociedade. Acho que se trabalhar esses três pontos, o Diretor estará pronto para conduzir bem a escola.
Diretor da Escola F	Então por exemplo, o CEFOR teve que montar um programa de acordo com o que nós sugerimos.	O primeiro módulo que nós tivemos foi muito bom, [...] ela [ministrante] trouxe assim muita base de gestão empresarial. [o que esse Diretor chama de primeiro módulo, na verdade é o segundo].	[...] relato de experiência, ou um curso que nos oportunize conhecer com detalhes a rotina da escola mesmo, talvez uma troca de experiência entre as pessoas. [...] Estar trabalhando mais a rotina administrativa mesmo. [...] A parte de leis. Por obrigação a gente conhece a LDB, mas eu acho que a gente deveria ir além.
Diretor da Escola G	CEFOR.	Então, os cursos que têm sido oferecidos não se enquadram no tempo que eu tenho disponível, nem a forma em que são feitos. [...] o primeiro não deu formação nenhuma, não ajudou em nada, o segundo já melhorou um pouco, que foi falar sobre empreendedorismo e já deu uma visão mais ampla da questão da Administração Escolar.	Primeiro teria que ter um rodízio de horário [...]. [...] autonomia, gestão democrática, como gerir recursos, algumas questões administrativas também, de como estar lidando com os recursos de que a escola dispõe. [...] a maior parte do tempo eu gasto com o administrativo, eu precisaria estar me embasando mais na área administrativa.
Diretor da Escola H	CEFOR.	[...] o planejamento estratégico que é apresentado é um planejamento estratégico empresarial. O outro módulo foi uma infeliz escolha o tema, porque nós passamos o ano escrevendo o Projeto Político-Pedagógico da Escola [...] o Projeto Político-Pedagógico da Escola [...] foi para falar desse processo político pedagógico. Foi muito positivo, mas foi mais ou menos que chover no molhado.	Que se a gente partisse das problematizações existentes na escola e formássemos grupos de estudos de trocas de experiências e busca de solução pra esses problemas. [...] constante realização de estudos de caso mesmo, eu tenho o caso X o que é que eu faço com isso [...]. [...] também recebendo um respaldo legal muito grande [...].

QUADRO 8: Educação Continuada do Diretor Escolar

Fonte: Entrevistas realizadas com os Diretores das escolas municipais de Uberaba no período de janeiro a julho de 2004.

3.6 INSTITUIÇÕES QUE CONTRIBUEM PARA O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE UBERABA

Nesta categoria de análise buscou-se conhecer as características de cada instituição que possam estar envolvidas no processo de Capacitação do Diretor da rede municipal de ensino de Uberaba.

Para tanto, buscou-se investigar documentos e leis que informam sobre o papel específico de cada uma das instituições. Acrescentam-se aqui alguns apontamentos feitos pelos Diretores entrevistados acerca dessas instituições.

Primeiramente, deve-se chamar a atenção para a definição sobre a instituição ou instituições que deveriam ser pesquisadas.

No caso do Diretor Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba, há que se atentar para a seguinte situação: existem quatro instituições que fazem parte de uma estrutura como um todo. São elas: a escola - que é o espaço e local de atuação dos Diretores; a Secretaria de Educação - que coordena os programas e as ações de educação nas escolas municipais, apresentando diretrizes, projetos e normas a serem desenvolvidos pela escola; o CEFOR - responsável pela Capacitação dos Diretores, e a Prefeitura Municipal de Uberaba - que é a instituição pública, na qual estão inseridas as demais.

3.6.1 Secretaria Municipal de Educação

Segundo o artigo 27 da Lei nº 085, de 02 de julho de 1997,

À Secretaria de Educação compete executar as atividades relativas à elaboração e supervisão da política municipal de educação, em entrosamento

com a Secretaria de Estado da Educação e Ministério da Educação e Cultura; composição e manutenção de convênios com o Estado e União, para a execução de programas e campanhas de educação; instalação, manutenção e a administração de estabelecimentos municipais de ensino; fixação de normas para a reorganização administrativa, didática e disciplinar dos estabelecimentos municipais de ensino existentes; supervisão da elaboração de currículos escolares nos estabelecimentos de ensino, de acordo com as normas fixadas pelos Conselhos Federal, Estadual e Municipal de Educação; capacitação de docentes em conjunto com a Secretaria de Administração; organização e manutenção do serviço de alimentação escolar, promoção do serviço de assistência médico-odontológica junto às escolas municipais em conjunto com a Secretaria Municipal de Saúde; supervisão e estímulo às atividades da Fundação Municipal de Ponte Alta; promoção, em colaboração com a Secretaria de Esporte e Lazer, de atividades recreativas; fiscalização de estabelecimentos educacionais subvencionados pela Prefeitura, e outras atividades afins.

Portanto, cabe principalmente à Secretaria de Educação a formulação de políticas de educação do município. No tocante à capacitação de servidores da rede municipal de ensino, deve ser feita pela Secretaria de Educação em conjunto com a Secretaria de Administração. Entretanto, na prática não se percebe a participação desta última nos processos de capacitação.

A parceria com outras secretarias municipais, bem como o entrosamento com o Ministério da Educação e com a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, são também apontados como competências da Secretaria de Educação.

A Secretaria Municipal de Educação de Uberaba tem sete departamentos, como pode ser visto na Figura 2: Organograma da Secretaria Municipal de Educação, sendo que as escolas municipais estão diretamente ligadas ao Departamento de Desenvolvimento do Ensino. A Secretaria coordena as ações das escolas municipais, bem como estabelece normas para o funcionamento das instituições de educação infantil da iniciativa privada. Os dados numéricos são apresentados no Quadro 9, a seguir.

Nº de Escolas	Professores		Especialistas	Colaboradores	Alunos
	P I	P II			
34	736	619	155	711	24.577

QUADRO 9: Secretaria de Educação em Números

Fonte:Disponível em www.uberaba.mg.gov.br/projeto_seduc/Web/grafico_tab.xls.

Percebe-se uma média de quase cinco especialistas (Supervisor e Orientador Educacional) – 4,56 - por escola, demonstrando a ênfase dada ao aspecto pedagógico. Além disso, dos sete departamentos, quatro são de apoio pedagógico: Departamento de Desenvolvimento do Ensino, Departamento de Assistência ao Educando, Departamento de Programas e Projetos Especiais, Departamento de Capacitação Docente. Os outros departamentos são um administrativo (Departamento Administrativo e de Apoio Logístico), um de pessoal (Departamento de Recursos Humanos) e um departamento independente (Centro de Atenção Integrada à Criança e ao Adolescente – CAIC).

Embora as escolas estejam estruturalmente ligadas ao Departamento de Desenvolvimento do Ensino, os Diretores se relacionam diretamente com todos os demais, exceto o Centro de Atenção Integrada à Criança e ao Adolescente (CAIC).

A questão a ser levantada é que há um descompasso entre as funções do Diretor e a estrutura organizacional da Secretaria de Educação, ou seja, se por um lado suas funções são administrativas, por outro há maior suporte para os aspectos pedagógicos, deixando descoberto o lado administrativo, que consiste na base das funções do Diretor.

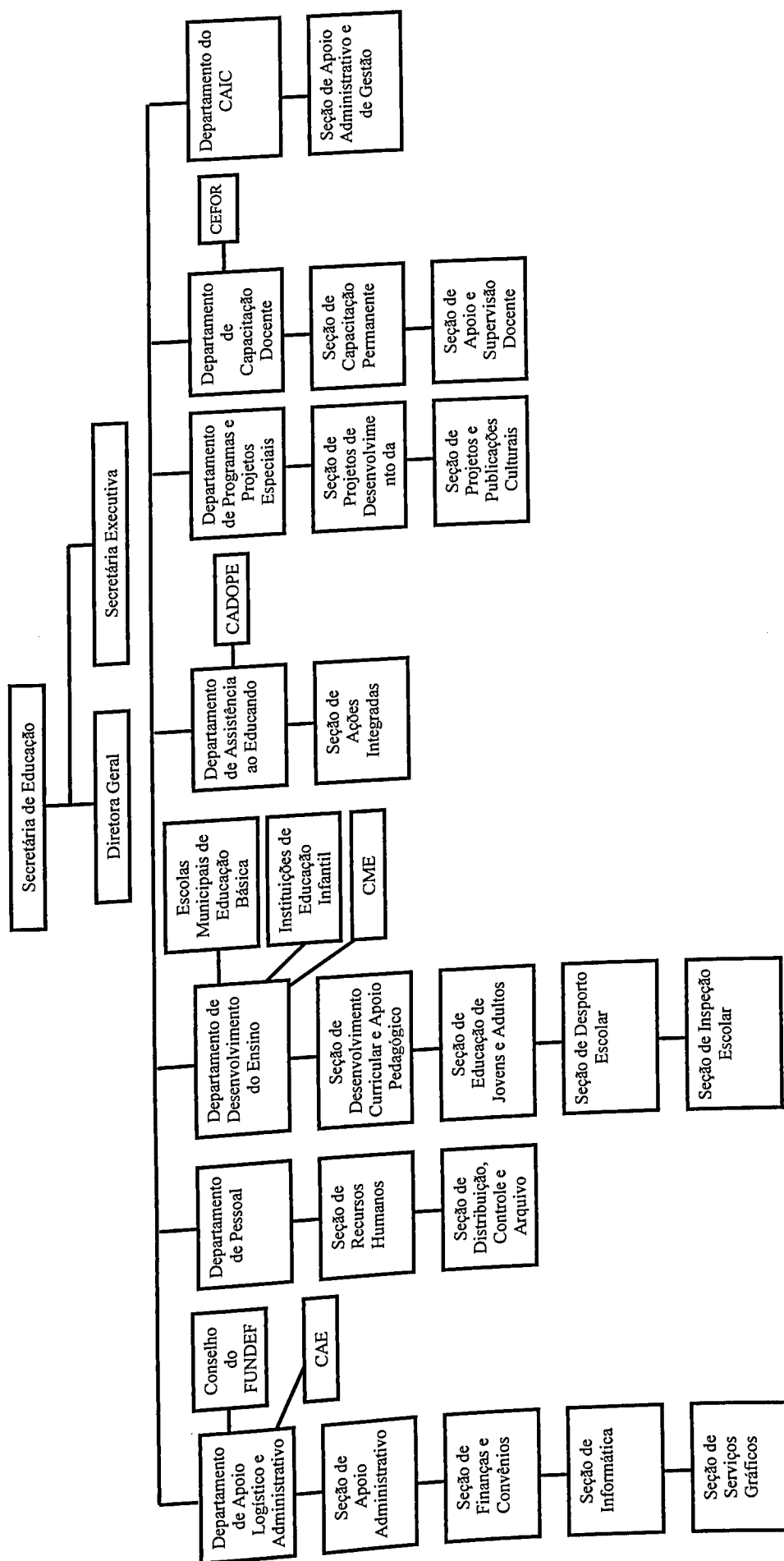


FIGURA 2: Organograma da Secretaria Municipal de Educação

Fonte: Lei Complementar nº 240 de 11 de julho e 2002.

Em relação a sua interferência na Capacitação dos Diretores, existem esporadicamente algumas iniciativas, como uma complementação sobre caixa escolar, orientações técnicas acerca de prestação de contas das verbas recebidas pelas escolas, alguma legislação específica, mas não se trata de um programa consolidado e formatado para a capacitação do Diretor, restringindo-se apenas ao cumprimento de necessidades técnicas dessas tarefas.

Essa situação acaba contribuindo para a ocorrência de fatos, como cita o Diretor da Escola

B:

Na área pedagógica, a gente até tem um acompanhamento da Secretaria de Educação. Além da experiência que a gente tem, a gente ainda busca e ainda tem o assessoramento da secretaria, quer dizer, para essa área, têm pessoas da Secretaria de Educação que vêm na escola, que estão em contato com as Supervisoras, com a gente. Para a outra parte [administrativa] não existe essa assessoria, eu é que procuro a Secretaria de Educação. Toda vez que eu necessito eu corro atrás, eu vou, pergunto, telefone. Não me deixam de dar respostas, não. Às vezes tem hora que você fica até meio assim, porque você liga tanto. Deve ser porque a gente tá começando, até que acode, depois vai até caminhando melhor.

Percebe-se que a preocupação central da Secretaria de Educação é relativa aos aspectos pedagógicos, pois as questões administrativas, conforme se percebe, limitam-se aos trabalhos rotineiros, e os contatos com os Diretores ocorrem sobretudo para atender aos objetivos da Secretaria de Educação e não para auxílio do Diretor.

3.6.2 Centro de Formação Permanente de Professores - CEFOR

O CEFOR é responsável pelos programas de capacitação dos profissionais da rede municipal de ensino, quais sejam: Professores, Especialistas de Educação e Diretores. O Centro de Formação Permanente de Professores foi criado pelo Decreto nº 750, de 04 de maio de 1994.

Segundo esse Decreto, "o CEFOR terá como objetivo a formação, a reciclagem periódica, a capacitação permanente de professores e a garantia do padrão de qualidade do ensino

municipal". Verifica-se que seus objetivos não tratam da Educação Continuada de Especialistas da Educação nem do Diretor Escolar, ficando restrito aos professores.

O Decreto nº 750, em seu art 3º, informa que "a administração do CEFOR, bem como o acompanhamento dos resultados de seus objetivos fica a cargo da Seção de Capacitação Docente do Departamento de Cultura, Programas e Projetos Especiais da Secretaria Municipal de Educação e Cultura".

Portanto, embora o CEFOR seja uma seção independente, todas suas decisões deverão ser reportadas à Secretaria de Educação, por fazer parte de sua estrutura.

Durante sua existência foram oferecidos Cursos de Especialização em convênio com a Universidade Federal de Uberlândia e CAPES. O CEFOR oferece, ao longo do ano, diversos cursos para os professores e especialistas da rede municipal de ensino. Anualmente é realizado um Congresso na área de Educação.

Embora o decreto de criação do CEFOR não mencione o Diretor Escolar, na prática o papel do CEFOR na Educação Continuada do Diretor Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba é a promoção de cursos e eventos para capacitação dos Diretores. No entanto, percebeu-se a partir das entrevistas com estes que os cursos são formatados em função dos objetivos da instituição e da Secretaria de Educação e não a partir de uma análise dos Diretores, das tarefas desenvolvidas por eles e de uma análise da instituição.

Os cursos desenvolvidos no CEFOR representam para o servidor da rede municipal de ensino de Uberaba pontos na Avaliação de Desempenho. Atualmente, um curso de 50 horas freqüentado no CEFOR tem validade de 30 pontos na Avaliação de Desempenho da Secretaria de Educação, que tem como pontuação máxima 120 pontos. Esse fato contribui para a maior freqüência do pessoal aos cursos.

Outro fator que também contribui para o interesse do servidor em freqüentar o curso é a gratificação de 5% sobre o salário daqueles que comprovam assiduidade e pontualidade nos

cursos oferecidos, como pode ser visto no *site* de responsabilidade do CEFOR, www.uberaba.mg.gov.br/projeto_seduc/Web/cefor_2.htm:

[...] em 27 de janeiro de 1996, houve uma grande conquista. A partir dessa data, ficou assegurada, através de legislação própria, uma gratificação de 5% como incentivo à qualificação dos professores efetivos que freqüentam o CEFOR, ou seja, para aqueles assíduos e pontuais.

Percebe-se que o papel desempenhado pelo CEFOR é de fundamental importância para o desenvolvimento da educação no município de Uberaba, porém há que se repensar a forma como estão sendo formatados os cursos, uma vez que, segundo os Diretores, esses cursos atendem apenas aos objetivos do CEFOR e não aos objetivos do indivíduo que os está freqüentando.

Com relação a essa sistemática de formatação do curso oferecido para os Diretores Escolares da rede municipal de ensino de Uberaba pelo CEFOR, a Figura 3, Envolvimento das Instituições na Capacitação dos Diretores da rede municipal de ensino de Uberaba, apresentada a seguir, demonstra bem o modelo.

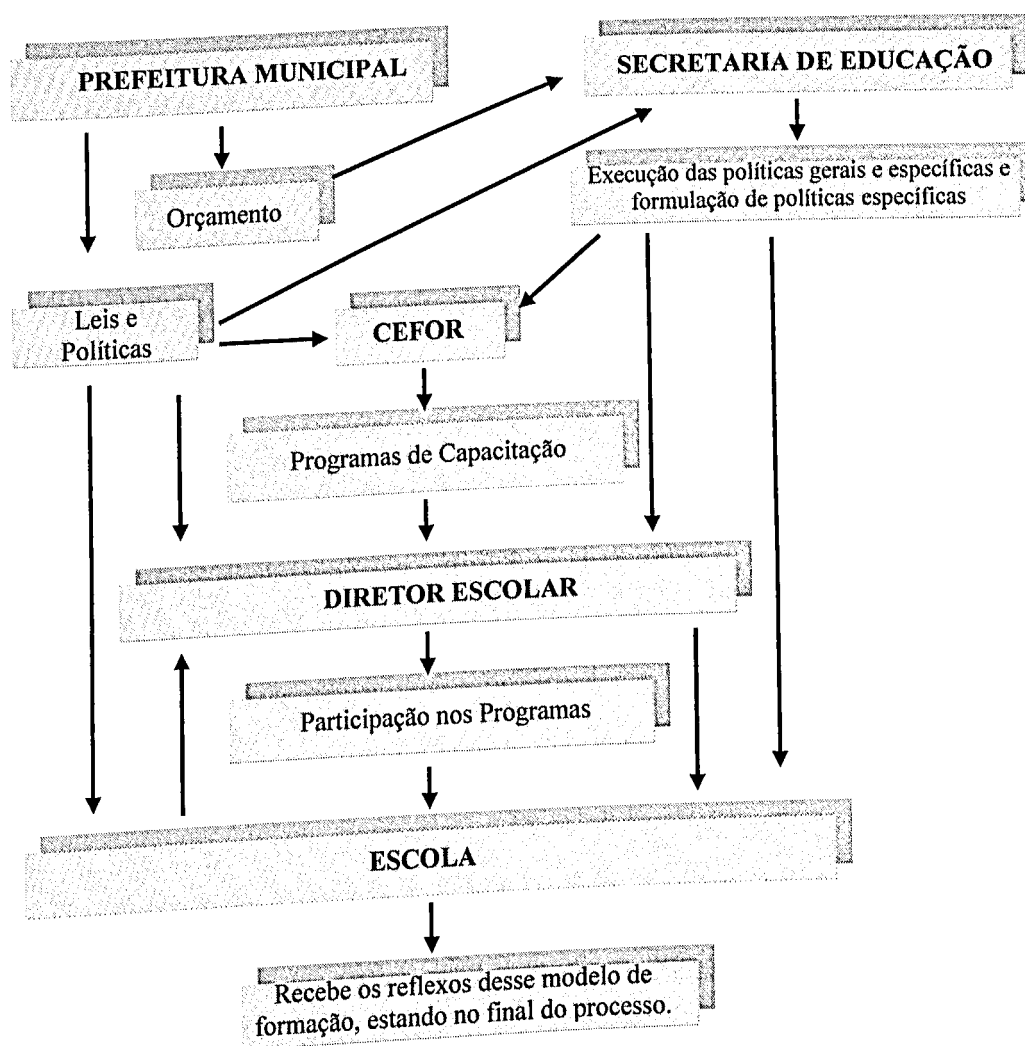


FIGURA 3: Envolvimento das Instituições na Capacitação dos Diretores da rede municipal de ensino de Uberaba

Fonte: Análise dos programas oferecidos pelo CEFOR.

3.6.3 Escola Municipal

A escola municipal de Uberaba apresenta algumas especificidades com relação aos aspectos de gestão, podendo-se destacar a gestão colegiada, em que as decisões são referendadas pelo Colegiado composto por representantes dos pais, alunos, professores e servidores do quadro administrativo, sob a coordenação da equipe dirigente (Diretor e Auxiliares de Direção). Nesse modelo de gestão, o Diretor precisava consultar o colegiado

para efetivar o processo de tomada de decisão.

Esse aspecto acaba por dificultar alguns processos em função das situações apontadas pelos Diretores, tais como o despreparo dos membros do Colegiado para exercer seu papel no processo decisório; a possibilidade de existência de um Colegiado omissivo que aprova as ações do Diretor, sem conhecimento de causa; a oposição por parte do Colegiado sem, no entanto, conhecer os fundamentos para tal; a possibilidade de influência do Diretor na composição e decisões tomadas pelo Colegiado.

Essas possibilidades direcionam para o modelo de gestão em que o Diretor acaba se submetendo às decisões do Colegiado, cujos membros não estão capacitados para auxiliá-lo no processo de tomada de decisão. Se por um lado, a presença do Colegiado é considerada como necessária para a efetivação da gestão democrática na escola, por outro, na prática, suas limitações no campo de conhecimentos para efetivar essa participação crítica e consciente, bem como a possibilidade de interferência do Diretor em suas decisões, acabam por promover o *mascamamento* da gestão democrática e, de certa forma, engessam o processo decisório e limitam as ações do Diretor.

A questão da gestão democrática é um fator específico da escola pública, bem como premissa legal, não devendo, portanto, desconsiderar essa particularidade no aspecto administrativo da unidade escolar. Deve ser repensada, cabendo aos Programas de Capacitação de Diretores abordar tal aspecto de forma crítica, para que seja possível um avanço dessa prática na escola atual.

Em síntese, o presente trabalho aponta que os principais aspectos a considerar como específicos da escola pública municipal de Uberaba e que não podem ser omitidos num Programa de Capacitação dos Diretores são:

- a) a gestão democrática da escola com a participação do Colegiado;
- b) a limitação do Diretor com relação aos aspectos de recursos financeiros e de pessoal;

- c) a existência de quadros de servidores diferenciados no interior da escola;
- d) o papel social da escola.

3.6.4 Prefeitura Municipal de Uberaba

A Prefeitura Municipal de Uberaba apresenta-se como uma instituição que abrange as demais instituições. Nesse contexto, representa o elo de ligação entre as Secretarias envolvidas na capacitação dos Diretores, bem como o financiamento de Programas de Capacitação.

No que se refere ao elo de ligação, ocorre pelo fato de diversas secretarias estarem legalmente envolvidas na Capacitação do Diretor Escolar. A Lei Complementar nº 085, de 02 de julho de 1997, que fixa a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Uberaba, apresenta importantes informações acerca da integração das Secretarias, voltadas ao aspecto de Capacitação e de Gestão.

Dessa forma, percebeu-se nessa Lei a citação de várias secretarias que estariam ligadas à Secretaria de Educação para o desenvolvimento de projetos, como a Secretaria de Controle Interno, a Secretaria de Administração, a Secretaria de Esportes e Lazer, a Secretaria de Saúde e a Secretaria de Planejamento.

Segundo a LC nº 085, em seu art 17, entre as competências da Secretaria de Controle Interno estariam:

[...] o aperfeiçoamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, no âmbito dos órgãos da administração direta e indireta e que objetive a implementação da arrecadação das receitas orçadas; subsidiar os responsáveis pela elaboração de planos, orçamentos e programação financeira, com informações e avaliação relativas à gestão dos órgãos da administração direta e indireta; [...].

Percebe-se que a Secretaria de Controle Interno poderia auxiliar os Diretores nos aspectos

de planejamento financeiro e gerais de gestão, pois a Secretaria de Educação é um órgão da administração direta, e os Diretores trabalham diretamente com a gestão de recursos financeiros, bem como patrimoniais.

No tocante ao aspecto de integração entre secretarias, a LC nº 085, em seu artigo 27, acrescenta acerca das competências da Secretaria de Educação:

À Secretaria de Educação compete executar as atividades relativas à elaboração e supervisão da política municipal de educação, em entrosamento com a Secretaria de Estado da Educação e Ministério da Educação e Cultura; composição e manutenção de convênios com o Estado e União, para a execução de programas e campanhas de educação; instalação, manutenção e a administração de estabelecimentos municipais de ensino; fixação de normas para a reorganização administrativa, didática e disciplinar dos estabelecimentos municipais de ensino existentes; supervisão da elaboração de currículos escolares nos estabelecimentos de ensino, de acordo com as normas fixadas pelos Conselhos Federal, Estadual e Municipal de Educação; **capacitação de docentes em conjunto com a Secretaria de Administração**; organização e manutenção do serviço de alimentação escolar, promoção do serviço de assistência médico-odontológica junto às **escolas municipais em conjunto com a Secretaria Municipal de Saúde**; supervisão e estímulo às atividades da Fundação Municipal de Ponte Alta; **promoção, em colaboração com a Secretaria de Esporte e Lazer**, de atividades recreativas; fiscalização de estabelecimentos educacionais subvencionados pela Prefeitura, e outras atividades afins. [grifos nossos].

Percebe-se que a legislação propõe a realização de parcerias entre as Secretarias Municipais para a efetivação de projetos na área da Educação, destacando-se as Secretarias de Saúde, de Esporte e Lazer, e de Administração.

Deve-se destacar o aspecto referente à Secretaria de Administração que, segundo essa Lei, deveria participar dos Programas de Capacitação de Docentes, promovidos pela Secretaria de Educação. No entanto, percebe-se que não há a participação dessa Secretaria nessas ações.

Ainda na LC nº 085, em seu artigo 13, são apresentadas as competências da Secretaria de Administração, como pode ser visto a seguir:

à Secretaria de Administração compete exercitar atividades de recrutamento, seleção; **proceder a todas as etapas dos concursos públicos, treinamento,**

acompanhamento, avaliação do desempenho, registros e controles funcionais e as demais atividades relativas ao pessoal da Prefeitura. [grifo nosso].

Portanto, percebe-se tanto nas competências da Secretaria de Educação quanto nas da Secretaria de Administração a necessidade de envolvimento da Secretaria de Administração para auxiliar no treinamento dos servidores da Prefeitura de Uberaba. Logo, pode-se incluir neste grupo os Diretores Escolares.

Muito embora se tenha verificado a premissa legal da necessidade de contribuição da Secretaria de Administração para o treinamento dos servidores da Secretaria de Educação, percebe-se no organograma dessa Secretaria que não há um departamento ou seção voltada para o treinamento de pessoal, enfatizando-se apenas as atividades de rotina de Recursos Humanos (concurso, folha de pagamento, controle de pessoal, segurança do trabalho e medicina).

Ainda na Lei Complementar nº 085, seu artigo 47 diz que “fica criado na Secretaria de Administração o Centro de Treinamento Permanente do Servidor Público”. Embora haja essa menção, na estrutura organizacional da Secretaria não há nenhuma indicação a respeito.

No Anexo C, Organograma da Secretaria de Administração, é possível verificar a estrutura organizacional da Secretaria de Administração, onde fica clara a não existência de um departamento para treinamento de servidores públicos municipais.

À Secretaria de Planejamento, de acordo com o artigo 1º da Lei Complementar nº 263, de 05 de fevereiro de 2003, compete, entre outras atribuições, “estudar e propor medidas de racionalização dos métodos de trabalho nos órgãos da municipalidade quanto a técnicas de planejamento, controle, organização e métodos”. Isto demonstra também poderia contribuir com conhecimentos de gestão para o Diretor Escolar.

Nesse contexto, as diversas Secretarias que compõem a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Uberaba podem contribuir para a educação no município e,

sobretudo, para a capacitação de servidores, seja em serviço ou em treinamento anterior à ocupação de um determinado cargo.

Além de se observar na Prefeitura uma estrutura de apoio administrativo por parte de algumas Secretarias, destaca-se também o papel de elo de financiamento de Programa, uma vez que as políticas gerais do município direcionam o volume de recursos aplicados em Educação.

A Constituição Federal, em seu artigo 212, informa que os municípios deverão aplicar “25 por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino”. No entanto, a forma de se aplicar tais recursos acaba sendo influenciada pelas políticas municipais de Educação, que são traçadas pela Prefeitura Municipal.

Nessa ótica, a Prefeitura assume um papel de suma importância, uma vez que, de acordo com a política adotada pelo município, haverá maior ou menor incentivo à criação e manutenção de Programas de Capacitação, principalmente envolvendo recursos financeiros.

Com relação a fontes de financiamento e políticas públicas, ambas caminham juntas. Embora este trabalho tenha caráter qualitativo, algumas observações numéricas se fazem relevantes para a melhor compreensão dos impactos das políticas nos Programas de Capacitação e Educação Continuada do pessoal do magistério.

O município de Uberaba, segundo o *site* oficial da Prefeitura www.uberaba.gov.br, obteve em 2003 uma receita líquida de R\$ 198.850.400,04 (cento e noventa e nove milhões, oitocentos e cinquenta mil, quatrocentos reais e quatro centavos)⁴. Desse valor, segundo o Ministério da Educação, R\$ 33.723.727,25 (trinta e três milhões, setecentos e trinta e dois mil, setecentos e vinte e sete reais e vinte e cinco centavos)⁵ foram repassados diretamente para

⁴ US\$ 70.514.326,26 (setenta milhões, quinhentos e quatorze mil, trezentos e vinte e seis dólares e vinte e seis centavos) – pela cotação do dólar comercial de 05 de novembro de 2004 (R\$ 2,82).

⁵ US\$ 11.958.768,53 (onze milhões, novecentos e cinquenta e oito mil, setecentos e sessenta e oito dólares e cinquenta e três centavos) – pela cotação do dólar comercial de 05 de novembro de 2004 (R\$ 2,82).

gastos com a Educação no município.

Do valor repassado pelo Ministério da Educação, R\$ 14.656.726,96 (quatorze milhões, seiscentos e cinquenta e seis mil, setecentos e vinte e seis reais e noventa e seis centavos) são recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF) – Lei nº 9.424, de 24 de dezembro de 1996. Em seu artigo 13, diz:

Para os ajustes progressivos de contribuições a valor que corresponda a um padrão de qualidade de ensino definido nacionalmente e previsto no art. 60, § 4º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, serão considerados, observado o disposto no art. 2º, § 2º, os seguintes critérios:

- I - estabelecimento do número mínimo e máximo de alunos em sala de aula;
- II - capacitação permanente dos profissionais de educação;**
- III - jornada de trabalho que incorpore os momentos diferenciados das atividades docentes;
- IV - complexidade de funcionamento;
- V - localização e atendimento da clientela;
- VI - busca do aumento do padrão de qualidade do ensino. [grifo nosso].

Portanto, os recursos do FUNDEF podem ser utilizados na capacitação dos Diretores Escolares, constituindo-se uma das prováveis fontes de financiamento dos Programas de Capacitação.

Além das fontes legais de financiamento da educação, o município pode ainda celebrar convênios de cooperação com instituições privadas como universidades e faculdades, objetivando uma melhor qualidade na educação do município.

Portanto, a participação da Prefeitura Municipal de Uberaba no Processo de Capacitação do Diretor Escolar acaba por estar limitada aos aspectos político e financeiro e ao aspecto de existir uma estrutura legal que direcione para algumas Secretarias Municipais a participação no desenvolvimento de ações voltadas para a educação no município de Uberaba e, entre essas ações, a Capacitação do Diretor Escolar.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE E CRÍTICA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo se dedicará à análise e crítica dos resultados da pesquisa, resultados esses demonstrados no capítulo anterior.

A apresentação dos resultados no capítulo anterior foi desenvolvida de acordo com as fases de elaboração de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento, desde as funções do Diretor Escolar, sua formação e aspectos específicos da gestão das escolas municipais de Uberaba.

Pretende responder às perguntas de pesquisas feitas no Capítulo 2, que trata da Metodologia da Pesquisa. Para responder, foram analisadas as funções desempenhadas pelos Diretores, sua formação inicial, a gestão democrática da escola, os programas de Educação Continuada oferecidos aos Diretores Escolares pela Secretaria de Educação e as instituições envolvidas na capacitação do Diretor da rede municipal de ensino de Uberaba, a saber: Escola, CEFOR, Secretaria de Educação e Prefeitura Municipal.

As análises das respostas obtidas são baseadas na Revisão da Literatura apresentada no Capítulo 1 deste trabalho, tendo como contrapartida as práticas vividas pelos Diretores Escolares, bem como a análise de documentos e Leis, apresentadas no Capítulo 3.

4.1 RESPOSTA À PRIMEIRA PERGUNTA DE PESQUISA

QUAL É A EXPERIÊNCIA PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA DO DIRETOR DA ESCOLA MUNICIPAL DE UBERABA, APROVADO EM CONCURSO E EMPOSSADO PARA A GESTÃO DE 2004 A 2007?

Para responder a essa indagação, buscou-se investigar a experiência pedagógica e administrativa do Diretor Escolar, no interior das escolas da rede municipal de Uberaba, por meio dos Cursos de Graduação, Complementação Pedagógica em Administração Escolar ou Curso de Especialização, em nível de Pós-Graduação em Administração Escolar e de sua experiência profissional vivida como servidor público municipal em Uberaba.

Objetivando melhor compreensão, a resposta a essa pergunta será dividida em três partes: 1) história de vida acadêmica do Diretor; 2) carreira no serviço público e 3) resposta à primeira pergunta de pesquisa.

4.1.1 História de vida acadêmica do Diretor Escolar

Nesse aspecto percebeu-se que os Diretores possuem, em sua maioria, Curso de Pedagogia. Dos oito entrevistados, sete possuem Licenciatura em Pedagogia e um possui Licenciatura em Matemática e Curso de Administração de Empresas, o que demonstra o Curso de Pedagogia como determinante na formação inicial do grupo de Diretores estudados.

Todos os Diretores fizeram o Curso de Administração Escolar, seja em nível de Pós-Graduação ou em nível de Complementação do Curso de Pedagogia.

O fato de todos possuírem o Curso de Administração Escolar está embasado no aspecto legal pois, segundo o edital do concurso para provimento do Cargo de Diretor, é necessário

que o candidato possua o Curso de Administração Escolar para poder inscrever-se para o processo seletivo.

Reforçando a sustentação legal para a recomendação e ou utilização dos Cursos de Pedagogia e Administração Escolar para a Direção da escola pública, a LDB prevê em seu art. 64 que

a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Percebe-se na LDB o respaldo legal dado ao portador do Curso de Pedagogia para a administração da escola pública.

Portanto, sob o aspecto legal, o Curso de Administração Escolar é necessário para a direção da escola pública em Uberaba e, se há essa exigência, o curso pode ser considerado como a formação inicial básica do Diretor Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba, segundo o conceito de formação inicial citado por Nunes (2003, p. 5), no qual

a **formação inicial** tem seu espaço nas esferas das instituições formadoras, cuja finalidade última centra-se na produção do profissional do ensino que, mediante seus objetivos e a organização do trabalho pedagógico, propicia determinadas bases de preparação, habilitando o futuro professor para o exercício da profissão docente.

Entretanto, mesmo respaldados legalmente, apenas dois Diretores consideraram o Curso de Administração Escolar importante para o desempenho das funções, conforme aponta o Diretor da Escola E:

É um curso que, no todo, traz uma visão diferenciada porque a gente tem história da educação, você conhece o porquê da educação estar onde está hoje, como foi ocorrendo desde mil oitocentos e pouco, com a vinda de Dom

João para o Brasil. Você traz essa história até hoje, e você vê por que é que a comunidade escolar está como está hoje e você tem outras aulas onde você aprende a administrar, pelo menos ser capacitado a administrar, é muito importante realmente esse curso. Antes de fazer o curso eu acreditava que não era necessário; hoje eu vejo que me ajuda demais o fato de ter feito esse curso.

Verifica-se a aprovação do Curso de Administração escolar por parte desse Diretor. Salienta-se que é o único Diretor que não tem o Curso de Pedagogia, podendo-se inferir que a aprovação do Curso de Administração Escolar por esse Diretor se dá pela falta de conhecimento na parte pedagógica.

Em outra observação feita, o Diretor da Escola B aprova o curso com certas limitações pois, segundo ele, “o curso serve, lógico que ele te dá uma base teórica, ele te dá uma base do que fazer, como fazer, então o curso ajuda nessa parte de teoria. Agora na parte de prática mesmo, de trabalho do dia-a-dia, isso é só você estar dentro da escola, trabalhando na escola.”

Percebe-se que na prática o Curso atende aos aspectos teóricos, deixando a desejar quanto à aplicação prática dos conceitos no cotidiano do Diretor Escolar da escola municipal em Uberaba.

Em contrapartida, a maioria dos Diretores entrevistados acredita que o Curso de Administração Escolar pouco contribui para a atuação do Diretor, como se verifica na fala do Diretor da Escola C: “Eu acho muito vago. Assim, não me preparou em nada, não me acrescentou muita coisa do que eu já sabia e fazia, muito pelo contrário, muita coisa do que você via, ficava só na teoria”.

Essa pouca contribuição do Curso de Administração Escolar para a função de Diretor, citada pelo Diretor C, bem como a contribuição do Curso de Pedagogia, é compartilhada por Santos (2002, p. 1) pois

A formação e a atuação dos Diretores de Escola mostram um descompasso enorme com a Administração moderna, devido ao fato de os Cursos de Pedagogia terem se mantido resistentes à mudança, repetindo a formação do

passado, quando a educação não havia ainda ganho o destaque que assume hoje no contexto das atividades sociais, exigindo repensar o ato de educar e um processo de formação totalmente diverso.

Percebe-se que o Curso de Pedagogia, assim como o de Administração Escolar, também não prepara o Diretor devidamente para o desempenho das funções administrativas, o que pode ser evidenciado nas observações feitas por outros Diretores durante as entrevistas:

[...] meu Curso de Pedagogia é uma Complementação Pedagógica, então eu não sei se é em virtude da Complementação, mas eu acho que não prepara para o exercício do Cargo de Diretor. (Diretor da Escola A);
 Não teve nenhuma preparação para o real, no dia-a-dia está muito longe, muito distante daquilo que praticamos. (Diretor da Escola C);
 [...] estudam-se poucos assuntos da área da Administração, para você entrar dentro de uma escola e ir atuando como Diretor. (Diretor da Escola D);
 [...] eu acho bastante falho, nem posso estar justificando, porque ele é tão vago que nem dá oportunidade para fazer uma crítica consciente. (Diretor da Escola F).

Parte dessa dúvida com relação ao Curso de Administração Escolar, bem como ao de Pedagogia, dá-se basicamente pelo fato de as funções do Diretor na rede municipal de ensino de Uberaba serem na maioria administrativas, enquanto o enfoque dado pelos cursos é pedagógico, deixando uma lacuna entre a atuação prática do Diretor e a base teórica oferecida por esses cursos.

Moreto (2002, p. 112) compartilha da visão de que a experiência cotidiana de trabalho acaba por melhor preparar o indivíduo, quando comparada com os cursos feitos pelos Diretores, como pode ser visto a seguir:

O que prepara mesmo é a prática do cotidiano. O enfrentamento das questões do dia-a-dia, os embates, as conquistas, os retrocessos, os avanços. É uma ilusão achar que após se ter frequentado um curso universitário se está apto para dar conta da empreitada de ser educador. Nesse trabalho diário, vai-se constituindo o profissional. Toma forma um jeito de trabalhar com as questões da educação que não é ensinada na universidade. É ensinada na vida, na lida, no ofício de ser Diretor de uma Escola pública, brasileira, que se insere numa dada realidade que é muito diferente das salas de aula das universidades.

Evidencia-se que o curso por si só não tem preparado o indivíduo para o trabalho prático de Diretor Escolar, dependendo, para uma boa gestão, de uma experiência de vida na função.

4.1.2 Carreira no serviço público municipal

Sob o aspecto de carreira profissional, buscou-se conhecer a experiência dos Diretores no magistério público municipal. Percebeu-se que a maioria dos entrevistados é egressa de Cargos de Supervisor e Orientador Educacional, como pode ser confirmado pelas fala dos Diretores a seguir:

[...] trabalhei a vida inteira como Orientadora Educacional. Tem uns três anos que assumi a Supervisão da escola em que estou hoje. (Diretor da Escola F).

[...] entrei aqui concursada como Pedagoga, como Orientadora Educacional, de forma que são onze anos de equipe pedagógica. (Diretor da Escola A).

[...] trabalhei quatorze anos na Secretaria de Educação como Coordenadora da Educação de Jovens e Adultos, atuando nessa parte pedagógica. (Diretor da Escola D).

A legislação vigente justifica tal fato, uma vez que, segundo o edital para o concurso de Diretor, para ser candidato ao cargo de Diretor o servidor precisa: "I - integrar cargo efetivo da carreira do magistério municipal; II - ter, no mínimo, 2 (dois) anos de serviços prestados, ininterruptos ou não, junto a qualquer escola municipal, até a data do encerramento das inscrições".

Outra situação observada foi que a maior proximidade do cargo de Diretor acaba por influenciar as decisões dos servidores em se candidatar, por dois motivos: a) pela influência que o próprio Diretor exerce sobre sua equipe pedagógica para que alguém assuma a Direção da escola; b) pelo fato de desencadear nos servidores o interesse pela ocupação do cargo de Diretor, sob a crença de que é mais fácil para o Supervisor dirigir a escola do que para um professor.

Essa primeira situação é observada na fala do Diretor da Escola A:

[...] para ser sincera, partiu mesmo da Diretora anterior, ela me chamou um dia e me colocou: "No momento eu não vejo ninguém mais indicado na escola do que você, se eu tivesse que indicar alguém, se eu pudesse, eu indicaria você. Pensa nessa idéia, vai amadurecendo essa idéia". Então ela me despertou pra isso.

O segundo motivo pode ser observado a seguir na fala dos Diretores da Escola A e da Escola G, respectivamente:

[...] Estando há onze anos na equipe pedagógica, você tem uma visão bem mais ampla do que quem está na sala de aula, você tem uma visão do todo. [...] Porque a visão da escola é a visão muito individual, muito particular. Então a gente, como professora, não consegue ver essa escola. Eu nem acho que seja uma questão do outro não mostrar, é uma questão muito particular mesmo, porque a gente como professora nem tem acesso e nem tem tempo. Você entra para sua sala e fica quatro horas e vinte minutos ali dentro com seu aluno, e tem que sair dali correndo porque tem outro compromisso.

Nesse aspecto, as funções desempenhadas como Supervisor, Orientador Educacional e Professor diferem daquelas desempenhadas no Cargo de Diretor. Isto demonstrou que experiências profissionais mais próximas da Direção contribuem para uma maior facilidade na atuação como Diretor Escolar. Em contrapartida, aqueles Diretores egressos do Cargo de Professor demonstraram maior dificuldade no exercício da função de Diretor Escolar.

Nessa ótica, José Augusto Dias *apud* Alonso (1978, p. 31) comenta que

historicamente, talvez possa ser demonstrado que a função de Diretor evoluiu a partir da função docente [...]. No que se refere às escolas secundárias, parece não ter ocorrido no Brasil uma evolução contínua desde o professor encarregado, por acréscimos de tarefas administrativas, até o Diretor completamente desvinculado de atribuições docentes. Nos Estados Unidos, porém, de acordo com o testemunho de autores daquele país parece ter-se dado este fenômeno. [...].

No caso das escolas municipais de Uberaba, verifica-se uma descontinuidade no processo

de formação do indivíduo que pretende ocupar o Cargo de Diretor, uma vez que os Diretores entrevistados deixaram de forma imediata os cargos de Supervisor, Orientador Educacional, Professor ou Vice-Diretor para assumir o Cargo de Diretor Escolar. Ou seja, saíram de funções pedagógicas para assumir funções administrativas, específicas do Cargo de Diretor Escolar.

A não-formação em serviço, buscando agregar aos Diretores conhecimentos administrativos, acaba por dificultar o desempenho do Diretor, sobretudo no início de sua atuação no cargo de Diretor Escolar.

4.1.3 Resposta à primeira pergunta de pesquisa

Diante do conjunto de resultados aqui analisados, podem-se considerar os seguintes aspectos:

- a) O Diretor da escola municipal de Uberaba, aprovado em concurso e empossado para a gestão 2004 a 2007, possui uma formação inicial embasada no Curso de Pedagogia e de Administração Escolar;
- b) Embora o Curso de Administração Escolar seja considerado como requisito para ser Diretor na rede municipal de Uberaba, percebeu-se que esse curso não atende às necessidades atuais do Diretor, no que diz respeito às funções administrativas;
- c) Dessa forma, se o curso não atende às necessidades do Diretor Escolar em seu cotidiano, por que deve ser considerado como premissa legal para o exercício das funções? Portanto, há que ser repensada a exigência do Curso de Administração Escolar como requisito legal para a ocupação do cargo de Diretor Escolar, na rede municipal de Uberaba;
- d) Considerando que a formação inicial do Diretor Escolar em Uberaba é basicamente

pedagógica, um Programa de Capacitação que atenda às necessidades dos Diretores das escolas municipais de Uberaba deve atentar para a necessidade de complementação de estudos na área da Administração;

e) Dentro das experiências profissionais na carreira do magistério público municipal, quanto mais próximo da direção da escola, mais facilidade o servidor encontrará para desempenhar o cargo de Diretor. Aquele que teve experiência profissional como Auxiliar de Direção (Vice-Diretor) teria maior facilidade para gerir a escola, enquanto os egressos da função de Professor teriam maior dificuldade.

4.2 RESPOSTA À SEGUNDA PERGUNTA DE PESQUISA

QUAIS AS FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELO DIRETOR ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE UBERABA, EM SEU DIA-A-DIA?

Essa pergunta partiu da necessidade de se conhecer as especificidades existentes nas funções cotidianas do Diretor Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba, com vistas à identificação das mesmas e à adequação de um Programa de Capacitação que atenda às reais necessidades do Diretor.

Para responder a essa pergunta, buscou-se saber dos Diretores entrevistados quais são as funções desempenhadas na prática, como Diretor Escolar.

Com o intuito de facilitar a compreensão, a análise será dividida em quatro partes, a saber:

1) atividades administrativas; 2) atividades pedagógicas; 3) divisão do tempo entre atividades administrativas e pedagógicas e 4) resposta à segunda pergunta de pesquisa.

4.2.1 Atividades administrativas

Especificamente, os Diretores consideraram as seguintes atividades por eles desempenhadas como atividades administrativas:

- [...] a parte burocrática, acompanhar o serviço da secretaria, olhar toda documentação da escola, a parte de compras, administrar verbas, fazer prestação de contas, gerir toda a rede física;
- [...] olhar se as regras estão sendo cumpridas, se todo mundo está cumprindo com suas obrigações, atendimento à Secretaria de Educação, o lado financeiro, suprir o que a escola precisa [verificar as necessidades de recursos e fazer os investimentos necessários];
- [...] participar de reuniões na Secretaria de Educação, acompanhar a parte financeira da escola, a parte de funcionários, cumprimento do horário [...];
- [...] gerir o pessoal de suporte, limpeza, cantineira, biblioteca e secretaria, ou seja, estar conduzindo o trabalho desse pessoal, resguardar o patrimônio público,
- [...] prestação de contas, o gasto das verbas [...]
- na área administrativa tem toda a questão de documentação, de organização, de escrituração, pois todos os documentos são assinados primeiramente pelo Diretor.

O Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba apresenta em seu artigo 12 as atribuições dos Diretores da rede municipal de Uberaba. As atividades administrativas citadas pelos Diretores estão respaldadas nesse Regimento. Dessa forma, sob o aspecto legal, as funções administrativas realizadas na prática estão em conformidade com o Regimento.

As funções consideradas pelos Diretores como administrativas vão desde a gestão de pessoas até a questão de escrituração e documentação da escola e estão presentes no dia-a-dia do Diretor Escolar.

Em trabalho desenvolvido por Santos (2002, p. 4), percebe-se uma concordância em relação a essas funções desempenhadas pelos Diretores, como se segue:

As atribuições legais, embora exijam do Diretor de escola maior ênfase no trabalho pedagógico (atividades-fim), acabam dando margem à predominância do administrativo-burocrático (atividade-meio), por força das

tarefas rotineiras: registros da vida escolar do aluno, prontuário de professores e funcionários, relatórios de medidas e ações propostas pela Secretaria da Educação e levantamentos estatísticos. E, para tantas tarefas, na maioria das escolas, a infra-estrutura material e de pessoal é bastante precária.

Comparando as atividades desempenhadas pelos Diretores em Uberaba com o trabalho de Santos (2002), percebe-se uma concordância. Em contrapartida, no trabalho desenvolvido por Santos, observa-se que as atribuições legais exigem do Diretor “maior ênfase no trabalho pedagógico da escola”, enquanto, no caso do Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba, percebe-se a predominância de atividades administrativas.

Contudo, deve-se chamar a atenção para as similaridades existentes na prática entre as funções desempenhadas expostas por Santos e aquelas existentes nas escolas municipais de Uberaba, uma vez que, mesmo com atribuições legais mais pedagógicas, do Diretor é exigido dedicar-se mais às funções administrativas.

Isso demonstra que, mesmo que haja uma legislação que determine maior atenção ao aspecto pedagógico (como visto em Santos, 2002), o aspecto administrativo estará sempre presente nas funções dos Diretores, tomando boa parte de seu tempo. Isso evidencia que a natureza do cargo de Diretor é a maior responsável por sua ocupação em atividades administrativas e não uma questão de exigência legal apenas.

Outro ponto observado é com relação a atividades que configuram a reprodução e a fiscalização impostas pela Secretaria de Educação, como visto nas falas a seguir:

É olhar mesmo se as regras estão sendo cumpridas, se todo mundo está cumprindo com suas obrigações, atendimento à secretaria da educação [...] (Diretor da Escola C);
[...] cumprimento do horário, então isso, você tem que estar em cima para não ter nenhuma falha. (Diretor da Escola D).
[...] muitas vezes chega muito projeto pedagógico, aí você tem que estar trabalhando junto com a equipe, envolvido direto com os professores e com os alunos. (Diretor da Escola E).

Essa função de fiscalização e de repasse dos interesses do Órgão central atribuída ao Diretor Escolar é também observada por Santos (2002, p. 4), pois

Parece que o objetivo (de fato) do Diretor de Escola, assim como de outras autoridades superiores, é a manutenção da ordem estabelecida nos regimentos, estatutos, leis, etc. - impostos de cima para baixo, sem participação dos outros níveis, meros executores, como as diretorias de ensino e as escolas. Tal prática, já incorporada à tradição do Estado, pode ter sua origem no tempo em que para os cargos de especialistas da educação não se exigia formação universitária.

Esse aspecto de manutenção da ordem estabelecida fica claro quando é percebida a preocupação com aspectos legais e com o cumprimento de normas e procedimentos emanados da Secretaria de Educação.

Com relação às atribuições administrativas do Diretor, Santos (2002, p. 5) acredita que

as tarefas rotineiras são importantes, se pensadas a partir de um plano geral de organização da escola e do trabalho, o chamado "projeto (proposta) pedagógico". Deve o diretor dar prioridade às questões pedagógicas, repensando e estabelecendo as tarefas que podem ser delegadas. Organizando seu tempo e serviço, distribuindo tarefas, criando e usando mecanismos modernos e mais adequados de registro e de controle, o diretor poderá dedicar-se mais ao aspecto pedagógico.

Dessa forma, segundo Santos (2002), o Diretor deverá delegar mais essas funções administrativas e concentrar-se mais no aspecto pedagógico.

Nessa ótica, Handy (1996, p. 30) trata do conceito de subsidiariedade, no qual "sustenta que um organismo superior não deve assumir responsabilidades que podem e devem ser exercidas por um organismo subordinado". Isso significa que o Diretor pode estar selecionando atividades e redistribuindo entre seus Vice-Diretores, Auxiliares de Secretaria e Auxiliares de Serviços Gerais, pois existem atividades operacionais às quais o Diretor acaba dedicando boa parte de seu tempo, que deveriam ser executadas por outras pessoas.

As atividades administrativas se encontram presentes nas atribuições do Cargo de Diretor

Escolar e, como visto, acabam por tomar um bom tempo dele em sua execução. No entanto, Paro (2002, p.151) acredita que

a especificidade da Administração Escolar só pode dar-se não por aproximação, mas por oposição à Administração Empresarial Capitalista. Isto não quer dizer obviamente que se deva desprezar pura e simplesmente todo o progresso técnico havido na teoria e na prática administrativa empresarial. Significa apenas que, em termos políticos, o que possa haver de próprio, de específico, numa Administração Escolar voltada para a transformação social, tem de ser necessariamente antagônico ao modo de administrar da empresa, visto que tal modo de administrar serve a propósitos contrários à transformação social.

Paro (2002, p. 151) aponta uma nova função para o Diretor Escolar, a responsabilidade de transformação social encarada pela Administração Escolar. Nessa ótica, o Diretor deve, então, assumir uma posição mais crítica e política em vez de reprodutora dos sistemas legais. Contudo, para que isso se efetive na prática, seria necessária uma reformulação de todo o Sistema Nacional de Ensino.

Por outro lado, o autor não descarta a aplicação na escola dos avanços ocorridos na Administração Empresarial. Nessa ótica percebe-se que as técnicas devem estar adequadas à realidade da escola, contrapondo o sistema de acumulação capitalista, proposta defendida neste trabalho.

Acrescente-se a isso o fato de que os Diretores possuem uma formação inicial com base pedagógica e, mesmo assim, os cursos de Administração Escolar acabam menosprezando os aspectos administrativos presentes na função de Diretor e que deveriam compor sua formação inicial, pois segundo Santos (2002. p.27),

a mudança deve ser embasada nas modernas teorias de administração, com ênfase na liderança, na tomada de decisões, nas estratégias e na flexibilidade e autonomia da escola. O humanismo organizacional, a gestão de qualidade e a liderança situacional podem provocar as mudanças necessárias no interior da escola. No novo tipo de gestão devem prevalecer a liderança, a participação, a criatividade, a

iniciativa, a cooperação, a motivação.

Assim, baseando-se na formação inicial do Diretor das escolas municipais de Uberaba, defende-se neste trabalho a necessidade de um Programa de Capacitação que contribua para a complementação de conceitos na área de Administração, respeitando os princípios e objetivos da escola atual.

4.2.2 Atividades pedagógicas

As atividades pedagógicas desenvolvidas pelos Diretores resumem-se no acompanhamento a seus especialistas de educação (Supervisor e Orientador Educacional).

O Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba, que trata do assunto, prevê que o acompanhamento da parte pedagógica da escola é função específica do Supervisor e do Orientador Educacional, cabendo ao Diretor apenas seu acompanhamento.

Verificou-se ainda que, ao mesmo tempo em que a maioria dos Diretores possui formação em Pedagogia, são instados a desenvolver funções estritamente administrativas. Nessa ótica, percebeu-se um pesar quando os Diretores se referiram a sua atuação pedagógica na escola:

[...] nós acompanhamos mais o trabalho do Supervisor.
[...] Você se reúne mais com seu supervisor e pede pra ele, em linhas gerais, dar uma idéia do que é que o professor está fazendo, sobra pouco tempo para esse lado pedagógico, infelizmente.
O aspecto pedagógico normalmente é apenas acompanhado de longe pelo Diretor, além de existir o pedagogo na escola ao qual está direcionada a parte pedagógica, percebe-se uma maior atenção da Secretaria de Educação nessa área [...].

Esse caso ocorre principalmente pela falta de um preparo anterior à ocupação do Cargo de Diretor pelo indivíduo, pois, ao assumir o cargo, defronta-se imediatamente com situações antes não vivenciadas, seja como professor ou como especialista da educação. Esse fato é

comentado por Alonso (1978, p. 31), ao considerar que

durante muito tempo a Administração Escolar foi encarada tão-somente como uma extensão da atividade docente e o seu bom êxito atribuído ao volume de experiência acumulado por alguém nessa atividade, ou ainda uma excelência no desempenho das atividades didáticas.

Percebe-se que o Diretor Escolar da rede municipal de Uberaba, ao assumir seu cargo, ainda está preso ao conceito de que a Direção é apenas continuidade da atividade docente. Em contrapartida, percebe que as funções são mais administrativas do que pedagógicas e acaba por se sentir limitado quando não lhe sobra tempo para atender aos aspectos pedagógicos, causando um “descontentamento” com essa situação.

4.2.3 Divisão do tempo entre atividades administrativas e pedagógicas

Segundo os Diretores, em média 60 a 70% de seu tempo é dedicado a atividades administrativas, restando apenas 30 a 40% para as atividades pedagógicas.

Se comparadas essas proporções com as atribuições previstas no Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba, percebe-se a plena concordância com a legislação, uma vez que, das 23 atribuições apresentadas no art. 12 desse Regimento, 17 são de caráter estritamente administrativo, como pode ser visto no Anexo A: Fragmentos do Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba.

A questão a ser levantada aqui é a seguinte: será que deveria ser essa a verdadeira distribuição das funções do Diretor Escolar ou haveria outra forma de distribuir seu tempo?

Mesmo que haja uma distribuição legal de outras atribuições ao Diretor, a quantidade de tarefas administrativas que envolvem a gestão da escola acaba por tomar a maior parte de seu tempo, como visto em Santos (2002). A questão não seria apenas de alteração na legislação, atribuindo ao Diretor uma função mais pedagógica do que administrativa, pois mesmo que

isso ocorra, as funções administrativas não deixariam de existir e tomar um relativo tempo do Diretor.

4.2.4 Resposta à segunda pergunta de pesquisa

Diante do exposto pelos Diretores das escolas municipais de Uberaba, pela legislação e pelos autores citados neste trabalho, podem-se considerar os seguintes aspectos:

- a) As funções do Diretor Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba são em sua maioria, administrativas, tanto aquelas previstas na legislação quanto as executadas na prática, havendo perfeito acordo entre o Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba e as funções desempenhadas na escola pelo Diretor;
- b) Com relação aos aspectos pedagógicos, verificou-se que os Diretores apenas acompanham as ações do Supervisor e Orientador Educacional, o que também está em perfeito acordo com a legislação;
- c) O Diretor dedica cerca de 60 a 70% de seu tempo em atividades administrativas e apenas 30 a 40% em atividades pedagógicas, o que ocorre mais em função da natureza do cargo do que pela legislação;
- d) A pouca atenção aos aspectos pedagógicos ocorre por dois motivos: 1) É previsto no Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba que a parte pedagógica da escola fica sob a responsabilidade da equipe pedagógica; 2) As funções administrativas tomam mais tempo do Diretor em seu dia-a-dia;
- e) Portanto, pode-se concluir que, mesmo que a lei determine menor peso das funções administrativas nas atribuições diárias do Diretor, ainda ficaria preso a essas funções pelo fato de exigirem uma certa dedicação do Diretor e este encontrar dificuldades em delegar algumas dessas tarefas;

f) Se houver um bom preparo do Diretor para os aspectos administrativos, juntamente com a delegação de tarefas a outros servidores, a economia de tempo em tarefas dessa área poderá fazer com que haja maior tempo para dedicar-se ao pedagógico;

g) Há que se repensar as reais atribuições do Diretor, uma vez que ele fica preso em atividades técnicas e repetitivas, deixando a desejar quanto a processos de tomada de decisão e a uma visão mais crítica da gestão da escola atual. Torna-se, então, necessário pensar na existência de uma estrutura que possibilite maior flexibilidade e tempo para o Diretor, para que possa ter uma postura política mais crítica.

4.3 RESPOSTA À TERCEIRA PERGUNTA DE PESQUISA

QUE PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO SÃO OFERECIDOS PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE UBERABA PARA SEUS DIRETORES DE ESCOLA, COMO COMPLEMENTO PARA SUA EDUCAÇÃO CONTINUADA?

Buscou-se com essa pergunta saber quais Programas de Capacitação estão sendo oferecidos pela Secretaria de Educação aos Diretores das Escolas Municipais de Uberaba, empossados para o mandato de 2004 a 2007 e qual a efetiva contribuição para a vivência prática na escola.

Para responder a essa pergunta, o assunto foi dividido em duas partes: 1) Ações da Secretaria de Educação consideradas como Processos de Educação Continuada; 2) Resposta à terceira pergunta de pesquisa.

4.3.1 Ações da Secretaria de Educação consideradas como processo de Educação Continuada

Nessa parte serão analisadas as principais ações oferecidas pela Secretaria de Educação,

consideradas pelos Diretores Escolares como Processos de Educação Continuada.

Para tanto, foram levantados aspectos desde a informação dos possíveis Programas de Capacitação, sua formatação, principais falhas observadas pelos Diretores e sugestões dadas para a melhoria dos mesmos.

A principal ação da Secretaria de Educação considerada pelos Diretores como processo de Educação Continuada e apontada por todos os Diretores entrevistados foi o curso promovido pelo CEFOR.

Esse curso está sendo oferecido aos Diretores no decorrer do ano de 2004 com uma carga horária de 50 horas, ocorrendo encontros quinzenais no próprio CEFOR.

Outras ações consideradas como processo de Educação Continuada foram a licença remunerada para estudos em nível de pós-graduação, citada por um Diretor apenas, e o apoio dado pela Secretaria de Educação, com sua equipe pedagógica, citada por dois Diretores.

No caso do apoio da equipe pedagógica da Secretaria de Educação, não pode ser considerado como Programa de Capacitação do Diretor, pois trata-se de um assessoramento feito à equipe pedagógica da escola e, como os especialistas da escola são responsáveis pela parte pedagógica, tal ação não traz grandes contribuições para o Diretor. Já no caso da licença remunerada para estudos de pós-graduação, o Diretor acaba por não se beneficiar muito dessa situação pois não lhe é permitido o afastamento em função das características de seu cargo.

O curso oferecido pelo CEFOR é objeto de certa contradição entre os Diretores entrevistados pois segundo o Diretor da Escola D, o curso do CEFOR "está contextualizado com o dia-a-dia do Diretor, porque é feita, antes de qualquer curso, uma pesquisa com a gente para saber o que é que nos está angustiado, o que é que nós estamos necessitando". Em contrapartida, o Diretor da Escola A aponta que,

pra ser sincera a gente sabe que o CEFOR tem que cumprir esse curso, então nós vamos colocar aqui pra fazer cumprir o que tem que ser cumprido, mas assim, não houve essa preocupação em conversar com as pessoas, o que é

que vocês gostariam, que temas vocês gostariam que fossem trabalhados se a proposta está boa? Vocês acham que vai atender? De forma nenhuma, vem aquele pacotinho pronto fechado sem saber se aquelas são as necessidades das pessoas que estão lá.

Há, pois, uma contradição: enquanto o Diretor da Escola D afirma que é feito um levantamento das necessidades, o Diretor da Escola A afirma o contrário. Uma explicação pode estar no fato de que o Diretor D possui carreira profissional desenvolvida dentro da Secretaria de Educação [“trabalhei 14 anos na Secretaria de Educação como coordenadora da educação de jovens e adultos”], o que pode conduzir a um viés em sua fala.

No aspecto de conteúdo programático, o curso apresentou deficiências, como informa o Diretor da Escola G:

Faz-se então o curso de formação continuada pelo CEFOR que, embora esteja no segundo módulo, o primeiro não deu formação nenhuma, não ajudou em nada, o segundo já melhorou um pouco, que foi falar sobre empreendedorismo e já deu uma visão mais ampla da questão da Administração Escolar. (Diretor da Escola G).

Evidencia-se na fala acima que houve dois momentos no curso, um primeiro que não teria atendido aos interesses dos Diretores e um segundo, que trazia questões mais administrativas, passando, assim, a contribuir melhor para a vivência prática do Diretor.

O fato pode ser mais bem compreendido com o comentário do Diretor da Escola A que justifica essa *mudança de rumos*:

Após o primeiro módulo nós chamamos a atenção. Reunimos os Diretores, elegemos um representante que procurou a Diretora do CEFOR ele disse a ela que aquele módulo não estava atendendo a necessidade, que nós queremos cursos voltados pra prática mesmo de Administração Escolar. Nós queremos discutir disciplina na escola, nós queremos discutir merenda, verbas, compras, nós queremos discutir questões do dia-a-dia da escola mesmo. Aí tomamos a iniciativa e então passamos uma lista com temas sugeridos para o CEFOR, e cada Diretor colocou ali temas que achamos necessários. Encaminhamos para a Diretora. O primeiro módulo não atendeu, foi fraco, aí esse segundo módulo que nós tivemos apenas um encontro foi muito interessante, prendeu a atenção de todo mundo. Vamos ver daqui pra frente.

Pode-se, pois, inferir que não há de fato uma pesquisa anterior ao curso para conhecer as necessidades dos Diretores, demonstrando que foram feitos ajustes no decorrer do curso, demonstrando a falta de uma proposta inicial coerente que seja trabalhada ao longo do Curso.

O levantamento das necessidades é, segundo Bohlander (2003, p. 136), uma fase importante para o desenvolvimento de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento e, para tanto, é necessária uma análise da organização, da tarefa e da pessoa, portanto, uma premissa básica dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento em que seja feita uma análise da pessoa e de suas funções.

Como não houve por parte do CEFOR, constatado nas falas dos Diretores entrevistados, uma análise detalhada das pessoas e das funções, a validade do programa fica comprometida. Dessa forma, acredita-se que o curso oferecido acaba por não atender às reais necessidades de capacitação dos Diretores das escolas municipais de Uberaba.

Esse desconhecimento das funções e da pessoa por parte de uma instituição que promove um Programa de Capacitação pode resultar na oferta de cursos sem sustentação, uma vez que serão desenvolvidos temas que nem sempre estarão ligados às reais necessidades dos treinandos.

Outro aspecto observado acerca do programa oferecido é que, em sua maior parte, são discutidos aspectos pedagógicos, ao passo que a maior deficiência apresentada pelos Diretores se encontra nos aspectos administrativos. Percebe-se a descontextualização do curso oferecido em relação às necessidades do Diretor, o que também ocorre por falta de uma análise das necessidades de treinamento, podendo ser comprovado pelo Diretor da Escola H:

[...] foi uma infeliz escolha o tema. Porque nós passamos o ano passado principalmente no último semestre, escrevendo o projeto político-pedagógico da escola, e quando foi no início do ano, o curso foi para falar desse processo político-pedagógico. Então, assim, foi mais ou menos que chover no molhado.

A falta de observação das funções desempenhadas e de continuidade em relação à vida prática do Diretor contribuiu para a formatação de um curso com pouca objetividade.

Quanto à metodologia utilizada, não atende às necessidades dos Diretores, uma vez que, por se tratar de cargos de gestão, seriam mais apropriados os estudos de casos, vivências, dinâmicas, desempenho de papéis, *coaching*⁶, entre outros, como forma de atingir as expectativas dos indivíduos.

Segundo Bohlander (2003, p. 155), existem métodos mais apropriados para treinamento de indivíduos em cargos gerenciais, pois o objetivo que se pretende alcançar com um ocupante de cargo gerencial é diferente daquele usado para nível técnico.

Percebe-se, ainda, a utilização de métodos recomendados para níveis técnicos e não gerenciais. Isso foi evidenciado quando os Diretores reivindicaram um maior espaço para discussão e troca de experiências, vivências, promoção de estudo de casos, de realidades do dia-a-dia da escola, relato de experiências, grupos de estudos, problematizações, entre outras situações apontadas.

Outro ponto verificado que contradiz a Teoria de Programas de Treinamento e Desenvolvimento reside no fato de que os Diretores recém-ingressados no Cargo não passaram por um treinamento prévio, como afirma o Diretor G: “[...] quando saiu o processo, no Porta-Voz, falava até que a gente ia ter um curso preparatório. Esse curso até hoje não aconteceu”. Assim os Diretores assumiram o Cargo sem um treinamento para as novas funções.

Considerando que suas experiências estavam voltadas para as questões pedagógicas e que a nova função [de Diretor] envolve mais questões administrativas, é imprescindível a oferta de um curso que visa a essa capacitação inicial, como ocorre na maioria das organizações.

O resultado disso é o grande índice de experimentação de ações por parte dos Diretores ingressos e a consulta a Diretores mais experientes como forma de resolver os problemas a que são submetidos no dia-a-dia, confirmando que a gestão da escola municipal de Uberaba é feita sob a ótica da experimentação.

A falta de capacitação no local de trabalho também foi constatada, sendo que essa modalidade de treinamento é de grande importância para a adequação das situações vivenciadas em sala de aula (como é o curso atual) para a realidade escolar.

Considera-se, então, importante uma revisão na forma como está sendo conduzida a capacitação de Diretores da rede municipal de ensino de Uberaba, com vistas a uma maior eficiência dos programas de capacitação.

4.3.2 Resposta à terceira pergunta de pesquisa

Diante do exposto anteriormente, com relação ao programa de capacitação oferecido aos Diretores da rede municipal pela Secretaria de Educação, pode-se então considerar o seguinte:

a) A única ação vista como Programa de Educação Continuada por todos os Diretores entrevistados é o curso oferecido pelo CEFOR;

b) Esse curso está descontextualizado da Teoria de Programas de Treinamento e Desenvolvimento, proposta por Bohlander (2003) e utilizada na maioria das organizações, sobretudo no aspecto referente à análise da tarefa, das pessoas e na forma como é desenvolvido, pois utilizam-se métodos destinados a níveis técnicos, enquanto os Diretores ocupam cargos gerenciais;

c) A falta de um Programa de Educação Continuada que anteceda a atuação do servidor no Cargo de Diretor Escolar acrescenta as dificuldades encontradas para a gestão da escola,

⁶ Para Bohlander (2003, p. 155), *coaching* envolve um fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões do gerente para o subordinado. Transpondo essa técnica para o caso do Diretor Escolar, seria o acompanhamento

sobretudo nos aspectos administrativos;

d) O curso oferecido contempla mais os aspectos pedagógicos, muito embora as atribuições práticas e legais do Cargo de Diretor Escolar sejam, em sua maioria, administrativas;

e) Os conhecimentos que têm maior importância para ser trabalhados num Programa de Educação Continuada para os Diretores Escolares da rede municipal de ensino de Uberaba são aqueles voltados para os aspectos administrativos, justificados sob dois motivos: 1) a formação inicial do Diretor é basicamente pedagógica; 2) as funções desempenhadas basicamente pelos Diretores das escolas municipais de Uberaba, são administrativas;

f) Torna-se necessária uma revisão da forma como vem sendo desenvolvida a Educação Continuada do Diretor Escolar no município de Uberaba, com vistas ao redirecionamento de Programas de Capacitação;

g) Como o curso atual ocorre em sua totalidade na sala de aula, percebe-se a necessidade de utilização de outros instrumentos como *Coaching*, para propiciar a troca de experiências *in loco* entre Diretores mais experientes e recém-ingressos no cargo.

4.4 RESPOSTA À QUARTA PERGUNTA DE PESQUISA

CONSIDERANDO QUE AS FUNÇÕES LEGAIS DO DIRETOR ESCOLAR, EM SUA MAIORIA, SÃO ADMINISTRATIVAS E QUE A GESTÃO DA ESCOLA DEVE SER DEMOCRÁTICA, COMO A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PODE CONTRIBUIR NA EDUCAÇÃO CONTINUADA DO DIRETOR ESCOLAR?

Ao se levantar essa questão, existia apenas a confirmação legal de que a maioria das funções do Diretor Escolar é administrativa. Ao longo do trabalho, evidenciou-se na prática que as funções desempenhadas estão de acordo com a legislação.

Por um Diretor mais experiente, de forma a transmitir experiências práticas.

Em contrapartida, com relação à gestão democrática, sua ocorrência, na prática, se distancia daquela prevista na legislação e nos discursos teóricos.

A maior contribuição da Ciência da Administração para este trabalho está relacionada à formatação de um Programa de Capacitação baseado na Teoria de Treinamento e Desenvolvimento, proposta por Bohlander (2003).

Entretanto, para que se desenvolva, há que se analisar dois aspectos que ainda não foram tratados neste capítulo: a gestão democrática da escola pública e a contribuição das instituições que direcionam os processos de Educação Continuada, na rede municipal de ensino de Uberaba.

Para tanto, a resposta a essa pergunta será dividida em duas partes: 1) Análise das Instituições e aplicação prática da gestão democrática nas escolas municipais de Uberaba e 2) Resposta à quarta pergunta de pesquisa.

4.4.1 Análise das Instituições e aplicação prática da gestão democrática nas escolas municipais de Uberaba

Segundo os resultados apresentados, as instituições que interferem no processo de Educação Continuada do Diretor das escolas municipais de Uberaba são: a Escola, a Secretaria de Educação, O CEFOR e a Prefeitura Municipal de Uberaba.

Os dados obtidos com relação à escola municipal de Uberaba apontam que suas principais especificidades se situam nos seguintes pontos: a) gestão democrática da escola com a participação do colegiado; b) limitação do Diretor com relação aos aspectos de recursos financeiros e de pessoal; c) existência de quadros de servidores diferenciados no interior da escola; d) papel social da escola.

Sob o ponto de vista legal, a gestão democrática é amparada por lei, prevista na

Constituição Federal de 1988, na Lei 9394/96 LDB, na Lei Orgânica do Município de Uberaba e no Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba. No entanto, o que se verificou é que a gestão democrática ainda não ocorre na prática, como prevê a legislação e os discursos políticos e teóricos.

Percebeu-se a limitação em se implementar a gestão democrática à medida que as ações dos Diretores são reduzidas, sobretudo nos aspectos de recursos financeiros, como acrescenta o Diretor da Escola F:

[...] qual é a autonomia que o Diretor tem? Pouquíssima, você está limitada, tanto é que a gente recebe duas verbas (uma verba municipal e uma federal). Quando já vem definido o que você pode comprar para a escola e o que você não pode eu acho que isso é um castro (sic!), por que às vezes eles exigem, dão oportunidade de comprar, por exemplo, seiscentos reais em móveis, mas eu preciso de seiscentos reais em papel, por que comprar móveis? Então eu acho que deveria ser assim, a democracia começa daí. Se não existe democracia, como que eu vou pregar a democracia dentro da minha escola? Se na hora que eu reúno o colegiado, eu digo: gente precisamos disso, mas a verba é para aquilo, ou pra comprar aquela outra coisa, que às vezes não atende à realidade da escola.

Percebe-se uma limitação acerca da utilização dos recursos financeiros, havendo um direcionamento prévio quanto à forma como esse recurso deve ser gasto. Na visão desse Diretor, a situação de imposição dos bens ou serviços que podem ser adquiridos com o dinheiro das verbas ocorre de forma autoritária, impedindo a prática da gestão democrática.

Portanto, se por um lado se divulga a gestão democrática, por outro se utilizam meios que limitam a autonomia do Diretor em decidir com seu Colegiado qual o melhor investimento para esses recursos.

Outro aspecto observado é quanto ao Colegiado Escolar, uma vez que esse órgão é bastante questionado pelos Diretores, como pode ser visto pelo Diretor da Escola E:

Eu não consigo ver no Colegiado uma boa administração, já que, se para Diretor se exige tanta coisa, para quem fosse fazer parte do colegiado

deveria ser exigido também algum conhecimento, alguma capacitação mínima, porque de repente eu tenho um colegiado que só fala amém pra mim. Isso é comum, não só na minha escola. A gente discute isso: é em todas as escolas, como também simplesmente, de repente por algum motivo dentro da escola, alguém passa a fazer oposição sem conhecimento da escola, simplesmente para fazer oposição, nesse momento também pára de ter sentido. É isso que eu vejo no colegiado, eu não vejo grande parceria, não. Ou é omissa, aprova, as pessoas estão doidas para ir embora e muitas vezes fazem uma oposição sem conhecimento de causa.

Nesse sentido, o Diretor questiona a viabilidade do Colegiado, uma vez que o preparo dos membros desse órgão não condiz com o poder de decisão que lhe é conferido.

A gestão da escola ocorre por via do Colegiado e da Equipe Dirigente, como é previsto em lei. Ainda que a lei assim o decida, a gestão de uma escola por meio de decisões amparadas por um colegiado acaba por restringir a autonomia do Diretor Escolar e entravar o processo de tomada de decisão. Sempre que há uma decisão de maior importância o Colegiado é reunido para opinar a respeito. Isso provoca demora no processo de tomada de decisão.

Com relação à Secretaria de Educação, seu principal papel é a formatação de políticas específicas de Educação e, no tocante à Capacitação, deve a Secretaria de Educação, juntamente com a Secretaria de Administração, promover a Capacitação dos servidores da rede municipal de ensino.

No entanto, na prática não se comprovou a participação da Secretaria de Administração nas ações de capacitação dos Diretores Escolares.

Isto ocorre pelo fato de não existir na própria Secretaria de Administração um departamento ou seção que trate do treinamento dos servidores municipais, como evidencia o organograma dessa Secretaria.

Isso demonstra que a Prefeitura de Uberaba adota uma política de recursos humanos voltada exclusivamente para aspectos de rotina, havendo pouca preocupação com o treinamento de servidores. Assim, existe a ocupação de cargos por indivíduos que não passaram por um treinamento anteriormente.

Neste aspecto, Milkovich (2000, p. 339) aponta que “as melhores empresas interam o treinamento dentro de um conjunto sistemático de atividades de RH, incluindo o provimento interno e externo, sistema de recompensas e planejamento das funções”. No entanto não há, por parte da Prefeitura, integração entre as áreas de Recursos Humanos, percebendo-se ações isoladas.

Quanto às Secretarias de Controle Interno e de Planejamento, na prática não se verifica sua interferência nos mecanismos de gestão para auxiliar o Diretor Escolar. Muito embora esteja prevista na Lei nº 085, a integração dessas Secretarias, na prática este apoio não ocorre, sobretudo pelo não reconhecimento por parte dos membros de cada Secretaria das especificidades de tais funções e pela não existência de mecanismos eficientes que promovam a integração entre as Secretarias.

Dessa forma, conclui-se que apenas a existência de uma legislação a respeito não é suficiente para promover a integração necessária entre as secretarias municipais, havendo necessidade de instrumentos estruturais para que esses papéis se efetivem, na prática.

Diante disto, a capacitação dos Diretores acaba ficando a cargo exclusivamente do CEFOR pois, embora as Secretarias citadas façam parte legalmente das ações de capacitação e ou de gestão na estrutura organizacional do município, não cumprem sua parte.

O CEFOR é formado por pessoal de carreira do magistério, não havendo em sua estrutura profissionais de Administração que apresentem conhecimentos na área de treinamento e desenvolvimento. Logo, a probabilidade de se atingir os objetivos de capacitação dos servidores da rede municipal de ensino fica mais difícil. Dessa forma há que se rever essa estrutura para que a Capacitação dos Diretores possa basear-se em estudos específicos para o atingimento dos objetivos de capacitação.

Nesse contexto, podem ser considerados aspectos acerca da participação das instituições no processo de capacitação dos Diretores da rede municipal de ensino:

- a) Para que um Programa de Capacitação atinja seus objetivos, uma das etapas importantes é a análise das instituições envolvidas no processo;
- b) É necessário rever a participação de outras secretarias municipais na capacitação dos Diretores, sobretudo a Secretaria de Administração, que apresenta um Departamento de Recursos Humanos, cuja função é de tratar dos assuntos relacionados aos servidores do município de Uberaba, sobretudo quanto ao treinamento;
- c) Embora exista uma premissa legal que indique a participação de diversas Secretarias no auxílio a treinamento e gestão, na prática essas ações não ocorrem;
- d) O financiamento de Programas de Capacitação depende de políticas internas da Secretaria de Educação e da Prefeitura de Uberaba, percebendo-se a necessidade de melhor investimento em treinamento e desenvolvimento de Diretores Escolares;
- e) O papel de treinamento antes de o servidor assumir seu cargo é responsabilidade da Secretaria de Administração, em seu Departamento de Recursos Humanos; no caso dos Diretores não houve treinamento anterior à ocupação do cargo. Percebe-se, pois, um descompasso entre CEFOR e Secretaria de Administração, ou seja, ambos poderiam efetivar a capacitação dos Diretores antes que assumissem o cargo. No entanto, nem o CEFOR nem a Secretaria de Administração ofereceu essa capacitação, comprovando um descaso com o preparo do servidor na ocupação de novos cargos. É preciso lembrar que o Diretor é um servidor da carreira, o cargo para ele é novo, necessita de capacitação prévia.

A Figura 4, a seguir, apresenta uma proposta de esquema para o Programa de Capacitação que contemple os aspectos discutidos.

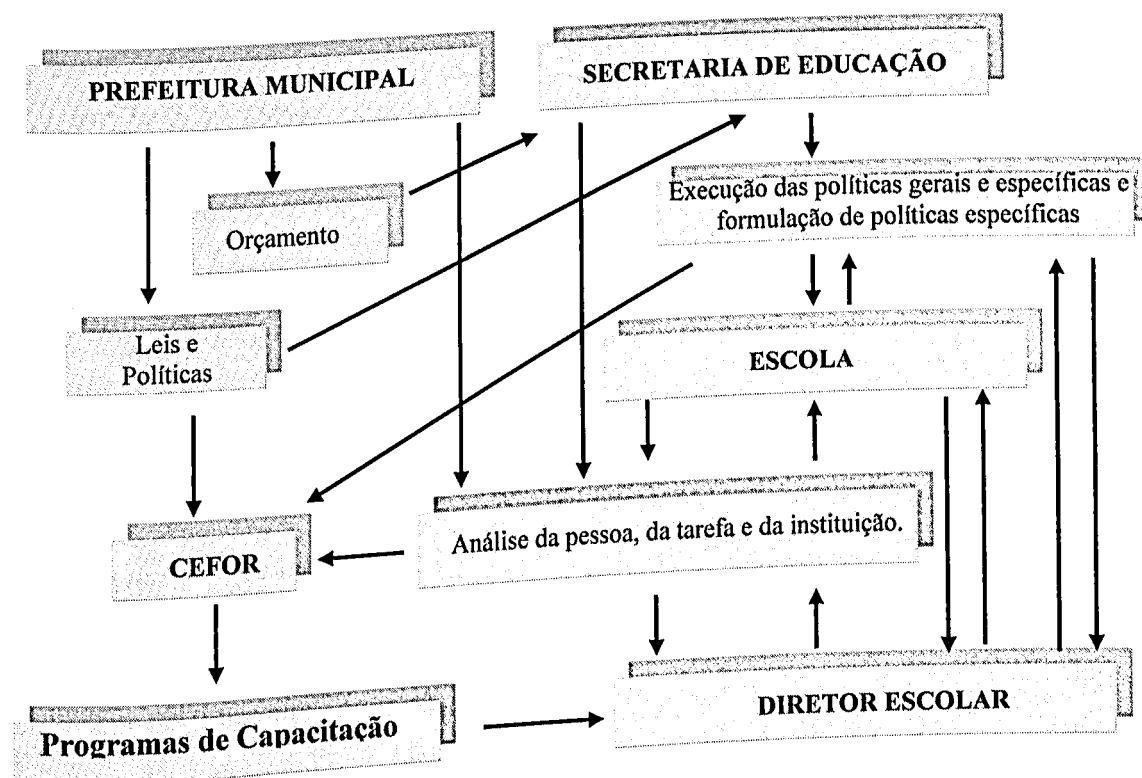


FIGURA 4: Esquema proposto para envolvimento das instituições no Programa de Capacitação dos Diretores Escolares da rede municipal de ensino de Uberaba

4.4.2 Resposta à quarta pergunta de pesquisa

Acredita-se que as contribuições que a Ciência da Administração pode oferecer à Educação Continuada do Diretor Escolar da rede municipal de Uberaba baseiam-se nos seguintes pontos: 1) formatação de um Programa de Capacitação baseado nos princípios de Programas de Treinamento e Desenvolvimento de Bohlander (2003); 2) Conhecimentos da área da Administração necessários na Direção da Escola e que não foram explorados na formação inicial dos Diretores, bem como nos Programas de Capacitação até então.

4.4.2.1 Formatação de um Programa de Capacitação para os Diretores das Escolas municipais de Uberaba

Como observado ao longo deste trabalho, o Programa de Capacitação oferecido atualmente pelo CEFOR não atende às necessidades dos Diretores das escolas municipais de Uberaba. Partindo desse princípio, serão propostas, em linhas gerais, algumas diretrizes para um Programa de Capacitação que visa atender a tais necessidades:

4.4.2.1.1 Objetivos Instrucionais

Os objetivos instrucionais correspondem ao que se pretende atingir com relação à capacitação dos indivíduos ao final do programa. Esses objetivos dependem dos dados levantados anteriormente com relação à instituição, à tarefa e à pessoa:

- Ampliar as capacidades de planejamento dos Diretores Escolares nas áreas administrativa e pedagógica da escola pública;
- Conhecer técnicas para a gestão financeira, adequadas à escola pública, direcionadas à caixa escolar, planejamento e controle financeiro, decisões de compra e viabilidade econômica de projetos;
- Ampliar conhecimentos na área de informática com vistas à adequação às mudanças da sociedade moderna, bem como às novas premissas apresentadas pelo Plano Nacional de Educação;
- Promover um embasamento de conhecimento das leis que regem a educação pública: Constituição Federal, Lei Orgânica do Município, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Estatuto da Criança e do Adolescente, FUNDEF, entre outras;
- Desenvolver habilidades de liderança e gestão de pessoal, no intuito de promover um

bom relacionamento dos servidores das escolas municipais de Uberaba, bem como a questão legal de gestão de pessoal da rede municipal de ensino;

- Conhecer técnicas de Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, tendo em vista o melhor aproveitamento de recursos e redução de gastos, promovendo maior eficiência na gestão do dinheiro público, conferindo mais oportunidades para a melhoria do ensino;
- Trabalhar processos de gestão participativa com vistas à busca do envolvimento da comunidade escolar no andamento da escola, abrindo discussões sobre a relação democrática na escola pública;
- Conhecer a estrutura organizacional do município, principalmente da Secretaria de Educação, seus contatos e respectivos procedimentos técnicos, administrativos e pedagógicos para o bom andamento dos processos;
- Desenvolver estudos atuais sobre o aspecto pedagógico, no sentido de promover o acompanhamento das políticas públicas de ensino e suas interferências na vida da escola;
- Trabalhar a questão do papel do Diretor na escola atual, com vistas a uma formação crítica desse Diretor para que atue como agente de mudança na sociedade atual, sobretudo em sua escola;
- Apresentar propostas para a gestão estratégica da unidade de ensino, envolvendo desde a gestão integrada até a questão da visualização no ambiente escolar e social de oportunidades de parcerias com instituições privadas para desenvolvimento de projetos educacionais;
- Promover discussões acerca dos problemas do dia-a-dia da escola com vistas a socializar na prática os conhecimentos adquiridos pelo Diretor;
- Conhecer técnicas informatizadas de gestão e a importância da inclusão digital na

gestão da escola atual.

4.4.2.1.2 Experiências no local de trabalho

Entre os vários métodos existentes para experiências no local de trabalho, serão comentados os que mais se adaptem ao Diretor Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba:

a) *Coaching*:

Consiste no repasse de informações de um indivíduo para outro; em nosso caso, seria do Diretor egresso para o Diretor que ingressa no cargo. É o que normalmente ocorre de modo informal, quando os Diretores recém-empossados no cargo procuram aqueles com melhor experiência para tirar suas dúvidas. A proposta aqui seria da permanência do Diretor egresso no cargo por um período que varia de um a dois meses para que possa fazer esse trabalho de mentor ou orientador do Diretor ingressor. Nesse período, enquanto o Diretor que ingressa receberia uma capacitação formal em sala de aula, com assuntos inerentes a seu exercício futuro, receberia também na escola, a orientação do Diretor que sai. Uma opção viável pode ser o desenvolvimento desse processo em outra escola no intuito de evitar possíveis constrangimentos com relação à sucessão do Diretor.

b) *Aprendizado prático*:

Tem alguma semelhança com o método anterior. Trata-se da liberação do indivíduo para atuar em outras escolas e na função a ser assumida. No caso do aprendizado prático, ele é acompanhado por uma capacitação em sala de aula, para direcionar as ações a serem verificadas na prática. Dessa forma o Diretor ingressor poderá, ao mesmo tempo em que

estiver desenvolvendo o *coaching* participar do aprendizado prático.

c) Outras opções:

Existem outros métodos para capacitação no local de trabalho, porém não se adaptam à realidade da escola municipal de Uberaba, por esta apresentar algumas especificidades de funções. As substituições programadas, por exemplo, consistem no preparo da pessoa para assumir o cargo de gestor. Todavia, como não se sabe ao certo quem será Diretor de uma determinada escola, não há como se fazer esse trabalho. Outra limitação é a impossibilidade de um professor deixar a sala de aula para vivenciar tais experiências, o que traria prejuízo ao desempenho acadêmico do aluno.

Outras situações como rotação de cargo, transferência lateral e progressão de carreira planejada não se enquadrariam na especificidade da escola pública. Portanto, destacam-se os dois citados inicialmente como possíveis de ser adotados, apresentando viabilidade funcional e econômica.

4.4.2.1.3 Experiências fora do local de trabalho

Normalmente são as mais utilizadas nos Programas de Capacitação oferecidos, por dois motivos. São de mais baixo custo, uma vez que é possível reunir numa sala de aula 30 ou 40 pessoas para tratar de determinados assuntos e se torna mais rápido o repasse teórico de algumas situações importantes. Apresentam a limitação de às vezes promover um distanciamento entre teoria e prática, levando à não-compreensão de determinados aspectos e, em alguns casos, até a desmotivação do indivíduo. Os métodos mais importantes de capacitação fora da escola são:

a) Seminários e conferências

Os seminários e conferências são bastante úteis para levantamento de discussões acerca de determinados assuntos. Para a capacitação de pessoal de nível gerencial são mais adequados que outras atividades normalmente utilizadas em sala de aula, para níveis técnicos. O sucesso desse método dependerá principalmente da sensibilidade e conhecimento do proponente, uma vez que esse estudo deve estar contextualizado nos temas de interesse dos diretores, ressaltando aqui a importância das características do instrutor num programa de capacitação.

b) Estudos de casos

Como pôde ser observado nas falas dos Diretores, o estudo de caso é uma forma de discutir assuntos de relevância para a escola, considerando situações próximas das vivenciadas por eles. A maior limitação desse método está na inexistência de publicações de trabalhos na área, o que dificulta uma rica opção de assuntos.

c) Jogos gerenciais

Esta técnica vem sendo utilizada com sucesso em muitas empresas na capacitação de gerentes, com ótimos resultados. Embora as bases teóricas dos jogos gerenciais se originem de estudos de andragogia, boa parte dos trabalhos existentes derivam da pedagogia, onde são trabalhadas situações como brincadeiras, disputas cooperativas, entre outras, inclusive utilizando diversas técnicas de socialização.

A associação dessa técnica no meio educacional se torna importante pelo fato da dificuldade apresentada pelos Diretores em lidar com as relações interpessoais na escola. As técnicas aplicadas no programa de capacitação podem ser transpostas para a escola, auxiliando o Diretor nessa convivência diária.

d) Desempenho de papel

Consiste na vivência por parte do Diretor dos demais papéis de seu meio organizacional. Ao ser solicitado a vivenciar papéis como pai, aluno, cantineira, professor, supervisor, bem como papéis em níveis acima de seu cargo, o Diretor poderá evidenciar situações antes impossíveis de se notar por falta de conhecer as especificidades de cada uma delas. É uma técnica consagrada e pode ser utilizada perfeitamente nos Programas de Capacitação de Diretores Escolares.

4.4.2.1.4 Áreas contempladas pelo Programa de Capacitação proposto**a) Planejamento**

Desenvolver atividades inerentes a planejamento, como calendário escolar, programação de reuniões, projeto político-pedagógico, planejamento financeiro e coordenação de ações.

b) Administração Financeira

Administrar as verbas federais, municipais e demais arrecadações, acompanhar e controlar o caixa escolar, planejar o orçamento, prever investimentos em bens permanentes e de consumo.

c) Gestão de Pessoal

Discutir lideranças, direcionar o servidor para o cargo, acompanhar o desempenho dos servidores da escola, desenvolver atividades de controle de frequência e disciplinar do servidor, promover a integração dos servidores da escola, com técnicas de vivências e dinâmicas de grupo, entre outras.

d) Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

Promover o registro e controle dos bens patrimoniais da escola, controlar o fluxo de merenda escolar e demais bens de consumo, zelar pelo patrimônio da escola, promover a utilização racional dos recursos, tendo em vista o compromisso com o dinheiro público, informar a Secretaria de Educação sobre a necessidade de material para o andamento normal das atividades da escola.

e) Gestão Democrática

Conduzir os processos de constituição e manutenção do Colegiado Escolar, favorecer ambiente propício para discussões e decisões coletivas, envolver a comunidade escolar nas atividades da escola, respeitar as opções políticas do servidor e comunidade escolar, promover, sempre que possível, decisões colegiadas.

f) Gestão Pedagógica

Acompanhar as atividades do Supervisor e Orientador Educacional, propiciar condições para que o aspecto pedagógico seja sempre observado em todas as decisões administrativas, de forma que contribuam para uma efetiva melhoria do processo pedagógico, buscar meios para melhorar a qualidade do ensino, dando suporte aos especialistas, professores e demais servidores da escola para que a melhoria do ensino seja efetivada, propor, sempre que necessário, iniciativas para sanar problemas nos processos de aprendizagem, acompanhar as decisões do conselho de classe;

g) Relações com a comunidade e outras instituições

Responder pelas ações da escola perante a comunidade e demais instituições como Secretaria de Educação, ONG, entidades de classe, entre outros; estar sempre atualizado com

relação às legislações que envolvem todo o processo educacional: Constituição Federal, LDB, Estatuto da Criança e do Adolescente, entre outras; conhecer toda a estrutura organizacional da Secretaria de Educação, como forma de facilitar seu relacionamento com a escola.

h) Educação e Sociedade

Buscar discutir o lado crítico da Educação na sociedade atual, no intuito de dotar o Diretor de caráter crítico, contribuindo para a redução da prática de reprodução do sistema capitalista na escola.

4.4.2.1.5 Avaliação

Existem várias formas de se avaliar um Programa de Capacitação, sendo que cada uma delas pode ser utilizada em determinada etapa do programa. As propostas aqui sugeridas serão as mesmas citadas no Capítulo 1: reações, aprendizado, comportamento e resultados, cada uma sendo adequada a uma fase do Programa de Capacitação, criteriosamente analisada para que esteja adequada à verificação dos objetivos propostos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O objetivo central deste trabalho situou-se no estudo das funções desempenhadas pelo Diretor nas escolas da rede municipal de ensino de Uberaba e na proposição de diretrizes para um Programa de Capacitação para o Diretor Escolar.

Para tanto, fez-se necessária uma revisão teórica embasada nos seguintes assuntos: teorias sobre Administração Escolar, aspecto legal da gestão da escola pública, Educação Continuada do Diretor Escolar e Teorias sobre Programas de Treinamento e Desenvolvimento.

O estudo apresentou duas linhas teóricas sobre Administração Escolar: uma adotada até meados da década de 1970 que busca a importação de conhecimento da Administração Empresarial para a escola e outra, que surge ao final da década de 1970 e início da década de 1980, com ênfase na gestão democrática da escola.

A partir do estudo dessa teoria, assumiu-se o pressuposto de que uma não poderia sobressair à outra, uma vez que é necessária para a gestão da escola pública a adoção de técnicas provenientes tanto do campo da Administração Empresarial, quanto do respeito às premissas teóricas e legais de gestão democrática.

Com relação à Administração Empresarial, observou-se a necessidade de uma adequação de suas teorias para a posterior aplicação na escola, pois o produto da escola difere do produto tratado na Administração Empresarial. Nessa ótica a aplicação da Administração, na escola, pautada nos princípios da acumulação capitalista, deve ser descartada uma vez que estaria na contramão dos objetivos-fim da escola.

As discussões teóricas existentes sobre a adoção de conhecimentos da Administração Empresarial na escola e sua gestão democrática até então posicionam essas teorias em dois opostos, limitando sua junção em prol de um objetivo comum.

Ao longo do estudo foi possível perceber que não só é possível, como também é

necessária a adoção dessas duas linhas teóricas na Administração Escolar. Contudo, há a necessidade de maior aprofundamento nesse estudo, dada a carência de pesquisas relacionadas ao assunto, sobretudo desenvolvidas por pesquisadores da área da Administração.

A Ciência da Administração tem muito a oferecer à Administração Escolar; no entanto, há que se incentivar estudos na comunidade acadêmica, principalmente na área de Administração, uma vez que a Administração Escolar acaba mesmo sendo discutida prioritariamente nas áreas específicas da Educação.

Uma das formas para se reverter a resistência à aplicação de conceitos da Administração na Educação é a apresentação das diversas formas que a Administração Empresarial pode assumir, uma vez que os educadores acabam por enfatizar a Administração a serviço do capital, limitando-se, na maioria das vezes, a criticá-la.

Esse fato ocorre talvez pelo desconhecimento das atuais teorias, sobretudo estudos voltados para os aspectos de liderança, responsabilidade social e ética, entre outros, que desenham uma Administração voltada para o desenvolvimento da sociedade. Percebe-se que tais estudos são poucos explorados pelos pesquisadores em Administração Escolar.

Ficou demonstrado que os Diretores da rede municipal de ensino de Uberaba possuem uma formação inicial com ênfase na área pedagógica. Comprovou-se que tal fato ocorre pelo processo seletivo que exige que, para ser Diretor, o servidor pertença ao quadro do magistério, sendo este composto por professores e especialistas de Educação.

Enquanto isso, suas funções tanto previstas na legislação quanto aquelas realizadas efetivamente no exercício do cargo são, em grande parte, de natureza administrativa. Comprovou-se que mesmo em casos similares onde a legislação privilegia ao Diretor atenção aos aspectos pedagógicos, este ainda assim ficará preso a atividades rotineiras da parte administrativa. (SANTOS 2002).

O problema surge a partir do momento em que são instados a exercer uma função estritamente administrativa, quando sua formação inicial é basicamente pedagógica.

Isso fez com que os Diretores assumissem o cargo esperando uma atuação mais pedagógica do que administrativa. De certa forma, o fato os levou a se sentirem *deslocados* com relação a seu real papel dentro da escola. Enquanto alimentavam a esperança de poder atuar mais intensamente no pedagógico, se depararam com a situação de ter que dedicar a maior parte do tempo às funções administrativas.

Isto se deu basicamente por dois motivos: um legal, que prevê a maior parte de suas atribuições voltadas para aspectos administrativos e outro, pela própria falta de preparo do Diretor para lidar com as questões administrativas.

No entanto, há que se questionar o seguinte: seria o Diretor Escolar a pessoa encarregada para desenvolver todos esses trabalhos na escola ou haveria a possibilidade de delegar tais tarefas? Para responder a essa pergunta talvez seja necessária uma nova discussão acerca do real papel do Diretor na escola atual. O fato é que, em meio a tantas atividades administrativas, o Diretor fica mesmo impossibilitado de dar melhor assistência à própria comunidade escolar o que, segundo minha opinião, seria o papel fundamental do Diretor na Escola atual: o de elo de ligação para ouvir e trabalhar as necessidades da sociedade onde sua escola está inserida.

Nesse sentido, poderia pensar-se na existência de um auxiliar administrativo nas escolas municipais de Uberaba para resolver os aspectos específicos da parte administrativa, assim como existe o pedagogo para cuidar da parte pedagógica. Dessa forma o Diretor estaria mais *livre* para atuar em outras áreas a fim de melhor atender às demandas da comunidade onde a escola está inserida.

Diante dessa indefinição de papéis, [acha que sua função deveria ser pedagógica; a legislação lhe atribui funções administrativas e sua prática no cotidiano revela que realmente

essas funções exigem maior dedicação de sua parte], o Diretor Escolar se encontra em um ambiente onde seu preparo ainda está aquém das necessidades.

Uma das opções para a solução desse conflito, defendida neste trabalho, é sua melhor qualificação para atuar nesse contexto. Diante disto surge a necessidade de se investir na Educação Continuada do Diretor Escolar. No entanto, os Programas de Capacitação oferecidos até então se mostraram inadequados.

A inadequação ocorre, sobretudo, devido ao fato de não se respeitarem as teorias sobre Treinamento e Desenvolvimento, que propõem o levantamento das necessidades para posteriormente formar o programa de Treinamento.

O não desenvolvimento de pesquisas para a formatação dos cursos oferecidos para esse fim, resultou em críticas por parte dos Diretores ao curso oferecido pelo CEFOR. Nesse aspecto observou-se que os Diretores não foram consultados sobre as necessidades, uma vez que não foram colhidas suas sugestões. Isso promoveu o desinteresse e a falta de comprometimento acerca do curso oferecido.

Outro aspecto é que o curso atual não parte da formação inicial do indivíduo. Para Moreto (2002), a formação inicial e a Educação Continuada devem fazer parte de um mesmo *continuum*, ou seja, os programas de capacitação oferecidos devem, sobretudo, respeitar os conhecimentos já adquiridos e acrescentar novos conhecimentos inerentes à função a ser desempenhada pelo indivíduo. Contudo, o que se percebeu foi que o curso oferecido enfatiza o estudo de aspectos pedagógicos.

Foi adotado como formação inicial, neste trabalho, o curso de Administração Escolar. Portanto, torna-se necessário tecer alguns comentários acerca desse curso.

O curso de Administração Escolar foi um dos requisitos no concurso para Diretor Escolar da rede municipal de ensino de Uberaba. Logo, para que o servidor se inscrevesse no concurso para Diretor Escolar era necessário ter o curso.

Entretanto, a pesquisa demonstrou que esse curso pouco contribui para a atuação prática do Diretor na escola pública municipal de Uberaba. Portanto, há que se chamar a atenção para o seguinte aspecto: Por que exigir para inscrição no processo seletivo um curso que pouco agrega ao desempenho das funções no cargo? Ao que parece, o Curso de Administração Escolar como exigência para a ocupação do cargo de Diretor Escolar, nesse caso, possui apenas a função de restringir o número de candidatos aos cargos oferecidos. Embora não se tenha tratado dessa hipótese no trabalho, por fugir ao escopo, é importante salientar que das 34 escolas municipais, apenas 14 tiveram Diretores aprovados no concurso. Um índice muito baixo, sobretudo quando se trata de gestão democrática.

Outra premissa é que a gestão da escola deve ser democrática. Nesse sentido, percebeu-se que a efetivação dessa gestão na prática ainda está aquém do ideal e daquilo proposto pela legislação e pelos estudos em Administração Escolar.

Na pesquisa verificaram-se duas evidências que corroboram para a gestão democrática na escola municipal em Uberaba: a eleição para Diretor e a existência do Colegiado. Nos dois casos há que se tecer alguns comentários.

Primeiro, a eleição para Diretor Escolar poderia ser considerada uma premissa básica para a gestão democrática se tivesse ocorrido em todas as escolas. Na prática, vinte e uma escolas tiveram seus Diretores indicados pela Secretaria de Educação. Nesse sentido, percebe-se que não se pode atribuir à eleição para Diretor das escolas municipais de Uberaba o acesso à gestão democrática. Ao analisar de forma individualizada, aquela escola que teve seu Diretor eleito pela comunidade já dá um passo à frente no requisito.

Em contrapartida, percebe-se na prática a existência de barreiras para a efetivação da gestão democrática, sejam elas legais (como é o caso do processo seletivo para Diretor) sejam elas operacionais (quando não se oferecem condições para uma decisão colegiada eficiente).

No tocante ao Colegiado Escolar, que seria o órgão responsável pela efetivação da prática

dessa gestão na escola, evidenciou-se um número significativo de críticas.

Percebeu-se que o Colegiado Escolar acaba por não cumprir seu real papel dentro da escola, fato este que se fundamenta sobre os seguintes aspectos: primeiro, o Colegiado é formado por representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar que nem sempre estão preparados para exercer sua função no processo; segundo, o Diretor pode usar de argumentos mais fortes e influenciar as decisões do Colegiado Escolar; terceiro, o Diretor pode ainda influenciar na escolha dos membros do Colegiado, direcionando para a formação de um Colegiado que atenda a seu interesse.

A formatação de um Programa de Capacitação deve observar ainda uma análise da instituição. Nesse aspecto, o estudo evidencia que existem outras secretarias municipais que deveriam envolver-se em processos de capacitação, como é o caso do Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Administração, e a contribuição para melhoria dos processos de gestão, a ser dado pela Secretaria de Controle Interno e Secretaria de Planejamento. No entanto, percebeu-se que essas secretarias acabam por não contribuir em nada.

A falta de um mecanismo que permita a interligação entre essas Secretarias e a Secretaria de Educação é um dos impedimentos para que essa contribuição se efetive. Outro fator observado é que não existe uma cultura na Prefeitura Municipal de Uberaba que valorize o treinamento inicial do servidor, sendo que a maioria dos servidores é conduzida a seus cargos sem um treinamento prévio. Este fato também é evidenciado quando da ocupação do cargo do Diretor.

Na prática, o que ocorre é o que se chama de orientação, cujos objetivos, segundo Robbins e Decenzo (2004, p. 129), são “reduzir a ansiedade inicial que todo recém-chegado sente quando começa em um emprego novo; familiarizar-se com o cargo, com a unidade de trabalho, com a organização como um todo”. Ou seja, parte-se do pressuposto de que todos

os servidores já conhecem as especificidades do cargo que estão assumindo.

Partindo das sugestões apresentadas pelos Diretores, da análise feita acerca da tarefa, da pessoa e da instituição, no modelo de programa de treinamento descrito por Bohlander (2003), foi possível apresentar algumas diretrizes para um Programa de Capacitação para os Diretores da rede municipal de ensino de Uberaba.

Para desenvolvimento das diretrizes apresentadas partiu-se das seguintes situações verificadas: a atribuições dos Diretores das escolas municipais de Uberaba são, em sua maioria, administrativas; a formação inicial do Diretor Escolar corresponde ao Curso de Administração Escolar; a gestão da escola deve ser democrática; cabe ao Diretor a gerência da escola, sobretudo no que diz respeito aos aspectos administrativos, visto que a parte pedagógica fica a cargo dos Especialistas de Educação.

Diante desse cenário, um Programa de Capacitação deveria propiciar ao Diretor Escolar os conhecimentos necessários à gestão da escola sob todos os aspectos. Para tanto optou-se por sugerir diretrizes que convergem para uma Programa de Capacitação que atenda sobretudo aos conhecimentos voltados à parte administrativa; que respeite os princípios de gestão democrática, ressaltando a gestão participativa; que promova a formação de um Diretor mais crítico e consciente de seu papel, no processo educacional e de construção da cidadania.

Como recomendações para novos trabalhos, destaca-se, sobretudo, a necessidade de maior atenção pelos acadêmicos da área de Administração no assunto Administração Escolar: é preciso reduzir o abismo existente entre a Teoria de Administração Escolar e a Administração Empresarial.

Outro estudo que se deixa como recomendação é sobre o processo seletivo para Diretor Escolar, uma vez que o mesmo pode configurar-se como agente facilitador ou restritivo para a gestão democrática da escola pública, além do que os processos acabam por não obedecer às teorias de Recrutamento e Seleção.

Percebe-se que há ainda muito que se caminhar no sentido da Educação Continuada do Diretor Escolar. Fica aqui nossa contribuição que, acima de tudo, pretende acender novas discussões acerca do tema e, quem sabe, promover um maior interesse da comunidade acadêmica acerca desse tema que ainda não recebeu a atenção que merece, pois o Diretor se encontra num cenário pouco explorado.

Enquanto pesquisadores da educação se preocupam com as mudanças do sistema como um todo, levantando discussões acerca do sistema capitalista, do neoliberalismo, entre outros temas pontuais, os pesquisadores da Administração se preocupam com eficiência nos processos de gestão das empresas capitalistas, o Diretor Escolar carece de estudos que o auxiliem em seu dia-a-dia, na solução de problemas rotineiros.

Instrumentos simples de gestão podem fazer uma grande diferença para o Diretor Escolar que atua num ambiente de escassos recursos. Portanto, é preciso discutir mais sobre as pequenas coisas que podem fazer grande diferença e propiciar mudanças nos rumos da gestão escolar e da Educação no Brasil, além de promover um salto qualitativo nas duas áreas.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor escolar na administração escolar**. 2. ed. São Paulo, DIFEL – Difusão Editorial S.A., 1978. 197 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: referências bibliográficas. Rio de Janeiro, 2002. 24 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002, 7 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: trabalhos acadêmicos - apresentação. Rio de Janeiro, 2002, 6 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: numeração progressiva das seções de um documento escrito. Rio de Janeiro, 2003, 3 p.

BAUER, Martin W. & GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2002.

BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Learning, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei de diretrizes e bases da educação. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. DF: Ministério da Educação, 1996.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2000.

COLLARES, Cecília Azevedo Lima; MOYSÉS, Maria Aparecida Affonso; GERALDI, João Wanderley. Educação continuada: a política da descontinuidade. Campinas: **Revista Educação & Sociedade**, ano XX, nº 68, Dezembro/99.

DOURADO, Luiz Fernandes; PARO, Vitor Henrique (Org). **Políticas públicas & educação básica**. São Paulo: Xamã, 2001.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva: um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista.** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1984.

GENTILINI, JOÃO AUGUSTO. Comunicação, cultura e gestão educacional. **Cadernos Cedes.** Campinas, vol.21, nº.54 ago. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622001000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 8 abr. 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

HANDY, Charles. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996.

JAKSON, Mathew. **Recrutamento, entrevista e seleção.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

LOPES, Natalina Francisca Mezzari. **A função do diretor escolar no ensino fundamental e médio: uma visão histórica e atual.** Dissertação de Mestrado, UNICAMP, Campinas 2003.

LOURENÇO FILHO, Manuel Bergström. **Organização e administração escolar.** 7.ed. São Paulo: Melhoramentos, 1976. 332 p.

MELLO JUNIOR, Edison. **Análise sistemática de programas de treinamento e desenvolvimento gerencial no setor de petróleo: estudo de caso.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPEAD, 1987.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORETO, Julio Antonio. **A educação continuada do diretor da escola: avaliação da política implementada pela Secretaria Municipal de Educação de Campinas, no período de 1994 a 2000.** Dissertação de mestrado. UNICAMP: Campinas, 2002.

NUNES, Cely do Socorro Costa. **Os sentidos da formação contínua de professores: o mundo do trabalho e a formação de professores no Brasil.** Tese de doutorado. UNICAMP: Campinas, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ROBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSAR, Maria de Fátima Felix. A dialética entre a concepção e a prática da gestão democrática no âmbito da educação básica no Brasil. **Educação e Sociedade**. Campinas, vol. 20, nº 69, dez. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301999000400008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 8 abr. 2004.

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

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1983.

SILVA, Angela Maria; PINHEIRO, Maria Salete de Freitas; FREITAS, Nara Eugênia de. **Guia para normalização de trabalhos técnico-científicos: projetos de pesquisa, monografias, dissertações, teses**. 3. ed. EDUFU: Uberlândia, 2003.

SILVA, Cássio Silveira da; ARAUJO, Luce Mary Vespasiano S. Perspectivas em administração escolar: gestão estratégica nas escolas públicas. In: **Revista Fazendo Escola**. Uberaba: Secretaria Municipal de Educação – Prefeitura Municipal de Uberaba: ano 10. nº 16, 2003. P.29 – 33.

SILVA, Marcelo Pereira Soares da. Gestão e organização do trabalho na Escola pública: práticas sociais em educação em Minas Gerais (1983-1994). In: DOURADO, Luiz Fernandes; PARO, Vitor Henrique (org). **Políticas públicas e educação básica**. São Paulo: Xamã, 2001. p. 123 – 141.

UBERABA. **Jornal Porta-Voz**. Órgão de comunicação oficial do município de Uberaba. 10 de outubro de 2003.

UBERABA. **Lei orgânica do município de Uberaba** – Estado de Minas Gerais – 1990.

UBERABA. **Regimento comum das Escolas municipais de Uberaba**. Prefeitura Municipal de Uberaba. 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A

FRAGMENTOS DO REGIMENTO COMUM DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE UBERABA

Título III

Da Gestão da Escola

Art. 7º - A gestão das Escolas Municipais será desenvolvida de modo coletivo com a participação de todos os segmentos nas decisões e encaminhamentos, oportunizando a alternância no exercício da representatividade e será exercida:

I – Pelo Colegiado;

II - Pela Equipe Dirigente.

Capítulo I

Do Colegiado Escolar

Art. 8º - O Colegiado constitui-se órgão máximo da Escola, terá natureza consultiva e deliberativa em assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e econômica.

Art. 9º - A composição, organização, funcionamento e competência do colegiado serão definidos pela legislação vigente e estatuto próprio.

Capítulo II

Da Equipe Dirigente

Art. 10 - A Equipe Dirigente, órgão colegiado, será responsável pela direção e coordenação do trabalho coletivo e terá como funções articular, propor, problematizar, mediar, operacionalizar e acompanhar o pensar - fazer político-pedagógico-administrativo da comunidade escolar a partir das deliberações e encaminhamentos do colegiado, constituindo-se, por isso, num fórum permanente de discussão. .

Art. 11 - A Equipe Dirigente será responsável pela organização do Cotidiano Escolar, buscando superar, na prática, a dicotomia entre o administrativo e o pedagógico.

Seção I

Da Competência do Diretor Escolar e do Auxiliar do Diretor Escolar

Art. 12 - São atribuições e deveres do Diretor Escolar e Auxiliar do Diretor Escolar:

I - Em conjunto com o colegiado e com os demais componentes da equipe diretiva, participar das discussões e da colaboração anual do Plano Global Integrado (PGI), bem como acompanhar sua execução.

II - Garantir espaços para planejamento, discussão, reflexão, estudos, cursos que oportunizem a formação permanente dos trabalhadores em educação e dos demais segmentos da comunidade escolar, enriquecendo o trabalho pedagógico da escola.

III - Cumprir e fazer cumprir as disposições legais, as determinações de órgãos superiores e as constantes deste regimento, juntamente como colegiado escolar.

IV - Dinamizar o fluxo de informações entre a escola e a SMEd.

V - Socializar as informações entre os diversos segmentos da escola.

VI - Responsabilizar-se pela organização e funcionamento da escola perante os órgãos do poder público municipal e a comunidade.

VII - Assinar expedientes e documentos da escola e, juntamente com o secretário da escola, assinar toda a documentação relativa à vida escolar do aluno.

VIII - Receber os servidores quando do início de seu exercício na escola, procedendo às determinações legais referentes a esse ato.

IX - Informar os servidores ingressantes quanto às atribuições de seus respectivos cargos bem como quanto a normas de procedimento do local de trabalho.

X - Promover a participação da comunidade no desenvolvimento das atividades escolares com vistas à integração da escola em seu ambiente.

XI - Supervisionar as atividades dos serviços e das instituições da escola, bem como sua atuação junto à comunidade.

XII - Aplicar as penalidades disciplinares previstas em lei a professores, especialistas da educação, servidores administrativos e de serviços gerais.

XIII - Programar a distribuição e o adequado aproveitamento dos recursos humanos, técnicos, materiais e institucionais.

XIV - Propiciar, juntamente com o Colegiado, a realização de estudos e avaliações com todos os segmentos da escola sobre o desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem e sobre os resultados ali obtidos, visando à melhoria da qualidade da educação na unidade escolar.

XV - Promover a articulação entre os setores e os recursos humanos em torno da finalidade e objetivos da escola.

XVI - Responsabilizar-se pelos atos administrativos, bem como pela veracidade das informações prestadas pela escola.

XVII - Programar, juntamente com o responsável pelo setor de material, a utilização dos

recursos materiais, bem como supervisionar e orientar o recebimento, a estocagem, a utilização e os registros sobre os mesmos. .

XVIII - Responsabilizar-se pelo cumprimento das demais atribuições disciplinadas no Plano Global Integrado da Escola.

XIX - Elaborar coletivamente o orçamento da escola, submetendo-o à aprovação do Colegiado e do Diretor Escolar da Caixa-Escolar, bem como prestar contas dos recursos aplicados.

XX - Manter em arquivo a relação dos bens patrimoniais da escola.

XXI - Preservar e incentivar o respeito e interesse de todos pela conservação da memória da escola.

XXII - Cumprir a jornada de trabalho, de acordo com as especificações da legislação em vigor.

Seção II

Dos Especialistas de Educação

Art. 13 - Será papel específico do pedagogo (Supervisor Pedagógico ou Orientador Educacional) organizar a prática pedagógica da escola, articulando o trabalho dos docentes, alunos e de toda comunidade escolar.

Art. 14 - Serão competências dos pedagogos:

I - refletir crítica e criativamente a prática pedagógica com vistas à melhoria do ensino, implantando e implementando ações didático-pedagógicas em integração com professores e alunos;

II - realizar permanentemente a pesquisa institucional para investigação e análise da realidade vivencial do educando, a história da própria comunidade, da prática docente, da

gestão escolar para melhor atender a todos os educandos em seu processo de desenvolvimento global, redirecionando o currículo dentro da proposta de organização das atividades de ensino em ciclos de formação;

III - participar efetivamente da elaboração e execução do Plano Global Integrado - PGI da escola;

IV - socializar o saber docente, estimulando a troca de experiência entre os segmentos que compõem a comunidade escolar, a discussão e a sistematização da prática pedagógica, viabilizando o trânsito teoria-prática, para qualificar os processos de tomada de decisões;

V - discutir permanentemente o aproveitamento escolar e a prática docente, buscando coletivamente o conhecimento e a compreensão dos mecanismos escolares intervenientes na aprendizagem, elaborando propostas de intervenção na realidade;

VI - coordenar e participar dos Conselhos de Classe, tendo em vista a análise do aproveitamento da turma como um todo, do aluno e do professor, levantando alternativas de trabalho e acompanhando sua execução;

VII - estimular o processo de avaliação, reflexão e ação de cada segmento da escola, tendo em vista a Avaliação de Desempenho, conforme previsto no Plano de Carreira e remuneração do Magistério Municipal de Uberaba;

VIII - participar e incentivar o envolvimento dos docentes nos programas de capacitação, sejam no âmbito escolar ou no Centro de Formação Permanente - CEFOR;

IX - cumprir a jornada de trabalho, de acordo com as especificações de seu cargo e a legislação em vigor.

ANEXO B**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS DIRETORES**

1- Fale de maneira geral, quais são suas atribuições como Diretor Escolar.

- Aspectos pedagógicos;
- Aspectos administrativos;
- Divisão do tempo entre administrativo e pedagógico.

2- Comente sobre sua carreira, até chegar ao cargo de diretor escolar.

- Formação inicial: curso de Pedagogia ou Licenciatura;
- Há quanto tempo é servidor público municipal?

3- Comente acerca do curso de Administração Escolar.

- Você acredita que ele realmente capacita o Diretor para atuar na Escola?
- O que você indicaria para melhorar esse curso?

4- A Constituição Federal, bem como a LDB, prevê uma gestão democrática da Escola.

- O que você entende por gestão democrática?
- Na prática, ela realmente ocorre?

5- Com relação à Educação Continuada:

- A Secretaria de Educação promove cursos para auxiliar em sua Educação Continuada?
- Eles atendem a suas necessidades?
- Estão contextualizados com as funções desempenhadas pelo Diretor?
- Quais sugestões você teria para um Programa de Capacitação?

ANEXO C

ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO - LC nº 263

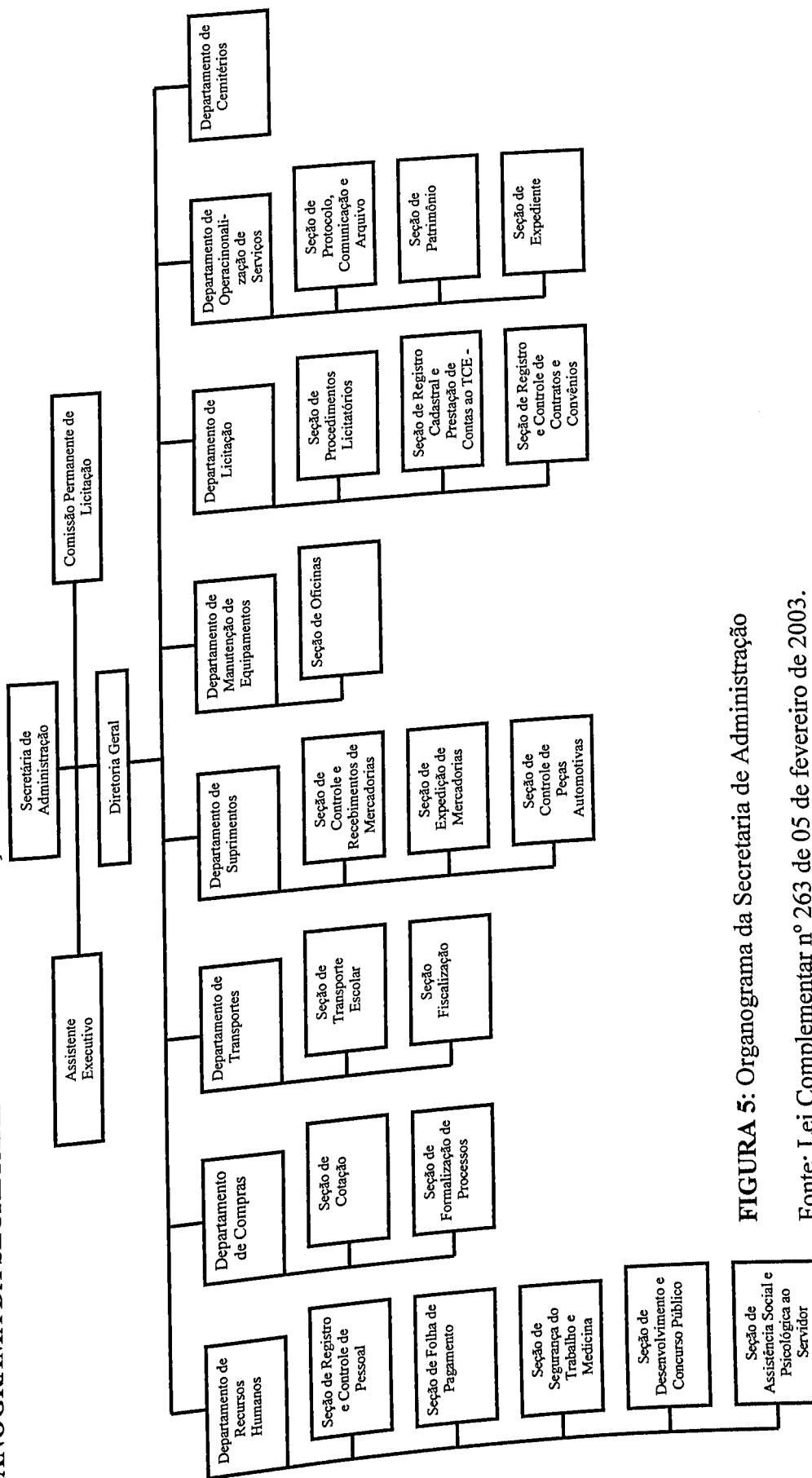


FIGURA 5: Organograma da Secretaria de Administração

Fonte: Lei Complementar nº 263 de 05 de fevereiro de 2003.

ANEXO D**FRAGMENTOS DA LEI COMPLEMENTAR Nº 085, DE 02 DE JULHO DE 1997****LEI COMPLEMENTAR Nº 085, DE 02 DE JULHO DE 1997**

Altera e consolida as Leis que tratam da Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de Uberaba.

O Povo do Município de Uberaba, Estado de Minas Gerais, por seus representantes na Câmara Municipal, aprova e eu, Prefeito Municipal, em seu nome, sanciono a seguinte Lei Complementar:

CAPÍTULO I
DO SISTEMA ADMINISTRATIVO DA PREFEITURA

Art. 1º. Estas alterações e consolidação fixam a Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de Uberaba, que se constitui dos seguintes órgãos:

I- Órgãos de Assessoramento Direto:

- a) Chefia de Gabinete;
- b) Secretaria de Governo;
- c) Secretaria Geral;
- d) Secretaria de Planejamento e Meio Ambiente;
- e) Secretaria de Assuntos e Negócios Jurídicos.

II- Órgãos de Apoio Administrativo:

- f) Secretaria de Administração;
- g) Secretaria da Fazenda;
- h) Secretaria de Controle Interno;

- i) Ouvidoria Geral.

III- Órgãos de Administração Específica:

- a) Secretaria de Obras;
- b) Secretaria de Serviços Urbanos;
- c) Secretaria de Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento;
- d) Secretaria de Educação;
- e) Secretaria de Saúde;
- f) Secretaria de Esporte e Lazer;
- g) Secretaria de Abastecimento;
- h) Secretaria do Trabalho, Assistência Social, da Criança e do Adolescente.

IV- Órgãos de Administração Indireta:

- a) Companhia de Águas de Uberaba - CODAU;
- b) Companhia de Desenvolvimento de Informática de Uberaba - CODIUB;
- c) Companhia Habitacional do Vale do Rio Grande - COHAGRA;
- d) Fundação Municipal de Ponte Alta;
- e) Fundação de Ensino Técnico Intensivo - FETI;
- f) Fundação Cultural de Uberaba;
- g) Autarquia Estádio Municipal Engenheiro João Guido;
- h) Autarquia Arquivo Público de Uberaba.

V – Órgãos Comunitários e de Assessoramento:

- a) Conselhos Municipais;
- b) Associações de Bairros.

SEÇÃO IV

DA SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E MEIO AMBIENTE

Art. 9º. À Secretaria de Planejamento e Meio Ambiente compete realizar estudos e pesquisas para o planejamento das atividades do Governo Municipal; requisitar aos demais órgãos municipais dados e informações necessárias ao planejamento urbano, rural e social, organizando-os e mantendo-os devidamente atualizados; promover a realização de pesquisas, levantamentos e atualização de dados estatísticos e informações básicas de interesse para o planejamento urbano, rural e social do Município; elaborar o Orçamento Programa, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Plano Plurianual; realizar acompanhamento orçamentário; promover a elaboração dos projetos de interesse social e às obras públicas; propor e fazer cumprir as normas referentes à estética urbana, ao zoneamento, parcelamento e uso do solo, aos loteamentos e à organização territorial urbana e rural; promover a implantação e a manutenção do geoprocessamento; promover o planejamento viário do trânsito e transportes; fiscalizar a concessão de transportes coletivos urbanos; estudar e propor medidas de racionalização dos métodos de trabalho nos órgãos da municipalidade quanto a técnicas de planejamento, controle, organização e métodos; [...]

SEÇÃO VI

DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 13. À Secretaria de Administração compete exercitar atividades de recrutamento, seleção; proceder a todas as etapas dos concursos públicos, treinamento, acompanhamento, avaliação do desempenho, registros e controles funcionais e às demais atividades relativas ao pessoal da Prefeitura; promover a inspeção de saúde dos servidores para efeito de admissão; licença, aposentadoria e outros fins legais; coordenar e acompanhar convênios de benefícios aos servidores; atividades referentes ao tombamento, registro, inventário, proteção e

conservação dos bens móveis e imóveis da Prefeitura; recebimento, distribuição, controle de andamento e arquivamento definitivo dos papéis da Prefeitura; promover licitações para aquisição de materiais e utensílios e contratação de obras e serviços nos termos da legislação específica; coordenar e efetuar toda a manutenção dos equipamentos da Prefeitura; coordenar e controlar o sistema de transportes e os respectivos veículos do Município; realizar compras de equipamentos e materiais; coordenar, atualizar e dinamizar o sistema de informatização da Prefeitura; dar assessoramento aos demais órgãos quanto a assuntos de administração geral e outras atividades afins.

Art. 14. A Secretaria de Administração compreende os seguintes órgãos diretamente subordinados ao respectivo titular:

I - Departamento de Administração;

- a) Seção de Protocolo, Comunicação e Arquivo;
- b) Seção de Patrimônio;

II - Departamento de Recursos Humanos;

- a) Seção de Desenvolvimento e Concurso Público;
- b) Seção de Registro e Controle de Pessoal;
- c) Seção de Segurança do Trabalho e Medicina;
- d) Seção de Folha de Pagamento;

III - Departamento de Compras:

- a) Seção de Cotação;
- c) Seção de Formalização de Processos.

IV - Departamento de Transportes:

- a) Seção de Transporte Escolar;

b) Seção de Fiscalização.

V - Departamento de Suprimentos:

a) Seção de Suprimentos da Saúde;

b) Seção de Suprimentos da Educação.

VI - Departamento de Manutenção de Equipamentos:

a) Seção de Oficinas.

VII - Departamento de Licitação:

a) Seção de Procedimentos Licitatórios;

b) Seção de Registro Cadastral e Prestação de Contas ao Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais.

SEÇÃO VIII

DA SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO

Art. 17. À Secretaria de Controle Interno compete orientar, acompanhar, fiscalizar e avaliar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos da administração direta e indireta, com vista a regular e racionalizar a utilização dos bens públicos; elaborar, apreciar e submeter ao Prefeito Municipal, estudos e propostas de diretrizes, programas e as ações que objetivem a racionalização da execução da despesa e o aperfeiçoamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, no âmbito dos órgãos da administração direta e indireta e que objetivem a implementação da arrecadação das receitas orçadas; acompanhar e monitorar o controle do custo operacional, execução física e financeira dos projetos e atividades, bem como da aplicação, sob qualquer forma, de recursos públicos; tomar as contas dos responsáveis por bens e valores, inclusive do Prefeito, ao final de sua gestão, quando não prestadas voluntariamente; subsidiar os responsáveis pela elaboração de planos, orçamentos e programação financeira, com informações e avaliação relativas à gestão dos órgãos da

administração direta e indireta; executar os trabalhos de auditoria contábil, administrativa e operacional junto aos órgãos do Poder Executivo, da administração direta e indireta; verificar e certificar as contas dos responsáveis pela aplicação, utilização ou guarda de bens ou valores públicos e de todo aquele que, por ação ou omissão, der causa a perda, subtração, extravio ou estrago de valores, bens e materiais de propriedade ou sob a responsabilidade do Município; emitir relatório por ocasião do encerramento da exercício, sobre as contas e balanço geral do Município; organizar e manter atualizado o cadastro dos responsáveis por dinheiro, valores e bens públicos, assim como dos órgãos e entidades sujeitos à auditoria pelo Tribunal de Contas do Estado.[...].

SEÇÃO XIII

DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Art. 27. À Secretaria de Educação compete executar as atividades relativas à elaboração e supervisão da política municipal de educação, em entrosamento com a Secretaria de Estado da Educação e Ministério da Educação e Cultura; composição e manutenção de convênios com o Estado e União, para a execução de programas e campanhas de educação; instalação, manutenção e a administração de estabelecimentos municipais de ensino; fixação de normas para a reorganização administrativa, didática e disciplinar dos estabelecimentos municipais de ensino existentes; supervisão da elaboração de currículos escolares nos estabelecimentos de ensino, de acordo com as normas fixadas pelos Conselhos Federal, Estadual e Municipal de Educação; capacitação de docentes em conjunto com a Secretaria de Administração; organização e manutenção do serviço de alimentação escolar, promoção do serviço de assistência médico-odontológica junto às escolas municipais em conjunto com a Secretaria Municipal de Saúde; supervisão e estímulo às atividades da Fundação Municipal de Ponte Alta; promoção, em colaboração com a Secretaria de Esporte e Lazer, de atividades

recreativas; fiscalização de estabelecimentos educacionais subvencionados pela Prefeitura, e outras atividades afins.

Art-28. A Secretaria de Educação compreende os seguintes órgãos, diretamente subordinados ao respectivo titular:

I - Departamento de Administração:

- a) Seção de Apoio Administrativo.

II - Departamento de Desenvolvimento do Ensino:

- a) Seção de Desenvolvimento Curricular e Apoio Pedagógico;
- b) Seção de Suplência e Educação de Adultos;
- c) Seção de Pesquisa Educacional;
- d) Seção de Inspeção Escolar;
- e) Seção de Apoio do Ensino Rural;
- f) Seção de Desporto Escolar.

III - Departamento de Assistência ao Educando:

- a) Seção de Educação Especial.

IV - Departamento de Programas e Projetos Especiais:

- a) Seção de Capacitação Docente;
- b) Seção de Projetos Culturais.

V - Departamento de Apoio logístico:

- a) Seção de Projetos de Desenvolvimento da Educação;
- b) Seção de Serviços Gráficos.

VI - Departamento do Centro de Atenção Integral à Criança CAIC

**ENTREVISTA PILOTO COM PROFESSORES QUE PARTICIPARAM DO PROCAP
FASE I (1998) E FASE II (2001)**

Nome:

Escolaridade:

Escola:

Anos de Experiência no Magistério:

1. Você participou do Procap em suas duas fases? Como você analisa tais fases?
2. Quais os efeitos desse programa no cotidiano da escola?
3. Qual o seu grau de satisfação e envolvimento em participar do programa?
4. O programa colaborou para a melhoria da qualidade do ensino, diminuindo a repetência e a evasão?
5. Qual a sua avaliação desse tipo de formação em serviço como o PROCAP? O que tiraria ou acrescentaria ao programa?
6. O que permaneceu na sua prática das orientações e sugestões que recebeu no programa de capacitação?
7. A capacitação privilegiou discussões a respeito das dificuldades na sua prática e ações concretas da escola?
8. Houve discussões, reflexão ou intervenção do grupo (escola, diretor, supervisor, coordenador, facilitador) em relação à metodologia do programa em termos de adequar a capacitação à sua escola?
9. Como você percebe as causas e efeitos deste projeto em você, alunos, colegas e comunidade onde está inserida a escola, passados 4 anos da primeira fase e quase dois da segunda fase?
10. Lembranças: positivas/negativas...