

RESPONSABILIDADE E GESTÃO: PERCEPÇÕES DE DIRETORES ESCOLARES SOBRE AUTONOMIA EM SEIS ESTADOS BRASILEIROS

Indira Alves França

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
indiraalves@ig.com.br

Larissa Frossard

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
larissafrossard@terra.com.br

Resumo: Este trabalho tem como objetivo principal analisar aspectos referentes à autonomia dos diretores e à responsabilidade que atribuem a si próprios na gestão de escolas em seis estados brasileiros. Os dados analisados foram obtidos por meio de um *survey* aplicado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em 2009. Através de uma questão principal, foi possível dividir os gestores em dois grupos: os que acreditam que fatores “*fora do seu controle*” influenciam seu sucesso ou fracasso como gestores e os que não acreditam. As análises mostraram que mais da metade dos gestores entrevistados atribui seu sucesso ou fracasso a fatores que estão “*fora do seu controle*”. Ao verificarmos o posicionamento desses gestores em relação aos demais, foi possível observar que este grupo é também o que mais enxerga obstáculos externos e até mesmo internos nas escolas. Este trabalho pretende contribuir para os estudos relativos à gestão escolar, especialmente aqueles que examinam as questões relativas a responsabilidade e autonomia.

Palavras-chave: gestão escolar; autonomia; responsabilidade.

INTRODUÇÃO

O Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), realizou em 2009 um *survey* com diretores de escolas de seis estados brasileiros. O questionário integra a *Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança Educacional* e permitiu recolher informações sobre o perfil dos gestores dos estados do Ceará, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, totalizando 2477 respondentes. Com base nos dados desse *survey*, no presente artigo foram destacados alguns aspectos que dizem respeito à autonomia dos diretores e ao grau de responsabilidade que os mesmos se atribuem na gestão das unidades escolares.

Para isso, o texto foi organizado em quatro tópicos, sendo o primeiro deles esta introdução. No segundo tópico, “*Explorando os dados*”, dividimos os gestores em dois grupos: os que concordam que por fatores que estão “*fora do seu controle*” e os que discordam. Em seguida, as respostas dos dois grupos foram relacionadas a questões que dizem respeito ao contexto objetivo da escola onde atuam e independem de sua ação profissional: a rede de ensino, o porte das cidades onde as escolas se situam e o processo de escolha para provimento do cargo de diretor. Nossa suposição inicial era de que essas variáveis constrangessem a ação dos

gestores e pudessem influenciar suas percepções. Posteriormente, relacionamos as respostas dos diretores a outras, referentes a obstáculos externos e internos à unidade escolar, que podem interferir em sua gestão, e o posicionamento desses dois grupos de gestores em relação a eles.

Na terceira parte do texto, “*Autonomia, responsabilidade e liderança*”, procuramos relacionar os resultados obtidos por meio dos dados da pesquisa com questões acadêmicas atuais referentes ao tema da gestão. Dentre eles, destacamos os estudos sobre escolas eficazes, que trazem contribuições relativas a unidades escolares que obtêm resultados melhores em condições semelhantes; e também ao tema da autonomia, considerado elemento de grande importância na gestão escolar.

Por fim, apresentamos nossas “*considerações finais*”, sinalizando a importância dos resultados encontrados para o debate sobre gestão da escola e indicando a necessidade de mais investigações sobre os temas apresentados.

EXPLORANDO OS DADOS

Ao explorarmos o *survey* que gerou os dados do CAEd/UFJF¹ com o perfil dos gestores dos estados do Ceará, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, chamou-nos atenção o fato de que, ao serem questionados sobre aspectos que mais influenciam a sua gestão, mais da metade dos diretores (53,6%) atribuiu seu sucesso ou fracasso a fatores que estão “*estão fora de seu controle*”. Elegemos a questão que versava sobre o tema como ponto de partida para nossa análise². Trata-se de uma questão de escala onde a resposta poderia ser “*concordo totalmente*”; “*concordo parcialmente*”; “*discordo parcialmente*”; e “*discordo totalmente*”, e para esta análise, optamos por agrupar as questões em que o diretor tende a concordar com a afirmativa (“*concordo totalmente*” e “*concordo parcialmente*”) e as questões em que o diretor tende a discordar da afirmativa (“*discordo parcialmente*” e “*discordo totalmente*”). Assim foi possível dividir os entrevistados em dois grupos, de acordo com dois tipos de resposta: “*concordo*” e “*discordo*”. A seguir tem-se um quadro geral do posicionamento dos gestores em relação à questão:

TABELA 2 – RESPOSTA DOS GESTORES PESQUISADOS A QUESTÃO “*MEU SUCESSO OU FRACASSO COMO DIRETOR SE DEVE PRINCIPALMENTE A FATORES QUE ESTÃO FORA DO MEU CONTROLE*” POR UF

UNIDADE FEDERATIVA	MEU SUCESSO OU FRACASSO COMO DIRETOR SE DEVE PRINCIPALMENTE A FATORES QUE ESTÃO FORA DO MEU CONTROLE		Total
	CONCORDO	DISCORDO	
São Paulo	521	493	1.014
	51,4%	48,6%	100,0%
Rio de Janeiro	158	121	279
	56,6%	43,4%	100,0%
Minas Gerais	263	269	532
	49,4%	50,6%	100,0%

Rio Grande do Sul	126	93	219
	57,5%	42,5%	100,0%
Pernambuco	138	72	210
	65,7%	34,3%	100,0%
Ceará	122	101	223
	54,7%	45,3%	100,0%
TOTAL	1.328	1.149	2.477
	53,6%	46,4%	100,0%

FONTE: CAEd/UFJF

Interessante evidenciar que os diretores, de modo geral, ficaram divididos em relação a essa questão, ainda que o grupo maior (com 53,6% dos respondentes) seja aquele que atribui seu sucesso (ou fracasso) a fatores que estão “*fora de seu controle*”. À exceção de Minas Gerais, o grupo dos que “*concordam*” foi maior em todos os estados. Em Pernambuco, especificamente, o número de diretores que concorda (65,7%) equivale a praticamente dois terços daquele que discorda (34,3%).

Acreditamos que esta questão nos dá alguma sinalização de até que ponto o diretor se sente responsável e motivado a ser um líder na busca de alternativas que colaborem para a superação das dificuldades do cotidiano escolar e, portanto, para o sucesso de sua escola. Sabemos que a autonomia escolar refere-se também a possibilidade de seus atores desenvolverem ações e decidirem sobre certos aspectos da escola, pois “*a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir*” (BARROSO, 2006, p. 16). Este ponto torna-se fundamental no exercício da função de gestor, pois, mesmo que existam mecanismos reguladores de sua ação, ou seja, normas e regras formais que governem os diferentes níveis de administração de uma escola, é possível contornar certas situações na hora da tomada de decisão para se alcançar certos objetivos. É o que João Barroso caracteriza como “*autonomia clandestina*”, que se traduz em “*infidelidades normativas*” (LIMA, 1992 apud BARROSO, 2006).

Ao nos depararmos com esses resultados, interessou-nos averiguar quais seriam os motivos que levam mais da metade dos gestores a acreditarem que seu sucesso (ou fracasso) depende mais de questões que estão “*fora de seu controle*”. Levantamos algumas hipóteses relacionadas aos fatores do contexto objetivo da escola que estão presentes em outras questões do *survey* aplicado pelo CAEd/ UFJF e que poderiam influenciar esse resultado.

O primeiro deles foi a rede de ensino a qual o diretor pertence. Supomos que esse fator poderia influenciar sua percepção, uma vez que boa parte da autonomia do gestor tende a ser sensível à política da rede. Dos gestores que pertencem à rede estadual, 55,2% concordam e 44,8% discordam. E dos que são da rede municipal 50,3% concordam e 46,4% discordam, como se observa na tabela a seguir:

TABELA 3 - RESPOSTA DOS GESTORES PESQUISADOS A QUESTÃO “MEU SUCESSO OU FRACASSO COMO DIRETOR SE DEVE PRINCIPALMENTE A FATORES QUE ESTÃO FORA DO MEU CONTROLE” SEGUNDO A REDE DE ENSINO

		Rede de Ensino		Total
		Estadual	Municipal	
<i>MEU SUCESSO OU FRACASSO COMO DIRETOR SE DEVE PRINCIPALMENTE A FATORES QUE ESTÃO FORA DO MEU CONTROLE</i>	CONCORDO	931	397	1.328
		55,2%	50,3%	53,6%
	DISCORDO	756	393	1.149
		44,8%	49,7%	46,4%
Total		1.687	790	2.477
		100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: CAEd/UFJF

Apesar da diferença ser pequena, é possível perceber que os professores que pertencem a rede estadual de ensino tem uma tendência maior que os que pertencem ao município (55,2% a 50,3%) de considerar que o sucesso (ou fracasso) de sua gestão depende de fatores “*fora do seu controle*”. Uma das possíveis explicações para essa diferença pode residir no fato de que as políticas das redes estaduais sejam mais limitadoras que as das redes municipais, e que os diretores de escolas municipais, portanto, sintam-se um pouco “menos pressionados” e “mais livres” em relação às suas ações. Esta questão também pode estar relacionada ao fato de que grande parte das redes municipais possui um número menor de escolas e, talvez por isso, tem uma tendência maior a resolver os problemas com mais agilidade. Entretanto, os dados não permitiram uma diferenciação grande entre os dois grupos e seria preciso investigar a questão por outros ângulos.

Ainda analisando temas de contexto da unidade escolar, testamos mais duas suposições: a de que o porte do município ao qual o diretor pertence poderia influenciar sua percepção, já que os municípios maiores tendem a ser mais cobrados em relação às suas políticas educacionais que os municípios de portes menores; e ainda, de que a forma como o diretor escolar chega ao cargo poderia também influenciar na resposta a essa questão. Entretanto, não encontramos diferenças significativas entre os grupos.

Verificamos que, independente do tamanho do município (pequeno, médio ou grande porte), a maior parte dos diretores tem tendência a considerar que os fatores que estão “*fora de seu controle*” estejam mais diretamente relacionados às suas práticas de gestor. Assim como também foi possível observar que não há grande diferença entre o grupo dos eleitos e o grupo dos selecionados/indicados em relação à questão analisada. Nos dois grupos, a maior parte dos entrevistados também concorda que seu sucesso (ou fracasso) depende de fatores que estão “*fora de seu controle*”.

Assim, ao observarmos questões do contexto objetivo da unidade escolar (rede de ensino, porte do município e forma de provimento ao cargo) não encontramos relação forte entre esses elementos contextuais e a tendência dos diretores a considerar que os fatores que estão “*fora do seu controle*” pudessem influenciar mais ou menos suas gestões. Isto nos dá indícios de que essa visão é mais particular de cada diretor do que constrangida pelo contexto ao qual a escola pertence.

Visão dos diretores em relação aos obstáculos

O segundo passo foi verificar o posicionamento dos diretores em relação a obstáculos situados no contexto externo e interno da escola³. Nossa suposição era de que o diretor tem tendência a enxergar os problemas mais “fora da sua possibilidade de intervenção”, ou seja, nas políticas, nos professores, na rede, nos alunos, etc., do que em sua própria atuação. Nas questões relativas a esse tema, cada diretor deveria se posicionar em relação aos fatores por meio de três opções de resposta: “*não influencia*”, “*influencia razoavelmente*”, “*influencia bastante*”, sendo possível observar, por meio delas, a percepção dos gestores em relação ao grau de dificuldade dos obstáculos que enfrentam. O questionário apresenta 18 tipos de problemas, relativos tanto a fatores externos, quanto a fatores internos à escola.

Obstáculos relacionados a fatores externos à escola

Primeiramente, analisamos o posicionamento dos gestores em relação às 05 (cinco) questões que consideramos mais expressivas como fatores externos à unidade escolar: o suporte das organizações externas; as pressões externas; as avaliações em larga escala; a relação pais x filhos; e os problemas sociais dos alunos. A tabela a seguir apresenta os resultados:

TABELA 6 – RESPOSTA DOS GESTORES PESQUISADOS A QUESTÃO “*INDIQUE O QUANTO CADA FATOR PODE INFLUENCIAR O DESENVOLVIMENTO DA SUA ESCOLA*” – FATORES EXTERNOS

INDIQUE O QUANTO O FATOR A SEGUIR PODE INFLUENCIAR NO DESENVOLVIMENTO DA SUA ESCOLA:	NÃO INFLUENCIA	INFLUENCIA RAZOAVELMENTE	INFLUENCIA BASTANTE	MEU SUCESSO OU FRACASSO COMO DIRETOR SE DEVE PRINCIPALMENTE A FATORES QUE ESTÃO FORA DO MEU CONTROLE
(Q111) Falta de suporte de organizações externas (ex: universidades, empresas, consultores educacionais, ONGS, etc.)	46,8	51,8	64,0	CONCORDO
	53,2	48,2	36,0	DISCORDO
(Q112) Pressão constante para abordar novos programas.	45,2	56,6	57,8	CONCORDO
	54,8	43,4	42,2	DISCORDO
(Q113) Pressão para obter boas notas nas avaliações de larga escala.	43,7	56,2	56,9	CONCORDO
	56,3	43,8	43,1	DISCORDO
(Q124) Pais desinteressados ou irresponsáveis em relação aos seus filhos.	47,1	50,1	54,5	CONCORDO
	52,9	49,9	45,5	DISCORDO
(Q125) Problemas sociais dos alunos.	43,5	49,7	55,9	CONCORDO
	56,5	50,3	44,1	DISCORDO

FONTE: CAED/UFJF

Em relação ao primeiro aspecto analisado, podemos observar que entre aqueles que apontam a falta de suporte externo como uma dificuldade que “*influencia bastante*” o desenvolvimento da sua escola, a maior parte (64%) “*concorda*” que seu sucesso (ou fracasso) depende de fatores que estão “*fora de seu controle*”; enquanto que em relação àqueles que acham que esse problema “*não influencia*” a sua escola, a maior parte (53,2%) é do grupo dos que “*não concordam*” com esta afirmativa.

Essa tendência também foi detectada nos demais obstáculos escolares externos. A tabela 6 mostra um padrão bastante consistente. No grupo dos que acreditam que os fatores externos (pressão constante para abordar novos programas, pressão para obter boas notas nas avaliações de larga escala, pais desinteressados ou irresponsáveis em relação aos seus filhos, e problemas sociais dos alunos) “*influenciam bastante*” a gestão de sua escola, existem mais diretores que “*concordam*” que seu sucesso (ou fracasso) depende de fatores que estão “*fora do seu controle*”. Interessante observar que no grupo dos que acreditam que esses mesmos fatores “*não influenciam*” o desenvolvimento da escola, tem mais diretores que “*não concordam*” que os fatores que estão “*fora de seu controle*” são determinantes de seu sucesso (ou fracasso).

Obstáculos relacionados a fatores internos à escola

Das 13 (treze) questões restantes, selecionamos 07 (sete) que consideramos as mais expressivas referentes a fatores internos à escola, ou seja, aqueles sobre os quais o diretor parece ter maior possibilidade de atuação. A partir dos dados apresentados na tabela 7 é possível observar que o padrão de comportamento relativo às questões externas repetiu-se em relações às questões internas ao contexto escolar. Vejamos:

TABELA 7 – RESPOSTA DOS GESTORES PESQUISADOS A QUESTÃO “*INDIQUE O QUANTO CADA FATOR PODE INFLUENCIAR O DESENVOLVIMENTO DA SUA ESCOLA*” – FATORES INTERNOS

INDIQUE O QUANTO O FATOR A SEGUIR PODE INFLUENCIAR NO DESENVOLVIMENTO DA SUA ESCOLA:	NÃO INFLUENCIA	INFLUENCIA RAZOAVELMENTE	INFLUENCIA BASTANTE	MEU SUCESSO OU FRACASSO COMO DIRETOR SE DEVE PRINCIPALMENTE A FATORES QUE ESTÃO FORA DO MEU CONTROLE
(Q114) Falta de conhecimento e habilidade dos professores	45,8	57,0	52,6	CONCORDO
	54,2	43,0	47,4	DISCORDO
(Q115) Falta de tempo para o desenvolvimento profissional e planejamento docente.	42,9	56,4	53,1	CONCORDO
	57,1	43,6	46,9	DISCORDO
(Q116) Apatia do corpo docente e resistência às mudanças.	43,1	56,4	54,0	CONCORDO
	56,9	43,6	46,0	DISCORDO

(Q117) Alta rotatividade de professores.	49,4	55,9	53,5	CONCORDO
	50,6	44,1	46,5	DISCORDO
(Q118) Dificuldade de remover os professores improdutivos.	46,6	50,7	55,0	CONCORDO
	53,4	49,3	45,0	DISCORDO
(Q119) Falta de tempo para avaliar professores	45,8	54,2	57,1	CONCORDO
	54,2	45,8	42,9	DISCORDO
(Q122) Falta de conhecimento do trabalho do diretor.	48,9	56,2	56,0	CONCORDO
	51,1	43,8	44,0	DISCORDO

FONTE: CAEd/UFJF

Assim, os diretores que “*concordam*” que seu sucesso (ou fracasso) se deve a questões externas que estão “*fora de seu controle*”, são os que apontam mais obstáculos também relação a situações de seu próprio contexto escolar interno. Sinaliza-se, por exemplo, que a dificuldade de remover professores improdutivos (uma questão interna)⁴ “*influencia bastante*” o desenvolvimento de sua escola.

A mesma diferença foi percebida nas outras questões que dizem respeito a aspectos que estão dentro do contexto de interferência do diretor, como: falta de tempo para avaliar os professores, falta de conhecimento do trabalho do diretor, falta de conhecimento e habilidades dos professores, falta de tempo para o desenvolvimento profissional e planejamento docente, apatia e resistência a mudanças do corpo docente e alta rotatividade de professores.

⁵Foi possível observar nas tabelas 6 e 7 que o grupo que acredita que esses fatores “*inflenciam bastante*” o desenvolvimento da escola apresenta sempre uma proporção maior de diretores que “*concordam*” que seu sucesso ou fracasso dependem de questões que estão “*fora de seu controle*”. Isto nos leva a supor que esses diretores se sentem menos autônomos e menos responsáveis não só em relação aos fatores externos como também em relação aos fatores que estão no âmbito de sua influência. Por sua vez, o grupo que acredita que esses fatores “*não inflenciam*” o desenvolvimento da escola apresenta sempre uma proporção maior de diretores que “*discordam*” que seu sucesso ou fracasso dependem de fatores que estão “*fora de seu controle*”. Isto denota que esses diretores se sentem mais autônomos e mais responsáveis não só em relação aos fatores externos como também em relação aos fatores que estão no âmbito de sua influência.

Ao observar as respostas dos diretores em relação aos obstáculos foi possível detectar que aqueles que “*concordam*” que a “*falta de controle*” sobre fatores externos e internos são determinantes de seu sucesso (ou fracasso), tendem a perceber mais entraves também em suas próprias escolas. É possível supor que esse grupo seja formado por gestores que apresentam uma tendência maior a responsabilizar mais todos os elementos que estão à sua volta (externos ou mesmo internos à escola) do que a si próprios por sua gestão. Em contrapartida, no outro grupo, dos profissionais que “*discordam*”, os gestores tendem a ver menos problemas em sua unidade ou a acreditar que esses problemas influenciam menos no desenvolvimento de sua

escola. Ou ainda que são capazes de contornar situações difíceis com mais autonomia, inclusive aquelas relacionadas a fatores externos à escola.

AUTONOMIA, RESPONSABILIDADE E LIDERANÇA

Como apontamos inicialmente, mais da metade dos gestores entrevistados acreditam que os determinantes de seu sucesso (ou fracasso) como gestor estão relacionados a aspectos “*fora de seu controle*”. Curiosamente, o posicionamento desse grupo não apresentou alterações significativas quando as questões se referiram a obstáculos que eles encontram dentro de suas próprias escolas. O que revela que mais da metade dos diretores entrevistados na pesquisa entende que sua responsabilidade de promover o desenvolvimento de sua escola é, em grande medida, atenuada por questões que estão “*fora de seu controle*”. Essa constatação nos faz supor que tais diretores ainda não exerçam suas funções com autonomia suficiente para acreditar que podem fazer grande diferença, apesar de fatores de outras naturezas interferirem em sua gestão.

Neste sentido, talvez seja preciso analisar até que ponto as políticas públicas ou programas de formação de gestores têm levado os diretores a se conscientizarem da importância de seu papel de liderança na escola, percebendo as possibilidades de mudanças que podem ser realizadas a partir do interior da escola, de forma a fazer um uso melhor da autonomia escolar e de buscarem alternativas para os problemas que ocorrem na escola com mais independência dos constrangimentos externos (e até mesmo internos).

A liderança é apontada na literatura como importante elemento na gestão, especialmente na escola. Trigo e Costa (2008) indicam que a liderança tem assumido, nas organizações educativas, um papel de grande relevo, inclusive, passando a ser apontada como uma das chaves para a mudança dos sistemas e das organizações escolares, tornando-as mais eficazes e aumentando os seus níveis de qualidade. Nesse sentido, é importante um diretor que seja mais que um cumpridor e transmissor de tarefas. É preciso ser líder das atividades escolares. Para Pilletti (2002, p. 123), “*mais do que alguém que cria problemas, cabe ao diretor ser aquele que previne e evita problemas e, quando estes surgem, aquele que lidera a busca de soluções, de acordo com o interesse de todos os envolvidos.*”

O entendimento de que é possível fazer diferença com certa autonomia em relação a fatores externos e internos é reforçado pelos estudos que tratam das escolas eficazes. Pesquisas dentro dessa temática (SOARES, 2005; FRANCO e BONAMINO, 2005; BERNARDO, FELIPE e PEDROSA, 2008;) apontam características de unidades escolares que, apesar de possuírem contextos semelhantes a outras (mesmo nível socioeconômico dos alunos, mesma rede, localização, etc.) apresentam resultados diferentes, ou seja, umas como resultados melhores que outras. Em geral, as causas dessa diferença estão relacionadas a fatores internos da escola, como a organização e gestão da escola, o clima acadêmico e o trabalho pedagógico realizado dentro e fora de sala de aula.

Franco e Bonamino (2005) fizeram uma revisão da literatura brasileira sobre eficácia escolar e apontaram que os achados das pesquisas são convergentes em relação ao efeito

positivo: (a) do uso de *recursos escolares* (equipamentos e conservação dos mesmos e do prédio escolar), especialmente quando são efetivamente utilizados; (b) da *organização e gestão da escola* – baseada em liderança do diretor e no comprometimento coletivo do corpo docente com o aprendizado de seus alunos; e (c) do *clima acadêmico* orientado para as exigências acadêmicas do processo de ensino e de aprendizagem. Os autores puderam afirmar, com base em pesquisas que utilizaram especialmente dados de avaliação de larga escala, que esses elementos fazem diferença em relação ao desempenho dos estudantes brasileiros.

Como os autores apontaram, o gestor escolar possui grande margem de influência em relação às características relacionadas às escolas eficazes. Mesmo não sendo o elemento determinante, ele é um grande responsável pelo sucesso de uma escola já que lida diretamente com o aproveitamento dos recursos escolares, com a organização e gestão dos espaços e dos profissionais e até mesmo com o clima acadêmico instaurado no cotidiano. O diretor pode (e deve) ser um agente de valorização e incentivo de condutas pedagógicas de qualidade.

Esses estudos mostram que é possível pensar em alternativas de atuação que levem a melhores resultados das unidades escolares. O diretor é uma figura central nesse sentido, pois ele é um dos responsáveis por conduzir e motivar o grupo a enfrentar esses desafios. Para isso, ele precisa se posicionar com mais autonomia, responsabilidade e independência em relação aos obstáculos externos e internos que a unidade escolar apresenta.

A autonomia escolar é uma questão importante da gestão educacional. Embora ela esteja garantida formalmente desde a LDB/1996, há que se reforçar que ela ainda não é exercida em todo seu potencial na prática. Em pesquisa sobre como os sistemas de ensino se organizam para atender ao princípio de gestão democrática em um Estado patrimonialista como o Brasil, Erasto Mendonça (2001) observou que as normas fixadas pelos sistemas em relação à autonomia escolar em geral são muito parcimoniosas no estabelecimento de mecanismos concretos que caracterizem a faculdade da escola governar-se por si própria, mas profusos em estabelecer limites que barram a sua autonomia.

João Barroso (1996) define como *autonomia decretada* aquela oferecida pelo poder público nos processos de descentralização e desburocratização, assim como foi o caso do Brasil, com a reforma do ensino e a implantação da LDB; e *autonomia construída* como a possibilidade das escolas desenvolverem formas autônomas de tomada de decisão. Para o autor, no entanto, a autonomia, assim como a democracia, não pode ser “dada” ou “recebida”, precisa ser “construída” pela comunidade escolar e amparada pelo equilíbrio de forças “(...) *entre os diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo e seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local*” (BARROSO, 1996, p.186).

Sem a intenção de reduzir os problemas das escolas a problemas de gestão, e entendendo a escola como uma organização complexa, o que se pretende é reforçar que a autonomia da escola é um conceito construído política e socialmente pelos diferentes sujeitos que participam da organização escolar. Neste sentido, a atuação do diretor é fundamental para a efetivação desta participação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, ao analisarmos as respostas de diretores escolares de seis estados brasileiros a um *survey* do CAED/UFJF, foi possível dividirmos o conjunto de entrevistados entre aqueles que “*concordam*” que fatores que estão “*fora de seu controle*” são determinantes em relação ao seu sucesso ou fracasso como diretor (53%) e aqueles que “*discordam*” dessa afirmativa (47%). Correlacionamos esse resultado com questões relativas a obstáculos externos e internos à escola e constatamos que o grupo que acredita que seu sucesso se deve a fatores externos é também o que mais vê obstáculos externos e mesmo internos à escola.

O resultado é relevante, pois indica que boa parte dos gestores se sente menos autônoma e menos responsável não só em relação aos fatores externos como também em relação aos fatores que estão no âmbito de sua influência direta. Isto corrobora para o fato de que a gestão escolar e, conseqüentemente a formação e a atuação dos gestores enfrentam grandes desafios.

A literatura aponta a liderança e a autonomia escolares como aspectos fundamentais para uma boa gestão e, para tanto são necessárias reflexões sobre o papel do Estado enquanto instituidor de diretrizes e sobre o espaço de ação dentro das unidades escolares. Estudos sobre escolas eficazes também indicam o papel central da direção escolar na condução de práticas que levem à diferença de resultados, o que implica em relacionar gestão escolar e desempenho dos estudantes.

Dessa forma, acreditamos que o presente artigo traz uma contribuição importante para as pesquisas na área de gestão escolar, na medida em que mostra que um número considerável de gestores (dentro do universo de pesquisa analisado) entende que seu sucesso ou fracasso é determinado por fatores que estão além de seu alcance. E esse grupo ainda tende a ver mais problemas na própria unidade escolar. Ressaltamos, entretanto, que se trata de um estudo preliminar e que é necessário que sejam desenvolvidas outras pesquisas e análises sobre esta temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROSO, João (org). **O Estudo da Escola**. Porto: Porto Editora, 1996.
- _____. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura Carapeto,(org). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez Editora, 1998, p. 11-32.
- BERNADO, Elisângela; FELIPE, Luiza; PEDROSA, Fernanda. Fatores e resultados escolares no município do Rio de Janeiro: um estudo exploratório a partir dos dados do GERES 2005. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICA DE ENSINO, 14., Porto Alegre, 2008. **Anais...** Porto Alegre: s.ed., 2008. 1 CD-ROM.
- BONAMINO, Alicia. **Colaboração entre Metodologias Quantitativas e Qualitativas na pesquisa sobre características Intra-escolares promotoras de Aprendizagem** - Descrição Detalhada. Rio de Janeiro, 2004.
- FRANCO, Creso; BONAMINO, Alicia. A pesquisa sobre características de escolas eficazes no Brasil: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. **Revista Educação**

On-line, Rio de Janeiro: PUC-Rio, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br>>. Acesso em: 07 de dez. 2010.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 75, ago 2001, p. 84 -108.

SOARES, José Francisco. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. In: MELLO E SOUZA, Alberto (Org.). **Dimensões da avaliação educacional**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 174-204.

TRIGO, João Ribeiro; COSTA, Jorge Adelino. Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.** [online]. 2008, vol.16, n.61, pp. 561-581. ISSN 0104-4036.

(Endnotes)

- 1 Dados disponibilizados por Beatriz de Basto Teixeira, da Universidade Federal de Juiz de Fora.
- 2 A questão referida é a de número 100: “*MARQUE O QUANTO VOCÊ DISCORDA OU CONCORDA DAS SEGUINTESS ASSERTIVAS: (questão 100): Meu sucesso ou fracasso como diretor se deve principalmente a fatores que estão fora do meu controle*”.
- 3 As questões analisadas têm o seguinte texto introdutório: ABAIXO ESTÃO LISTADOS ALGUNS FATORES QUE PODEM SER CONSIDERADOS COMO OBSTÁCULOS QUE IMPEDEM O DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA. POR FAVOR, INDIQUE O QUANTO CADA FATOR PODE INFLUENCIAR O DESENVOLVIMENTO DA SUA ESCOLA.
- 4 Apesar de regras de remoção em geral sejam estabelecidas de acordo com cada rede, consideramos a mesma como um fator interno, pois acreditamos que o diretor tem, na maioria dos casos, possibilidade de agir em relação a esta questão, seja conseguindo a remoção do professor para outra escola ou mesmo colocando-o “a disposição”, um subterfúgio muito utilizado no setor público para desvincular um profissional de uma escola onde não está realizando um trabalho adequado.