

DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA: DA TOTALIDADE A CENTRALIDADE?

Mirna de Lima Medeiros
Universidade de São Paulo
mirnamedeiros@hotmail.com

Cláudia Souza Passador
Universidade de São Paulo
cspassador@usp.br

João Luiz Passador
Universidade de São Paulo
jlpassador@usp.br

Carla Baraldi Artoni
Universidade de São Paulo
carlartoni@yahoo.com.br

Resumo: O presente ensaio reflete quanto às concepções de autores da Administração Escolar e o papel do diretor em suas óticas. Entre os analisados estão clássicos como Leão, Ribeiro, Lourenço Filho e Alonso e críticos como Félix e Paro, somados a contemporâneos que discutem desafios ou características dos diretores na atualidade. Verificou-se que inicialmente o diretor aparece como responsável maior pela gestão da escola e atualmente preconiza-se a responsabilidade compartilhada. Conclui-se que, o diretor tem função importante na gestão da escola e a mudança de visão quanto à sua atuação não a simplificou, mas deixou-a mais complexa e dinâmica.

Palavras-chave: Diretor; Escola Pública; Gestão Escolar.

INTRODUÇÃO

O presente ensaio se propõe a entender e explicitar como o diretor escolar é apresentado nos estudos sobre Administração Escolar com vistas a identificar possíveis mudanças de foco que este ator recebe no decorrer do tempo de acordo com os autores brasileiros, bem como refletir quanto às possibilidades decorrentes destas formas esperadas de atuação. O esforço de pesquisa é parte de projeto maior sobre gestão escolar no âmbito das escolas públicas de São Paulo apoiado pela FAPESP e pelo Observatório Nacional da Educação INEP/CAPES/MEC. Além disso, é relevante informar que a reflexão será posteriormente confrontada com a realidade em pesquisa empírica (prevista para início de 2011) pertencente ao projeto em questão.

Como “a escola é um universo específico cuja realidade, assim como a ação de seus atores, só pode ser compreendida a partir de um conhecimento prévio” (GUTIERREZ; CATANI, 2006) esforços de pesquisa reflexivos como este se fazem de grande valia para orientar estudiosos antes de pesquisas empíricas. Além disso, pode servir de norte para o delineamento conceitual de outras pesquisas uma vez que aponta linhas de pensamento, sua evolução, similaridades e diferenças.

Opta-se por discutir o que se fala em relação ao diretor da escola, pois este, seja qual for a forma de gestão adotado, possui grande relevância na organização e funcionamento da escola em todos os seus aspectos: pedagógico, sócio-político, financeiro, de estrutura física, etc. O diretor é um dos atores principais deste cenário, pois

funciona como mediador entre o poder burocrático do quadro administrativo e a escola, como conjunto, sofre pressão dos professores no sentido de alinhar-se com eles, dos alunos para satisfazer reclamos racionais ou não, e dos pais, para manter a escola ao nível desejado pela comunidade. Tem de possuir as qualidades de um político, algum senso administrativo e ser especialista em relações humanas e relatórios oficiais (TRAGTENBERG, 1982, p.39).

Apontar para a centralidade do papel do diretor não significa atribuir a ele a responsabilidade isolada pela qualidade do ensino ou pelo bom funcionamento da escola, mas sim se admite a importância e complexidade das responsabilidades atribuídas a esse ator como articulador das ações administrativas e pedagógicas da instituição escolar.

Vários autores tratam da evolução do corpo teórico de Administração Escolar (MAIA; RIBEIRO; MACHADO, 2003; PARO, 2002; SANDER, 1986, 2001, 2007; WITTMAN, 1987), no entanto, não há grande número de trabalhos que tratam dos reflexos disto na forma de ver e atuar dos gestores escolares. Mas, se ocorreram mudanças na concepção de administração, também mudaram os papéis e/ou função do administrador, não? Trata-se da evolução Administração, mas não muito do trabalho administrativo ou do “administrador” em si. Verificam-se trabalhos quanto ao perfil do gestor, seus desafios, suas características e formação desejáveis, entre outras questões (ABRUCIO, 2010; LÜCK, 2000; SOUZA, 2006; TORRES; GARSKE, 2000; entre outros), no entanto, poucos são os trabalhos que falam do que já foi e do que é desejado a este ator específico. Este trabalho mostra-se, então, interessante aos estudiosos na medida em que tenta fazer esse resgate.

A construção do trabalho deu-se na forma de ensaio teórico, que, segundo Severino (1996), refere-se à exposição lógico-reflexiva com ênfase na argumentação e interpretação pessoal. Livros e periódicos foram consultados por meio dos passos do método de leitura científica exposto por Cervo e Bervian (1983): visão sincrética; visão analítica e visão sintética. O ensaio está organizado em quatro partes à continuidade da presente apresentação. Na primeira são apresentadas formas de ver a evolução da Administração Escolar (a de Sander e a de Maia, Ribeiro e Machado) com vistas a preparar o leitor para as discussões dos teóricos da área. Na segunda são apresentados alguns dos principais teóricos da Administração Escolar (Antônio Carneiro Leão, José Querino Ribeiro, Manuel Bergström Lourenço Filho, Myrtes Alonso, Maria de Fátima Costa Félix, Vitor Henrique Paro) à luz das categorias expostas na seção anterior, e sua visão geral quanto à administração escolar e ao diretor. Em seguida, são apresentadas algumas comparações e críticas, bem como são apontadas questões expostas por autores contemporâneos em artigos que não tratam da Administração Escolar como um todo, mas especificamente da figura do diretor na atualidade. Por fim, são tecidas considerações quanto ao trabalho.

A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: UMA BASE PARA ANÁLISE

Sander (2007) categorizou as vertentes existentes na Administração Escolar segundo suas construções conceituais e praxiológicas em relação às práticas administrativas em educação. Ele as agrupou em quatro: administração eficiente (dimensão econômica), administração eficaz (dimensão pedagógica), administração efetiva (dimensão sociopolítica) e administração relevante (dimensão humana), além de expor sua perspectiva. Segundo o autor, as construções correspondem a critérios para avaliar e orientar o desempenho administrativo e derivam de momentos históricos diferentes.

A primeira, eficiente, é derivada da escola clássica da administração. Nela, os administradores escolares pautam sua conduta de acordo com os princípios gerais da organização e gestão desenvolvidos no século XX. O valor da eficiência é a produtividade, que é medida em termos de domínio de *know-how* e maximização dos recursos. A segunda construção heurística, a eficaz, deriva-se da escola psicossociológica de administração e diz respeito aos gestores que adotam os princípios e práticas funcionalistas de enfoque comportamental enraizados no movimento das relações humanas. Preocupa-se com o alcance eficaz dos objetivos pedagógicos propriamente ditos, medido em termos de capacidade administrativa para alcançar os fins e objetivos da prática educacional. A terceira, a efetiva, é derivada de um conjunto de teorias e práticas desenvolvidas após a Segunda Guerra Mundial. Suas principais contribuições são provenientes da ecologia administrativa, das teorias de contingência, do desenvolvimento institucional, entre outras. A escola é vista como um sistema aberto e adaptativo e a sua preocupação fundamental diz respeito à promoção do desenvolvimento socioeconômico e melhoria da condição de vida tanto do aluno como da sociedade. A quarta, a relevante, provém de formulações interacionistas no campo da teoria organizacional. Há uma preocupação com as características culturais e éticas que definem o desenvolvimento humano e a mediação administrativa prioriza os princípios de conscientização, significação, ação humana coletiva e totalizadora à luz do conceito de relevância. Avalia-se esta vertente em termos de significados e das conseqüências de sua atuação para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade. Para o alcance dos objetivos e de acordo com os princípios é necessária uma postura participativa dos responsáveis pela gestão da educação.

Por fim, Sander (2007) propõe uma nova síntese teórica, operacionalizada no paradigma multidimensional de administração da educação, baseado nas confluências e contradições entre as quatro construções. Trata-se de uma perspectiva “global e superadora” com múltiplas dimensões analíticas e praxiológicas simultânea e dialeticamente articuladas: econômica, pedagógica, política e cultural. Este paradigma se apóia em ampla contribuição transdisciplinar. “Cabe à administração da educação um papel mediador entre as distintas dimensões, suas confluências e seus conflitos, assim como contradições que caracterizam os fenômenos educacionais no seio da sociedade” (SANDER, 2007, p.106).

Uma proposição complementar a de Sander (2001, 2007) é a de Maia, Ribeiro e Machado (2003). Na proposta de Sander adota-se uma periodização para distinguir os enfoques teóricos,

já na de Maia, Ribeiro e Machado (2003), modelos teóricos foram elaborados conforme a base conceitual adotada pelos teóricos.

A primeira abordagem dos autores é denominada de Clássico-Científica, nesse corpo teórico os autores da administração escolar se baseiam nas teorias de Taylor e Fayol (autores oriundos da Administração Clássica Científica) para estruturar os conceitos da administração escolar. A segunda é denominada Funcional-Eficientista, nessa concepção a administração é um modo de atingir objetivos e nesse contexto a idéia de eficiência de gestão figura como foco de discussão. Existem resquícios da abordagem clássico-científica através da visão racional-burocratizada, mas também se encontra indicativos da próxima abordagem, a sistêmica, evidenciando o caráter transitório do modelo. A terceira abordagem, a Sistêmico-Generalista, deriva-se da teoria geral de administração para propor a união da teoria dos sistemas com a administração escolar. Por fim, a Histórico-Crítica, evidencia o fator político. Nela teóricos criticam os modelos racionais-burocráticos e transparecem um modelo mais apropriado baseado no modelo racional, mas eliminando a questão da burocracia.

Na próxima seção, são analisados os teóricos que enquadrados nas categorias citadas, uma vez que se entende que, dentro de cada uma, a forma de ver o diretor será distinta.

O DIRETOR NA ÓTICA DOS ESTUDIOSOS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Segundo Maia, Ribeiro e Machado (2003), os teóricos aqui apresentados podem ser categorizados à seguinte maneira: Leão (1953) e Ribeiro (1952), de orientação clássico-científica; Lourenço Filho (1976), funcional-eficientista; Alonso (1988), sistêmico-gereralista; e Paro (2002) e Félix (1989), histórico-críticos.

Carneiro Leão (1954) foi talvez o primeiro autor a realizar um esforço sistemático de teorização sobre administração escolar no Brasil. Ele admite que a administração escolar é um ramo da administração geral inspirado nos mesmos métodos e procedimentos, contudo, faz ressalvas colocando que “nenhuma outra modalidade de administração pública requer maior dose de flexibilidade e de habilidade, de inteligência e de saber” (LEÃO, 1954, p.660) ou ainda chamando atenção para a relevância do processo educativo, a razão pedagógica da escola. Segundo o autor, a administração é um conjunto de funções necessárias para o cumprimento de uma ação em determinado sentido.

O autor centraliza a questão da administração escolar na figura do diretor, mesmo que este seja auxiliado por outras pessoas. A direção é tida quase como um sinônimo para administração escolar, que seria: o processo de identificação de problemas, de planejamento, de tomada de decisões, de acompanhamento, controle e avaliação das ações escolares e é todo ele centrado na figura do diretor. Este, nesta concepção, é o “executivo” da organização escolar e deve, portanto, desenvolver essas funções, que compreendem as operações técnicas, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas propriamente ditas. Leão (1953), em um de seus estudos pioneiros, elenca alguns objetivos que o diretor deve atender:

- 1º.) Estabelecer uma finalidade precisa ao professor.
- 2º.) Traçar condições seguras e justas para admissão, promoção e graduação dos programas.
- 3º.) Tornar possível a construção de objetivos definidos.
- 4º.) Assegurar melhor classificação de alunos.
- 5º.) Assegurar melhor coordenação entre os professores.
- 6º.) Estabelecer um uso mais econômico de tempo do professor e do aluno.
- 7º.) Buscar condições para realizar uma educação mais econômica e mais eficiente (LEÃO, 1953, p.138).

Ainda segundo Leão (1954), O modo de estabelecer a organização e a administração da educação deriva-se da maneira de conceber o Estado e do conceito que se tem da educação, nessas questões influem o passado e o presente do povo, suas trajetórias político-sociais, sua mentalidade, seu caráter, suas aspirações e as suas ideologias. As características nacionais, o modo de ser de um povo, suas tradições e sua índole explicam as diferenças nas formas de organizar e administrar. Assim, o autor propõe que o diretor de escola deve ser um professor com conhecimentos sobre a política educativa de seu povo e dos deveres de administrador. Sua ação não se limita à administração, mas também orientação e cooperação. Ele é o gerente de todas as peças, o líder de seus companheiros de trabalho, o aglutinador dos esforços.

Para Querino Ribeiro (1952) os princípios e métodos da administração científica são aplicáveis na escola, pois ela possui aspectos comuns a todas as organizações, contudo, o autor salienta a administração escolar se deve embasar na filosofia da educação:

Administração Escolar vai funcionar como instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito. (...) Os ideais marcam o ponto para o qual devem convergir todos os esforços e cada um e do conjunto; são eles que dão a direção em que devem caminhar todos os processos desenvolvidos na escola. (...) Não teria sentido, pois, uma Administração Escolar, sem fundamentação em algum esquema de objetivos e ideais postos antes e acima dela, isto é, de uma filosofia. (RIBEIRO, 1952, p.45).

Administração Escolar é o complexo de processos, cientificamente determinados que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia (RIBEIRO, 1952, p.153).

O autor propõe que as atividades específicas da administração escolar são: planejamento, organização, assistência à execução, medida ou avaliação de resultados e relatório crítico. E, no que diz respeito à direção da escola, enfatiza que se trata de ação constituída por elementos titulados diretores, supervisores, assistentes cujas responsabilidades variam em cada caso, mas que, em conjunto, são os responsáveis pela direção. Ou seja, essa atividade não deve ser atribuída a apenas um indivíduo, mas a um grupo. Além disso, vincula o sucesso da administração escolar à colaboração e co-responsabilidade dos membros do corpo diretor e admite que o corpo docente, além de executar sua função específica (ensinar), tem certa participação e influência nos processos administrativos.

Os dois primeiros autores expostos podem ser classificados na primeira vertente de Sander (2007), ainda que possuam particularidades (Leão se foca no diretor, mas salienta a razão pedagógica da escola, enquanto Ribeiro não se prende tanto à figura do diretor, mas entende a administração escolar como um processo produtivo), ambos trabalham sob um viés tecnocrático e baseiam-se na administração científica. Já Lourenço Filho (1976) enquadra-se na segunda vertente, pois se aproxima da escola de relações humanas da Administração. Este, além de basear-se nas escolas clássicas da Administração, vale-se de teorias que estavam em desenvolvimento, como as da Escola de Relações Humanas e Ecologia das Organizações.

Seu conceito é uma soma da concepção fayolista com o fator humano na organização. Envolve “planejar e programar, dirigir e coordenar, comunicar e inspecionar, controlar e pesquisar” (LOURENÇO FILHO, 1976, p.88) e, além disso, deve fazer com que os sujeitos sintam-se valorizados a ponto de se tornarem solidários e participativos no trabalho educativo. Verifica-se que a concepção, apesar de dita democrática, apresenta um caráter de busca de coesão e não necessariamente de diálogo ou de transparência de ações. Além disso, o autor resume o trabalho do diretor escolar a duas tarefas combinadas:

- a) Coligir informações sobre a situação problemática, tal como realmente se apresenta;
 - b) Decidir no sentido de modificar esse estado de coisas, a fim de que os objetivos assentados possam ser obtidos com a eficiência desejada.
- As tarefas fundamentais do organizador e administrador resumem-se (...) em duas apenas (...): informar-se e decidir. (LOURENÇO FILHO, 1976, p.70).

O trabalho de Myrtes Alonso (1988) pode ser incluído na terceira vertente de Sander (2007), pois esta propõe a análise da organização escolar como um sistema social aberto. As relações entre a estrutura formal e informal da escola, bem como com seu exterior são percebidas como algo significativo para o trabalho do diretor. A dinâmica da escola seria decorrente de alguns fatores sobre os quais os administradores poderiam exercer certo controle, tais como: “um sistema adequado de comunicação (horizontal e vertical) e a distribuição da influência” (ALONSO, 1988, p.125). A inovação é considerada necessária e, portanto, as ações administrativas deveriam visar à facilitação de mudanças, como se percebe nos aspectos que considera essenciais do trabalho administrador, ao nível da unidade escolar, o diretor: “Coordenar e dirigir a ação conjunta dos professores, alertá-los para o processo de mudança, prepará-los para um sistema de ajustamento constante e criar condições favoráveis a esse processo [...]” (ALONSO, 1988, p.8).

A autora salienta que na maioria das vezes os objetivos organizacionais não são formulados pelos diretores, estes ficam responsáveis por um processo de tradução dos objetivos em linguagem efetiva e operacional. No entanto, ao serem colocados como responsáveis pela implementação e desenvolvimento de um processo educacional, somente conseguiriam cumprir com essa função na medida em que reconhecessem a importância nos objetivos propostos e sua adequação às reais necessidades de uma realidade próxima. Essa participação exigiria do administrador: “um amplo conhecimento dos problemas educacionais da atualidade, das

limitações interpostas pela estrutura do próprio sistema de ensino e ainda requer uma atitude de ‘disposição para a mudança’”(ALONSO, 1988, p.135).

Alonso, assim como Leão, atribui toda a responsabilidade pela administração escolar ao diretor, no entanto, ao desenvolver reflexões quanto às responsabilidades do administrador escolar, admite que o administrador deve estar devidamente preparado para estas, e, ainda assim, não poderá desincumbir-se sozinho ou isoladamente. Ele deve ser capaz de articular e comunicar pessoas, além de perceber e solucionar problemas e outras questões. “Para que possa desempenhar adequadamente a sua função, o administrador precisa olhar a escola como um conjunto organizado onde atuam diferentes forças que devem ser ordenadas e controladas de modo a permitir o alcance dos objetivos pretendidos” (ALONSO, 1988, p.171).

No enfoque histórico-crítico, destacam-se, segundo Maia, Machado e Ribeiro (2003), os trabalhos de Félix (1989) e Paro (2002). Segundo esse último a ação administrativa também deve se pautar no uso racional dos recursos para alcance dos objetivos propostos como sugerido por Alonso (1988). Para o autor, quanto maior a relevância dos objetivos, maior a importância das mediações para se conseguir isso, ou seja, maior é a importância da administração. Ele ressalta que a administração escolar possui o fim peculiar de construção, pela educação, de sujeitos humano-históricos, possuindo assim um caráter mais delicado do que o da empresa capitalista (de apropriação do excedente de trabalho pelo capital). Paro (2002, 2003) se diferencia ao tratar a gestão escolar como um “processo semelhante” à gestão empresarial, mas que se torna particular na medida em que seus insumos não são como os industriais, pois envolvem sujeitos.

Para o autor, o diretor é figura central na escola e possui uma atuação cerceada por contradições. Se por um lado o sistema hierárquico coloca-o como autoridade máxima no interior da escola, e, portanto, seria o diretor dotado de grande poder e autonomia; de outro, como responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, este se caracteriza como mero preposto do estado. Se por um lado ele deve possuir conhecimento técnico para uma administração adequada, de outro sua falta de autonomia e de recursos concretos o impedem de utilizar os métodos e técnicas adquiridos em sua formação. O autor critica ainda essa forma de administração da escola ao salientar que:

“o diretor como responsável último pela escola tem servido ao Estado como um mecanismo perverso que coloca o diretor como ‘culpado primeiro’ pela ineficiência e mau funcionamento da escola, bem como pela centralização das decisões que aí se dão. Isto leva o diretor de escola a ser alvo dos ódios e acusações de pais, alunos, professores, funcionários e da opinião pública em geral, que se voltam contra a *pessoa* do diretor e não contra a natureza de seu *cargo*, que é o que tem levado a agir necessariamente contra os interesses da população” (PARO, 2003, p.24)

E diz que essa dualidade e problemas inerentes à forma tradicional e autoritária da organização escolar que ainda encontra-se presente na atualidade, mas o desejável seria uma organização mais democrática, pois, “ao se distribuir autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder [...], mas dividindo responsabilidade. E ao acontecer isso, quem está ganhando poder é a própria escola” (PARO, 2003, p.12).

Teixeira (2003, p.04) salienta que “seria ingênuo pensar que uma escola pode prescindir de mecanismos sistemáticos de administração”, pois de uma forma ou de outra, todos são norteados por princípios derivados da teoria da Administração. Paro (2002), mesmo defendendo maior participação, admite que “os aspectos técnicos” não são descartáveis, ao contrário, acredita que desses também dependem o sucesso da escola. O autor, no entanto, salienta que a administração não deve ser vista como atividade-fim e sim como atividade-meio para a consecução dos objetivos. Félix (1989, p.82) também faz críticas aos trabalhos que se detém ao “tecnicismo” da administração e reforça a importância de contemplar outros aspectos dizendo que “na medida em que a prática da administração escolar é tratada do ponto de vista ‘puramente’ técnico são omitidas as suas articulações com as estruturas econômicas, políticas e social, obscurecendo a análise dos condicionantes da educação”.

Assim, o diretor, aparece no trabalho da autora, implicitamente, como elemento cujo trabalho deve ser mais bem pensado, pois a maneira capitalista não seria compatível com a gestão de estabelecimentos de ensino uma vez que é por meio desta que é mantido o *status quo* de exploração de força do trabalho e produção de mais valia. A autora não pormenoriza como deveria ser a ação administrativa, mas deixa claro que não poderia ser baseada nos preceitos da administração de empresas (seja científica, estrutural funcionalista ou sistêmica). Expõe ainda que aos administradores e educadores um desafio se coloca: o de “participar, efetivamente, do processo de transformação da escola e da sociedade” (FÉLIX, 1989, p.194).

AS ÓTICAS CLÁSSICAS E VIGENTES: NOTAS CRÍTICAS

Nota-se nos primeiros estudos forte concepção burocrática, onde a escola é uma organização altamente hierarquizada; seu chefe maior é o diretor; cada departamento possui sua função e deve reportar sua execução e o que houver de relevante ao superior para que este faça funcionar a “empresa escolar”. Ao enfatizar relações de subordinação, as determinações rígidas de funções, hipervalorização da racionalização do trabalho, há uma tendência a retirar ou, ao menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho e, com isso, o grau de envolvimento profissional fica enfraquecido (LIBÂNEO, 2001).

A complexidade do mundo e, por conseguinte, da escola tem aumentado, exigindo que esses afazeres sejam realizados de maneira mais dinâmica, flexível e tendo em vista os novos desafios. Segundo Souza (2006), as tradicionais tarefas sociais da escola são somadas às demandas mais contemporâneas do desenvolvimento social e econômico do país. Essas demandas são originárias de um novo momento histórico-político-social que permitiu o surgimento de críticas aos modelos anteriormente adotados: a reabertura política-democrática (DRABACH; MOUSQUER, 2009; SANDER, 1995; SOUZA, 2006). A partir dessas críticas é que começa a aparecer na literatura o conceito de gestão escolar que compreenderia a essência política e a preocupação com o pedagógico. O uso dessa terminologia era “uma tentativa de superação do caráter técnico, pautado na hierarquização e no controle do trabalho por meio da gerência científica, que a palavra administração (como sinônimo de direção) continha”

(ADRIÃO; CAMARGO, 2007 apud DRABACH; MOUSQUER, 2009).

Atualmente os escritos dão preferência ao termo gestão, mais especificamente o termo gestão democrática. Mendonça (2000, p.66) afirma que “a gestão democrática surge como um contraponto à ênfase organizacional e tecnicista, bem como ao reducionismo normativista da busca da eficiência pela racionalização de processos”. Além disso, explica:

Quando a crítica ao tecnicismo toma corpo no campo da Pedagogia e o papel político da educação começa a ganhar destaque, as teorias de administração assumem um enfoque aberto ao compromisso da atividade pedagógica com os processos de democratização e de transformação social. As teorias passam, então, a considerar a importância da participação coletiva nos processos de planejamento e gestão educacionais, assumindo a crítica ao modelo verticalista da estrutura organizacional dos sistemas de ensino e da própria escola, bem como o papel desempenhado pelos dirigentes. (MENDONÇA, 2000, p.67)

Os rumos apontados por parte dos estudiosos da gestão escolar salientam a necessidade de competências administrativas por parte dos gestores, uma vez que há um norteamento para a autonomia sustentável e capacidades administrativas próprias.

Para Lück (2000) cabe aos gestores encarar a administração escolar baseada em alguns pressupostos, dos quais se pode destacar: a realidade é global, dinâmica e imprevisível, sendo que a crise é natural e oportunidade de crescimento e transformação; a busca pelo sucesso é um processo e não uma meta; a responsabilidade do gestor é a articulação sinérgica dos recursos humanos, orientando-os aos resultados e desenvolvimento; boas experiências servem como referência e não como modelos; a melhor maneira de gerir é de forma sinérgica, com uma equipe atuante e levando em consideração o seu ambiente cultural.

A partir de tais pressupostos, emerge o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, em vista do que, de sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados (LÜCK, 2000, p.15)

Diante deste cenário de desafios e mudanças, Lück (2000, p.16) expõe que “um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos”, sendo assim ator principal e peça-chave no contexto escolar.

Ainda abordando o papel do diretor no entendimento contemporâneo, Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p.335) expõem que “o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente”. Os autores destacam o papel significativo do diretor na gestão escolar:

A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de

responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p.332)

Enfim, segundo os autores, o papel do diretor deve ser entendido como o de líder cooperativo: um aglutinador de aspirações, desejos, expectativas da comunidade escolar, bem como articulador de adesão e participação de todos os segmentos.

Ainda é possível encontrar vieses mais centralizadores ou gerencialistas, contudo, a nossa Lei de Diretrizes e Bases da Educação preconiza a gestão democrática e, sendo assim, a maior parte dos estudos brasileiros trata da gestão contemporânea ou do diretor e suas articulações à luz da desejada democracia, participação e autonomia. Não bastam apenas as competências administrativas a luz de algum conhecimento de filosofia da educação ou da história da comunidade como foi visto nos autores enquadrados nas duas primeiras vertentes teóricas. Maia (2008), ao fazer um resgate dos trabalhos publicados na ANPAE, importante fórum de debate como reconhecido por Sander (1986), salienta que esses trabalhos, que envolvem a gestão democrática, entendem que ao diretor cabe o desenvolvimento de algumas competências inseparáveis tanto entre si quanto em termos hierárquicos. São elas: competência técnica, competência política e competência pedagógica. Além disso, existe a presença de um forte compromisso com a comunidade, com o desenvolvimento do trabalho coletivo na escola e com o elemento docente presente na atividade do diretor.

Os estudos e debates não devem se ater ao discurso de participação e suas formas externas ou somente a instrumentos ou modismos administrativos, a participação, tão desejada, “implica os processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas, conforme uma mínima divisão de tarefas e um alto grau de profissionalismo de todos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003)

O trabalho e o cotidiano do diretor são complexos e se fossemos listar tudo que lhe é atribuído pelos autores teríamos um quadro semelhante ao que segue:

Quadro 01: Tarefas atribuídas ao diretor

Planejar	Prever	Pesquisar	Organizar	Ajustar	Coordenar	Comunicar
Interagir	Assistir	Controlar	Decidir	Solucionar	Inspeccionar/ Supervisionar	Verificar/ Avaliar
	Liderar	Mediar	Motivar	Manter a unidade	Manter o equilíbrio	

Alguns autores citam apenas parte ou focam tarefas específicas que estariam a cargo do diretor de escola. Mas, ao juntar os diversos olhares teóricos sobre os fatores atribuídos ao gestor escolar, tem-se noção das pressões, da responsabilidade e da centralidade desempenhada por este ator específico dentro da escola. Assim como se pode inferir que desempenhar todas as ações solitariamente seria um complicado e desgastante.

O presente trabalho reconhece o caráter político da escola e as diversas forças que incidem sobre esta, no entanto, entende que a administração (vista como práticas e processos organizados) é necessária para que se alcancem os fins pedagógicos. Desta maneira, nos aproximamos também da definição de Bordignon e Gracindo (2001) que colocam a gestão da educação como o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho apresentamos os caminhos trilhados pela Administração Escolar e as diferentes atribuições alocadas ao diretor de acordo com o período ou modelo teórico “compartilhado”. Pode-se, de forma caricatural, sintetizar a trajetória de seu papel dentro da escola colocando que ele já foi entendido como “rei” e pouco, a pouco, foi tomando o papel de conselheiro e estrategista de um exército que deve lutar para uma conquista comum.

Assim como o ato administrativo, o ato de teorizar sobre a ação administrativa também é pautada por valores e por condicionantes situacionais e históricos, sendo assim, é de se esperar que as concepções quanto ao diretor da escola pública tenham se alterado no decorrer do tempo e, mesmo num mesmo período, sejam diferentes de acordo com aquele que teoriza a respeito. A multiplicidade de visões não quer dizer que um esteja errado e outro certo, mas sim que olharam para faces diferentes do fenômeno sendo influenciados por variáveis externas distintas.

Se nos primeiros estudos o diretor aparece como responsável maior, se não responsável único, pela gestão da escola, os atuais debates compartilham essa responsabilidade. Os diretores continuam e provavelmente sempre serão importantes para a organização escolar, mas a sua posição é menos ditatorial e mais articuladora e agregadora. Essa mudança de atribuição dada aos diretores não significa necessariamente que o seu trabalho diminuiu ou simplificou-se. Pelo contrário, talvez o trabalho tenha se tornado mais complexo e rico e a figura deva ser ainda mais valorizada. Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p.330) fazem importante colocação, com que, após a discussão realizada, confirmamos e compactuamos: “A direção da escola, além de uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico”.

Ter uma figura central é importante. É interessante que as pessoas saibam a quem recorrer; com quem compartilhar problemas; uma pessoa que saiba as atribuições de cada um e que tenha liberdade (nem que seja pelo cargo ocupado) para acompanhar o andamento e cobrar a execução das ações ou ainda alterar o curso. É fato que as pessoas têm opiniões e habilidades distintas que muito podem contribuir em uma gestão conjunta, contudo na sociedade brasileira ainda não há maturidade (além do fato de que sempre existirão objetivos particulares nem sempre

congruentes com os gerais) para uma proposta autogestionária. Sendo assim, valorizamos e entendemos como necessário o diretor como figura central na organização escolar entendendo que este deve atuar não como “dono da razão”, mas como articulador das várias razões contidas na escola.

Como fragilidade do ensaio podemos expor a não pretensão de discorrer e pormenorizar todo o pensamento dos autores, mas sim, realizar uma síntese a respeito das questões apontadas por cada um em uma abordagem mais geral. Além disso, pode-se ter cometido alguma injustiça ao deixar de mencionar a contribuição de algum outro teórico menos debatido no meio acadêmico. Consideramos, no entanto, que existe uma imensa riqueza de conteúdos apresentados por cada um dos teóricos e que o presente espaço de discussão seria insuficiente para um maior detalhamento. Deixamos, então, a sugestão para que estudos futuros abordem o diretor sob a visão de cada um. Um resgate histórico-conceitual foi realizado, no entanto, essas reflexões e críticas introdutórias poderiam, em trabalho futuro, ser confrontadas com a vivência de diretores à longa data no cargo com vistas a verificar quais os impactos e mudanças verdadeiramente sentidas na prática e/ou se as concepções mudaram, mas a atuação de quem já estava no cargo se manteve.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. In. Fundação Victor Civita. São Paulo: **Estudos & Pesquisas Educacionais**, n.01, maio 2010.
- ADRIÃO, T; CAMARGO, R. B. A. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R; ADRIÃO, T. (orgs.) **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. 2. Ed. São Paulo: Ed. Xamã, 2007.
- ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. 6.Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.
- ALVARIÑO, C. et al. **Gestión Escolar**: Un estado del arte de la literatura. Santiago, 2000. Disponível em: <<http://www.educarchile.cl/medios/20010814154550.doc>> Acesso: Fev 2009.
- BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da S. (Org). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.
- CERVO, A.L; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**.3.Ed.São Paulo:McGraw-Hill,1983.
- DRABACH, N. P; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, p.258-285, jul/dez 2009.
- FÉLIX, M. F. C. **Administração Escolar**: um problema educativo ou empresarial? 4.Ed. São Paulo: Cortez, 1989.
- GUTIERREZ, G. L; CATANI, A. M. Participação e Gestão Escolar. In. FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 5.Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

- LEÃO, A. C. Aspecto Externo de La Administracion Escolar. In. RUIZ, S. H.(org) **Organizacion Escolar**. Mexico: Union Tipografica Editorial Hispano Americana, 1954.
- LEÃO, A. C. **Introdução à administração escolar**. 3.Ed.São Paulo: Editora Nacional,1953.
- LIBÂNEO, J. C. O sistema de organização e gestão da escola. In. LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 4.Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S.**Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.
- LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar: curso básico**. 7.Ed. São Paulo: Melhoramentos, 1976.
- LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n.72, p.11-33, fev./jun. 2000.
- MAIA, G. Z. A; MACHADO, L. M; RIBEIRO, D. S. **A evolução do conhecimento em Administração da educação no Brasil: suas raízes e processos de constituição teórica**. In: 26 Reunião Anual da Anped, Poços de Caldas, 2003.
- MAIA, G. Z. A. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em Administração da educação no Brasil. **RBPAAE**, v.24, n.1, p.31-50, jan./abr. 2008.
- MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. 329p. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, 2000.
- PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 11.Ed. Campinas: Cortez, 2002.
- PARO, V. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2003.
- RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: USP, 1952.
- SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber, 2007.
- SANDER, B. AANPAE e o compromisso com a Administração da Educação no Brasil. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Porto Alegre, v.4, n.1, p.12-26, jan./jun.1986.
- SANDER, B. Política e gestão da educação no Brasil: momentos e movimentos. **Revista Brasileira de Políticas de Administração da Educação**, Porto Alegre, v.17, n.2, p.263-276, jul/dez. 2001.
- SOUZA, A. R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 302f. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: São Paulo, 2006.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22.Ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- TEIXEIRA, H. J. **Da administração geral à administração escolar**. São Paulo: Edgard Blücher, 2003.
- TORRES, A; GARSKE, L. M. Diretores de Escola: o desacerto com a democracia. Brasília: **Em Aberto**, vol.17, n.72, p.60-70, fev/jun.2000.
- TRAGTENBERG, M. **Sobre educação, Política e Sindicalismo**. São Paulo: Autores Associados, 1982.
- WITTMANN, L. C. Administração da Educação hoje: ambigüidade de sua produção histórica. In: **Em Aberto**. Brasília, ano 6, n.36, out/dez, 1987.
- VIEIRA, S. L. et al. **Gestão da Escola: Desafios a Enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.