

# AS EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO À ATUAÇÃO DO DIRETOR DE ESCOLA NO ESTADO DE SÃO PAULO

**Viviani Fernanda Hojas**

Universidade Estadual Paulista - Campus de Marília  
vihojas@hotmail.com

**Resumo:** Este texto tem como objetivo identificar as expectativas em relação à atuação do diretor de escola a partir da análise dos editais dos concursos públicos para provimento desse cargo realizados na rede estadual de ensino paulista entre 1978 e 2007. O trabalho analítico baseou-se nas informações relativas aos requisitos, às provas, aos programas e às bibliografias de referências contidas nos editais e evidenciou, entre outros aspectos, que as expectativas em relação à atuação do diretor de escola vão sofrendo alterações ao longo do tempo sob influência aspectos políticos, econômicos, sociais e educacionais.

**Palavras-chave:** administração escolar; diretor de escola; concurso público.

## INTRODUÇÃO

Este texto analisa os editais dos concursos públicos para provimento do cargo de diretor de escola realizados na rede estadual de ensino paulista entre 1978 e 2007 que correspondem, respectivamente, ao primeiro processo de seleção desse profissional ocorrido após a reformulação da estrutura do sistema oficial de ensino de São Paulo estabelecida pelo Decreto Estadual nº 7.400/1975 e ao último concurso promovido pelo estado.

Considera-se que os conteúdos desses editais podem indicar, entre outros aspectos, as expectativas em relação à atuação do diretor de escola e o pensamento administrativo que supostamente orientou e/ou orienta a administração dos estabelecimentos públicos de ensino do estado.

O estudo dos editais, localizados no site da Imprensa Oficial de São Paulo, tem como base as informações relativas aos requisitos, às provas, aos programas e às bibliografias de referências. Em relação à bibliografia, destaca-se que o trabalho analítico concentra-se nos livros e artigos sugeridos aos candidatos que abordam, direta ou indiretamente, a temática da Administração Escolar.

A partir da análise efetuada observou-se que alguns concursos para provimento do cargo de diretor de escola realizados na rede estadual de ensino paulista apresentam características comuns. Sendo assim, eles foram agrupados, possibilitando a organização deste texto em três partes. A primeira parte trata dos concursos realizados em 1978 e 1982. Na segunda parte são abordados os concursos de 1988 e 1998. A terceira parte tem como objeto de análise os concursos promovidos em 2001 e 2007.

## OS CONCURSOS DE 1978 E 1982: RACIONALIDADE TÉCNICA E NORMATIZAÇÃO

Sobre o contexto em que foi realizado o concurso de 1978, importa assinalar que na década anterior, os militares instalaram-se de forma direta e duradoura no governo do país, implantando um regime político de cunho ditatorial que durou vinte e um anos.

O período governado pelos militares, conforme Germano (1994), foi marcado pelo elevado grau de autoritarismo e violência e pela tentativa de controlar e sufocar amplos setores da sociedade civil

brasileira mediante a intervenção em sindicatos, extinção de partidos políticos, repressão e fechamento de instituições representativas de trabalhadores e estudantes, bem como a exclusão do setor popular e de seus aliados da arena política.

O autor sublinha também que durante o regime militar houve o aumento da intervenção na esfera econômica o que concorreu decisivamente para o crescimento das forças produtivas do Brasil, sob a égide de um perverso processo de desenvolvimento capitalista que combinou crescimento econômico com uma brutal concentração de renda.

No que se refere ao âmbito educacional, a industrialização crescente no período exigia um novo perfil da força de trabalho pressupondo, segundo Romanelli (2002, p. 234):

[...] uma base de educação fundamental e algum treinamento, o suficiente para o indivíduo ser introduzido na manipulação de técnicas de produção e aumentar a produtividade, sem, contudo, ter sobre o processo nenhum controle, nem mesmo a possibilidade de exigências salariais que um nível mais elevado de escolarização e qualificação acabaria por suscitar.

Com o objetivo de atender aos imperativos de desenvolvimento do país, a educação brasileira foi alvo de uma série de mudanças. Dentre elas, destaca-se a publicação da Lei nº 5.692/1971 que instituiu a extensão da escolaridade obrigatória – de quatro para oito anos – atingindo a faixa etária dos 7 aos 14 anos de idade e a generalização do ensino profissionalizante, alterando de maneira significativa o funcionamento das escolas e a organização do ensino elementar e médio brasileiro.

Para cumprir as disposições contidas na referida legislação, o governo do estado de São Paulo promoveu, em meados da década de 1970, a reorganização da estrutura física de suas escolas.

Tal reorganização, conforme Souza (2008), fez-se mediante a transformação, incorporação e desdobramento de escolas e efetuando-se o remanejamento de professores, diretores, funcionários e alunos. Na conclusão do processo, a estrutura do sistema oficial de ensino paulista passou a ser composta por Escolas Estaduais de 1º Grau, Escolas Estaduais de 2º Grau e Escolas Estaduais de 1º e 2º Graus.

O primeiro concurso para provimento do cargo de diretor de escola após essas mudanças foi realizado em 1978 e as informações referentes ao processo de seleção foram publicadas no Diário Oficial do Estado do dia 23 de março de 1978.

Conforme o edital, para fazer a inscrição, o candidato deveria apresentar os seguintes requisitos:

1. Ser portador de Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar.
2. Ter, no mínimo, 3 anos de efetivo exercício na carreira do magistério público estadual até o término das inscrições. (SÃO PAULO, 1978).

Tais exigências, determinadas com base na Lei Complementar nº 114/1974, que institui o Estatuto do Magistério Público de 1º e 2º graus do estado, parecem indicar a preocupação com a seleção de um profissional devidamente qualificado que apresentasse conhecimentos no âmbito da Administração

Escolar provenientes do estudo de disciplinas específicas e, ao mesmo tempo, saberes de natureza didático-pedagógica advindos da formação e da experiência docente.

As Instruções Especiais indicam ainda que o concurso seria constituído por duas provas distintas: Prova de Conhecimentos Pedagógicos Gerais sob a forma de testes de múltipla escolha e Prova de Conhecimentos Pedagógicos Específicos. Em relação a esse último tipo de prova não há informações relativas ao seu formato.

O programa da Prova de Conhecimentos Pedagógicos Gerais incluía quatro temas centrais divididos em subtemas: Filosofia e História da Educação, Sociologia da Educação, Psicologia Educacional e Estatística Educacional.

O programa da Prova de Conhecimentos Pedagógicos Específicos incluía três temas principais também divididos em subtemas: Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º e 2º graus, Princípios e Métodos de Administração Escolar e Legislação de Ensino.

A diversidade temática dos programas demonstra o grau de complexidade das tarefas a serem exercidas pelo diretor e a variedade de atividades que esse profissional era chamado a executar na escola de modo a adaptá-la às exigências da expansão econômica que se intensificava naquela época.

No que se refere à produção teórica no campo da Administração da Educação no Brasil, um dos traços marcantes do período é a influência da literatura internacional com a importação de modelos e valores europeus e norte-americanos os quais buscavam identificar a atividade administrativa realizada nas escolas e sistemas de ensino com a administração realizada nas empresas.

Sendo assim, nas publicações listadas na bibliografia básica do concurso que tratam dessa temática, é comum a defesa da utilização de princípios administrativos aplicados principalmente nas empresas nos estudos e práticas de administração escolar sob o argumento de que tais princípios seriam automaticamente aplicáveis à administração de qualquer instituição (COOMBS, 1976; ALONSO, 1976; GRIFFITHS, 1977; KIMBROUGH, 1977; RIBEIRO, 1978).

No período em que foi promovido o concurso de 1982 a política educacional brasileira, embora viesse sofrendo diversas críticas, continuou sendo desenvolvida, em torno dos seguintes eixos: 1) controle político e ideológico da educação escolar em todos os níveis, visando à eliminação do exercício da crítica social e política; 2) estabelecimento de uma relação direta e imediata entre educação e produção capitalista, inspirada na Teoria do Capital Humano; 3) incentivo à pesquisa vinculada à acumulação de capital; 4) descomprometimento com o financiamento da educação pública e gratuita, negando, na prática, o discurso de valorização da educação escolar e concorrendo decisivamente para a corrupção e privatização do ensino.

O edital referente ao concurso foi publicado no Diário Oficial do Estado do dia 17 de setembro de 1981. De acordo com tal documento, para fins de inscrição, o candidato deveria apresentar os seguintes requisitos mínimos de titulação e experiência:

- 1.1 – Ser portador de licenciatura plena em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar – 1º e 2º graus, ou
- 1.2 – Ser portador de licenciatura plena em Pedagogia obtida através de cursos estruturados em regimes anteriores à Resolução nº 2-69, do Conselho Federal de Educação;

1.3 – Ter, no mínimo, 3 anos de exercício no magistério oficial de 1º e/ou 2º graus do Estado de São Paulo, para inscrição por ingresso observada a data base de 31-8-81;  
1.4 – Ter, no mínimo, 3 anos de exercício como titular de cargo de Professor I, ou Professor II, ou Professor III ou Orientador Educacional ou Coordenador Pedagógico ou Assistente de Diretor de Escola da rede oficial de ensino do Estado de São Paulo, para inscrição por acesso. (SÃO PAULO, 1981).

A análise dessas exigências, estabelecidas com base na Lei Complementar nº 201/1978 que dispõe sobre o Estatuto do Magistério, permite inferir que permanece a preocupação em trazer para a direção das escolas profissionais com formação e experiência na área da educação e também com conhecimentos no âmbito da Administração Escolar.

As Instruções Especiais indicam também que o concurso constaria de Prova de Conhecimentos Gerais e de Prova de Conhecimentos Específicos num total de 120 questões objetivas, mas o programa de cada uma das provas e as sugestões bibliográficas para a obtenção de elementos básicos que seriam avaliados no concurso foram publicados somente alguns meses depois, no Diário Oficial do Estado do dia 17 de novembro de 1981.

Em relação à Prova de Conhecimentos Gerais, o programa incluía os seguintes temas: Princípios e objetivos da educação no Brasil; Educação Brasileira: evolução histórica; Política educacional e a realidade brasileira; O planejamento: implicações para a escola; Conceito de sistema social aplicado à organização escolar; O processo de mudança em educação; O sistema de ensino no Estado de São Paulo: níveis e modalidades; Características da clientela escolar; O processo de ensino-aprendizagem; Avaliação em educação.

O programa referente à Prova de Conhecimentos Específicos incluía uma quantidade expressiva de temas, são eles: A escola como organização: aspectos estruturais e funcionais; Atribuições e competências do Diretor de Escola; O Diretor e o planejamento escolar; O Diretor e o sistema de autoridade; O processo de tomada de decisão; A liderança na escola; Comunicação: sua importância para a escola; A motivação para o trabalho na unidade escolar; Administração de pessoal na unidade escolar; Administração de material na unidade escolar; O Diretor e o desenvolvimento do currículo; O Diretor e o processo de avaliação; Instituições auxiliares da escola; A escola e suas relações com a comunidade; O Diretor e o sistema de supervisão.

Da relação apresentada nota-se que a maioria dos temas remete à figura do diretor sugerindo, entre outros aspectos, que esse profissional deveria ocupar posição de destaque na condução do trabalho desenvolvido no interior das escolas.

Em relação aos trabalhos teóricos produzidos no campo da Administração Escolar no período, é importante registrar que ainda não havia uma preocupação em distinguir a atividade administrativa realizada nas escolas e sistemas de ensino daquelas realizadas nas empresas, pois a administração era considerada como uma técnica neutra e universal que, quando dominada, garantiria melhores resultados.

Tal característica pode ser observada nas publicações sugeridas aos candidatos que apresentam questões teórico-conceituais sobre o assunto. Algumas delas têm seu conteúdo voltado mais

especificamente para a administração de empresas e outras se baseiam em vários movimentos que compõem a Teoria Geral da Administração para estudar a administração das escolas e sistemas de ensino (BEEBY, 1973; HERSEY; BLANCHARD, 1976; SERGIOVANNI; CARVER, 1976).

## OS CONCURSOS DE 1988 E 1998: ESPECIFICIDADE DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO

O concurso de 1988 foi realizado num momento em que o Brasil, após mais de duas décadas de domínio militar, lutava pela superação do autoritarismo e pelo estabelecimento de relações mais democráticas nas diversas instâncias sociais e na reorganização do próprio Estado.

No que se refere ao campo educacional, segundo Saviani (2008), o período foi marcado por um vigoroso movimento de organização dos profissionais da educação e também por uma significativa ampliação da produção acadêmico-científica. De um modo geral, ambos se colocavam em defesa da especificidade da escola, de um trabalho pedagógico vinculado aos interesses da maioria da população, de uma escola pública de qualidade, de um ensino que tornasse acessível à população os conhecimentos produzidos socialmente, de uma democratização plena e da transformação da educação e da sociedade brasileira.

As primeiras informações sobre o concurso promovido no final da década de 1980, constituídas pelo programa e pela bibliografia de referência, foram publicadas no Diário Oficial do Estado do dia 21 de janeiro de 1988 e o edital na íntegra foi publicado no Diário Oficial do Estado dos dias 31 de março de 1988 e 6 de abril de 1988.

Conforme as Instruções Especiais, os candidatos ao cargo de diretor de escola deveriam preencher os seguintes requisitos mínimos de titulação e experiência:

1. Ser portador de Licenciatura Plena em Pedagogia com Habilitação Específica em Administração Escolar de 1º e 2º Graus.
2. Ter, até 31-12-87, no mínimo, 5 anos de exercício em função docente e/ou de especialista de educação de 1º e/ou 2º Graus no ensino regular do Estado de São Paulo, no caso de Ingresso, e 3 anos de efetivo exercício no cargo de docente e/ou de especialista de educação no Magistério Público Oficial de 1º e/ou 2º Graus da Secretaria de Estado da Educação do Estado de São Paulo, no caso de Acesso. (SÃO PAULO, 1988).

Comparando-o com o concurso anterior, observa-se o aumento da exigência de experiência docente para a inscrição por ingresso que passou de 3 para 5 anos, conforme estabelecido pela Lei Complementar nº 444/1985, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista. Com efeito, tanto no caso de ingresso quanto no caso de acesso, além da formação e experiência docente e/ou na área educacional, o candidato continua tendo que comprovar a formação específica em Administração Escolar que supostamente o prepararia para assumir as tarefas na direção escolar.

As Instruções Especiais informam ainda que o concurso constaria de uma prova, integrada por questões objetivas, na seguinte conformidade: 1ª Parte composta por 70 questões e 2ª Parte composta por 50 questões.

As provas versariam sobre conhecimentos nas seguintes áreas: Psicologia, Filosofia e Políticas Educacionais; Relação escola-sociedade; Administração e Supervisão escolar; Planejamento educacional e currículo; Estrutura e funcionamento do ensino de 1º e 2º graus; Legislação e normas.

Mediante a análise do programa das provas observa-se uma diferença bastante significativa em relação aos concursos realizados anteriormente no estado tendo em vista que os temas não remetem à figura do diretor de escola e apresentam um caráter mais coletivo. Tal fato parece sinalizar uma mudança na maneira de se conceber o papel a ser exercido por esse profissional nas escolas.

Nessa nova perspectiva, o diretor deixa de ser considerado a figura central da escola e o principal responsável pelo êxito das ações do grupo sob seu comando. Seu trabalho, a partir de então, deve ser desenvolvido de forma mais articulada garantindo a participação de todos os envolvidos no processo educativo nas decisões que dizem respeito à organização e ao funcionamento da escola.

A oposição à administração tradicional e centralizada e a defesa de um maior envolvimento da comunidade escolar nos mecanismos decisórios dos estabelecimentos de ensino são coerentes com a luta mais ampla pela democracia e por uma maior participação na vida do país travada por diversos setores da sociedade durante o processo de redemocratização do país após o fim do regime militar.

Nessa época também os estudos no campo da Administração da Educação no Brasil são marcados pela crítica à construção teórica das décadas anteriores que assemelhava a escola à empresa e adotava os princípios da Teoria Geral da Administração mediante a afirmação de que a prática administrativa não constitui um instrumento ideologicamente neutro. Tais estudos, a partir de argumentos que evidenciam a inadequação e a inviabilidade da lógica empresarial na escola, defendem a especificidade da Administração Escolar e propõem a reconstrução teórica na área.

Acompanhando essa transição paradigmática em curso na comunidade acadêmica, são indicadas aos candidatos publicações que questionam a utilização da perspectiva empresarial como fundamento da prática administrativa realizada nas escolas e apontam a necessidade de encontrar uma base teórica específica para tal atividade (PARO, 1986; SILVA JR, 1986). Outros estudos indicados na bibliografia de referência, no entanto, consideram perfeitamente possível que os princípios da atividade administrativa realizada nas escolas sejam buscados na administração empresarial (HERSEY; BLANCHARD, 1976; ANDRADE, 1979).

O contexto que antecede a realização do concurso promovido em 1998, por sua vez, foi marcado por reformas setoriais promovidas no Brasil e em diversos países latino-americanos. Tais reformas, em linhas gerais, buscaram redimensionar o Estado de modo a adaptá-lo às novas demandas do processo de globalização, da reestruturação produtiva e da competitividade no mundo empresarial.

No bojo dessas mudanças na forma de pensar o Estado, encontra-se a proposta de reordenamento da gestão do sistema de ensino e da escola que consiste basicamente no deslocamento de um modelo centralizado para um modelo descentralizado incentivando a participação de todos para a promoção de uma educação de qualidade.

A tentativa de rompimento com a centralidade das decisões e a busca do envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios, numa primeira instância, parecem recuperar as discussões travadas no país na década de 1980. Entretanto, ao mesmo tempo em que as decisões são transferidas para níveis intermediários e locais são criados sistemas de monitoração e avaliação de resultados aumentando as responsabilidades dos diferentes atores escolares pela qualidade dos serviços educacionais.

De acordo com Machado (2006), os defensores do denominado “novo padrão de gestão” apóiam-se na idéia de que para se obter melhores resultados educacionais é preciso mudar a forma de dirigir as escolas. Nesse sentido, criticam os modelos burocráticos, autoritários e heterônomos, valorizando a descentralização, a democracia e a autonomia. Contudo, segundo ela, as escolas são reguladas pelas “medições” oficiais que constituem a versão reducionista da avaliação institucional.

Outro registro importante a se fazer é que o período que antecede a realização do concurso foi marcado por uma nova reorganização das escolas públicas estaduais paulistas. O modelo de escola adotado no estado até então, reunia em um único prédio todas as séries do ensino fundamental e, frequentemente, o ensino médio. A partir de 1996, sob o argumento de que um agrupamento dos alunos de acordo com a faixa etária era essencial para o aprimoramento do ensino, foram criadas escolas especializadas no atendimento de crianças menores (1ª a 4ª séries) e de pré-adolescentes e adolescentes (5ª a 8ª séries e ensino médio).

As Instruções Especiais que regeram o processo de seleção de diretores escolares foram publicadas no Diário Oficial do Estado do dia 7 e do dia 10 de agosto de 1993. No comunicado, foram estabelecidos os seguintes requisitos mínimos de titulação e experiência para os candidatos ao cargo de diretor de escola:

1. Ser portador de Licenciatura Plena em Pedagogia, com habilitação específica em Administração Escolar de 1º e 2º Graus.
2. Ter, no ato da inscrição, o mínimo de 5 (cinco) anos de exercício em função docente e/ou de especialista de educação de 1º e/ou 2º Graus, no ensino regular do Estado de São Paulo. (SÃO PAULO, 1993).

Observando as exigências percebe-se que o pedagogo com experiência na área educacional continua sendo considerado como o candidato natural para assumir a direção de uma escola e, para tanto, deve apresentar formação específica no âmbito da Administração Escolar.

As Instruções Especiais indicam também que o concurso constaria de duas provas. A primeira prova versaria sobre Conhecimentos Gerais e seria composta de 100 questões objetivas e a segunda prova versaria sobre Conhecimentos Específicos e seria constituída de 75 questões objetivas e 5 questões dissertativas.

O programa e a bibliografia de referência foram publicados no Diário Oficial do Estado do dia 26 de fevereiro de 1994, mas sofreram algumas alterações, sobretudo no que diz respeito aos textos legais, tendo em vista que as provas foram realizadas somente quatro anos mais tarde.

Em relação à prova de Conhecimentos Gerais, o programa reunia temas nas áreas de Língua Portuguesa e Literaturas Brasileira e Portuguesa, Estatística, História e Geografia.

A prova de Conhecimentos Específicos, conforme o programa, versaria sobre conhecimentos nas seguintes áreas: Fundamentos Filosóficos, Sociológicos e Psicológicos da Educação; História da Educação Brasileira; Escola e Burocracia; A questão da democratização da escola; Organização e gestão do trabalho na escola; Avaliação escolar e o papel do Diretor de Escola; Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º e 2º Graus; Legislação da educação, do ensino e de pessoal; O ensino no Estado de São Paulo.

Observa-se que nos temas apresentados nos programas o termo *administração* é substituído por *gestão*, tendência que também pode ser identificada, a partir do final da década de 1980 e início dos anos

1990, tanto na legislação educacional como nas produções teóricas da área. No que se refere à produção teórica em Administração da Educação também, destaca-se que a proposta de superação do paradigma empresarial continua convivendo com vertentes que têm na Teoria Geral da Administração a fonte de sua orientação teórica.

Esse quadro contraditório de certa maneira se reflete na bibliografia básica do concurso que apresenta publicações com perspectivas analíticas e teóricas totalmente diferentes. Assim, apesar de um dos livros indicados aos candidatos propor a revisão crítica dos trabalhos teóricos que estabelecem aproximações entre Administração Escolar e Administração Empresarial (FÉLIX, 1984), os demais tomam os princípios administrativos empresariais como referência para a atividade administrativa realizadas nas escolas (COOMBS, 1976; HERSEY; BLANCHARD, 1976) ou discute os novos métodos e técnicas organizacionais sem dedicar um tratamento diferenciado à organização escolar (KRAUSZ, 1991).

## OS CONCURSOS DE 2001 E 2007: DISPERSÃO TEÓRICA E GESTÃO

Em relação aos aspectos contextuais que envolvem a realização do concurso de 2001, vale indicar que, em linhas gerais, o Brasil acompanhou a tendência global de fortalecimento de um Estado regulador e avaliador que se encarrega de definir as grandes orientações e os alvos a atingir nos diferentes setores e realiza processos avaliativos em larga escala para identificar se os resultados desejados foram, ou não, alcançados.

No setor educacional, conforme Beech (2009), o Estado retém o poder para definir os objetivos e avaliar os resultados, enquanto as escolas ganham mais liberdade para definir os detalhes e executar as políticas.

Com o avanço do processo de descentralização na educação, a administração dos sistemas educacionais e das instituições de ensino, embora fosse uma preocupação antiga da agenda educacional, ganha maior relevância sendo apontada como eixo central para a melhoria da qualidade do ensino. Nesse quadro também, um novo destaque é dado à figura do diretor de escola que, segundo Ball (2006), constitui a principal “carreira” em que se dá a incorporação do novo gerencialismo, crucial para a transformação dos regimes organizacionais das escolas.

As Instruções Especiais que regeram o concurso foram publicadas no Diário Oficial do Estado do dia 23 de janeiro de 2001 e o edital de abertura de inscrição foi publicado no Diário Oficial do Estado do dia 25 de janeiro de 2001.

De acordo com as disposições contidas nas Instruções Especiais, para realizar a inscrição, o candidato deveria apresentar os seguintes requisitos mínimos de titulação e tempo de serviço:

1. Ser portador de Diploma do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, ou
2. Ser portador de Diploma do curso de Mestrado ou Doutorado (scrito-sensu) na área de Educação.
  - 2.1. Serão considerados somente os cursos que guardam estreito vínculo de ordem programática com a natureza da atividade inerente ao trabalho dos integrantes das classes de suporte pedagógico (supervisão, coordenação, orientação, administração).
3. Ter o mínimo de 8 anos de exercício, efetivamente prestado no Magistério, desde que exercido em escola devidamente autorizada e reconhecida pelo órgão do respectivo sistema. (SÃO PAULO, 2001).

Dentre tais exigências, determinadas com base na Lei Complementar nº 836/1997, que instituiu o Plano de Carreira, Vencimentos e Salários para os integrantes do Quadro Magistério da Secretaria da Educação, é possível observar algumas novidades: o aumento da exigência de experiência docente que passou de 5 para 8 anos e a não exigência de formação específica para aqueles que haviam concluído o curso de Pedagogia. Outro aspecto interessante é a possibilidade de os profissionais não diplomados em Pedagogia também prestarem o concurso, desde que tivessem a experiência docente exigida e fossem mestres ou doutores na área de educação.

Segundo o disposto nas Instruções Especiais ainda, o concurso constaria de três provas. A primeira e a segunda prova seriam realizadas no mesmo dia e apresentariam, respectivamente, 75 questões objetivas e 5 questões dissertativas. A terceira prova, de caráter classificatório, consistiria em avaliação prática da utilização básica de ferramentas de informática.

Cumprido assinalar que não foram apresentados aos candidatos do concurso os programas referentes às provas. Contudo, mediante o resgate do contexto em que esse processo de seleção foi realizado e as informações contidas no edital é possível realizar algumas inferências acerca da expectativa em relação à atuação do diretor de escola.

Diante das mudanças trazidas pelo processo de descentralização administrativa, esse profissional precisa atuar no sentido de mediar conflitos e facilitar a integração entre os diferentes segmentos da comunidade escolar para que a escola possa realizar melhor o seu trabalho. Além disso, deve ser um bom agente de pactos sociais e conquistar parceiros para a resolução de problemas educacionais e para o atendimento das necessidades da escola.

Para lidar com os enormes desafios colocados para o seu trabalho, não basta que o diretor tenha uma formação na área educacional, assim, são oferecidos a ele diversos cursos de formação continuada. Para Krawczyk (2008), esses cursos de capacitação em serviço reproduzem a concentração de poder e responsabilidades na figura do diretor e, principalmente, intensificam seu caráter administrativo e tecnocrático, em detrimento de seu caráter de educador.

Em relação à trajetória teórica no âmbito da Administração da Educação, importa registrar que embora na década de 1980 tenha se iniciado um movimento que se desloca do paradigma da empresa para o paradigma pautado na especificidade da escola, a partir dos anos 1990, há o ressurgimento de estudos baseados na perspectiva empresarial. Entretanto, ao invés de se apoiarem na Teoria Geral da Administração buscando conhecimentos e habilidades de modo a garantir o alcance dos objetivos educacionais, tais estudos, indicados na bibliografia do concurso, parecem voltar-se para o atendimento de interesses essencialmente econômicos (MELLO, 1993; MOTTA, 1996).

Sobre o cenário no qual foi promovido o concurso de 2007 destaca-se que o período é marcado pelo desaparecimento gradual de políticas específicas nos campos econômico, social e educativo e, concomitantemente, pelo abarcamento de todos estes campos numa concepção única de políticas para a competitividade econômica. Nesse contexto, segundo Ball (2006), a educação torna-se cada vez mais sujeita às prescrições e assunções normativas do economicismo que buscam introduzir a competição e disseminar seus valores nas escolas.

As primeiras informações relativas ao concurso, constituídas pelo perfil profissional necessário, temário e bibliografia, foram publicadas no Diário Oficial do Estado do dia 15 de março de 2006 e as Instruções Especiais foram publicadas no Diário Oficial do Estado do dia 19 de dezembro de 2006.

De acordo com as Instruções Especiais, para provimento de cargo de diretor de escola, o candidato deveria comprovar:

- 1 - ter, no mínimo, 8 (oito) anos de exercício, efetivamente prestado no magistério, desde que em escola devidamente autorizada e reconhecida pelo órgão do sistema;
- 2 - ser portador de pelo menos um dos títulos abaixo:
  - 2.1 diploma, devidamente registrado, de licenciatura plena em Pedagogia;
  - 2.2 diploma de Mestrado ou Doutorado, na área de Educação;
    - 2.2.1 serão considerados somente os cursos que guardem estreito vínculo de ordem programática com a natureza da atividade inerente ao trabalho dos integrantes da classe de Diretor de Escola (Gestão Escolar);
  - 2.3 certificado de conclusão de curso devidamente aprovado, de pós-graduação, em nível de Especialização, na área de formação de especialista em Educação (Gestão Escolar), com carga horária de, no mínimo, 800 (oitocentas) horas. (SÃO PAULO, 2006).

Comparando com as exigências do concurso anterior observa-se que uma nova possibilidade foi acrescida aos candidatos: aqueles com pós-graduação em nível de especialização na área da Gestão Escolar também poderiam realizar o concurso, desde que tivessem pelo menos 8 anos de experiência no magistério. Destaca-se também que assim como no processo de seleção realizado anteriormente no estado, o diploma específico em Administração Escolar deixa de ser uma necessidade para os profissionais graduados em Pedagogia.

No que se refere ao perfil profissional, conforme as informações contidas no edital, o diretor de escola, como gestor público, deveria reunir características que lhe possibilitassem: refletir sobre o cotidiano escolar de forma a aprimorá-lo; compreender os condicionamentos políticos e sociais que interferem no cotidiano escolar; propor ações que incorporem as demandas da comunidade local aos propósitos pedagógicos da escola; valorizar a gestão participativa; articular e executar as políticas educacionais; reconhecer a importância das ações de formação continuada para o enriquecimento da prática pedagógica em sala de aula; acompanhar e avaliar o desenvolvimento da proposta pedagógica; compreender os princípios e diretrizes da administração pública.

O temário, apresentado na seqüência do edital, indica que as provas versariam em torno de dois eixos principais: Educação escolar: desafios, compromissos e tendências e Gestão escolar e qualidade de ensino.

As características apontadas no perfil profissional e os temas principais das provas parecem sugerir um progressivo arrefecimento do sentido pedagógico da atuação do diretor de escola e uma crescente orientação de seu trabalho para o estabelecimento de uma cultura escolar voltada essencialmente para os resultados. Para Oliveira (2008), há um resgate do perfil técnico do diretor, atribuindo a esse profissional o papel de gerente de um negócio que precisa viabilizar-se: a escola.

É oportuno salientar também que o momento de realização do concurso é marcado pela carência de trabalhos teóricos no âmbito da Administração Escolar e por uma crescente tendência à

análise de temas correlatos os quais, apesar de sua importância, não substituem os temas específicos da área.

Tal fato produz reflexos na bibliografia básica recomendada aos candidatos do concurso cujas publicações, organizadas na forma de coletâneas, não apresentam estudos substanciais voltados para a teoria administrativa escolar. Os livros listados, de um modo geral, discutem questões relacionadas à autonomia, participação, trabalho coletivo e liderança na escola. Alguns têm como foco a democratização da educação e da gestão (FERREIRA; AGUIAR, 2001; VIEIRA, 2002; SANDER, 2005) enquanto outros privilegiam questões relacionadas aos aspectos econômicos da educação e à adequação do sistema educacional à lógica capitalista (SCHNECKENBERG, 2000; VIEIRA; ALMEIDA; ALONSO, 2003).

#### ALGUMAS CONSIDERAÇÕES:

A análise dos editais dos concursos públicos para provimento do cargo de diretor de escola realizados na rede estadual de ensino paulista permitiu identificar as expectativas em relação à atuação desse profissional, bem como as mudanças que tais expectativas vão sofrendo ao longo do tempo sob influência aspectos políticos, econômicos, sociais e educacionais.

Nos concursos realizados em 1978 e 1982, o diretor era colocado no centro da estrutura de poder na escola e identificado como aquele profissional que ocuparia posição de especial importância na organização do trabalho escolar.

Já os concursos promovidos em 1988 e 1998 sinalizam uma mudança na forma de conceber a atividade administrativa realizada nas escolas e o papel do diretor. Embora com perspectivas diferentes em cada uma das décadas, a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade era defendida como um dos elementos fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino. Nesse quadro, o diretor deixa de ser considerado a figura central, devendo desenvolver seu trabalho de forma mais articulada de modo a garantir que todos os envolvidos no processo educativo participem das decisões.

Nos concursos realizados em 2001 e 2007, por sua vez, a figura do diretor parece ganhar um novo destaque, devendo reunir características que lhe permita articular e executar as políticas educacionais no âmbito da escola marcadas, sobretudo, pelo resgate da gerência empresarial na educação.

#### REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. *O papel do diretor na Administração escolar*. São Paulo: Difel, 1976.
- ANDRADE, N. V. de. *Administração em educação*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- BALL, S. J. Sociologia das políticas educacionais e pesquisa crítico-social: uma revisão pessoal das políticas educacionais e da pesquisa em política educacional. *Currículo sem fronteiras*, vol.6, n.2, p.10-32, jul/dez. 2006.
- BEEBY, C. E. O planejamento e o administrador educacional. Tradução de Leonidas Gontijo de Carvalho. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, n.7, p.74-91, jun./1973.

- BEECH, J. A internacionalização das políticas educativas na América Latina. *Currículo sem fronteiras*, vol.9, n.2, p.32-50, jul/dez. 2009.
- COOMBS, P. H. *A crise mundial da educação: uma análise de sistemas*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1976.
- FÉLIX, M. de F. C. *Administração escolar: problema educativo ou empresarial?* São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1984.
- FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- GERMANO, J. W. *Estado militar e educação no Brasil (1964-1985)*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1994.
- GRIFFITHS, D. E. *Teoria da administração escolar*. Tradução de José Augusto Dias. São Paulo: Editora Nacional, 1977.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. Tradução: Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU: Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Material Escolar, 1976.
- KIMBROUGH, R. B. *Princípios e métodos de administração escolar*. Tradução: Loyde Amália Faustini e Helena Maria Bicalho Behar. São Paulo: Saraiva, 1977.
- KRAUSZ, R. R. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.
- KRAWCZYK, N. R. Em busca de uma nova governabilidade na educação. In: OLIVEIRA, Dalila A.; ROSAR, M. de F. F. (Orgs.). *Política e gestão da educação*. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- MACHADO, L. M. Novos padrões de gestão educacional: a lógica do mercado e a lógica do direito à educação. In: QUAGLIO, P.; MAIA, G. Z. A.; MACHADO, L. M. (Orgs.). *Interfaces entre Política e Administração da educação: algumas reflexões*. Marília: Fundepe Publicações, 2006.
- MELLO, G. N. de. *Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio*. São Paulo: Cortez, 1993.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- OLIVEIRA, D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. F. (Orgs.). *Política e gestão da educação*. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- PARO, V. H. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.
- RIBEIRO, J. Q. *Ensaio de uma teoria da administração escolar*. Edição revista, anotada e ampliada por João Gualberto de Carvalho Menezes. São Paulo: Saraiva, 1978.
- ROMANELLI, O. de O. *História da Educação no Brasil (1930/1973)*. 27 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- ROSAR, M. de F. F. Existem novos paradigmas na política e na administração da educação? In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. F. (Orgs.). *Política e gestão da educação*. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- SANDER, B. *Políticas públicas e gestão democrática de educação*. Brasília: Líber Livro, 2005
- SÃO PAULO. Diário Oficial do Estado do dia 23 de Março de 1978. p.67.
- \_\_\_\_\_. Diário Oficial do Estado do dia 17 de Setembro de 1981. p.23

- \_\_\_\_\_. Diário Oficial do Estado do dia 6 de Abril de 1988. p.98.
- \_\_\_\_\_. Diário Oficial do Estado do dia 7 de Agosto de 1993. p.43
- \_\_\_\_\_. Diário Oficial do Estado do dia 23 de Janeiro de 2001. p.8.
- \_\_\_\_\_. Diário Oficial do Estado do dia 15 de Março de 2006. p.14.
- SAVIANI, D. *História das idéias pedagógicas no Brasil*. 2.ed. revista e ampliada. Campinas: Autores Associados, 2008.
- SCHNECKENBERG, M. A relação entre política pública de reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar. *Em aberto*, Brasília, v.7, n. 72, p. 113-124, fev./jun. 2000.
- SERGIOVANNI, T. J.; CARVER, F. D. *O novo executivo escolar: uma teoria da administração*. Tradução: Loyde Amália Faustini e Martha Faustini Egg. São Paulo: EPU, 1976.
- SILVA JR, C. A. da. Organização do trabalho na escola: a prática existente e a teoria necessária. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, n.59, p.73-76, nov./1986.
- SOUZA, R. F. de. *História da organização do trabalho escolar e do currículo no século XX: ensino primário e secundário no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2008.
- VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, Maria E. B. de; ALONSO, M. (Orgs.). *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003.
- VIEIRA, S. L. (Org.). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.