

**UNIVERSIDADE DE SOROCABA
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

Mônica Rojo Pereira

**A DIREÇÃO DA ESCOLA E O COTIDIANO ESCOLAR:
entre teorias e práticas**

**Sorocaba / SP
2010**

Mônica Rojo Pereira

**A DIREÇÃO DA ESCOLA E O COTIDIANO ESCOLAR:
entre teorias e práticas**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Eliete Jussara Nogueira

**Sorocaba / SP
2010**

Mônica Rojo Pereira

**A DIREÇÃO DA ESCOLA E O COTIDIANO ESCOLAR:
entre teorias e práticas**

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Sorocaba.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

Ass. : _____
Press.; Prof^a. Dr^a. Eliete Jussara Nogueira
Universidade de Sorocaba

Ass. : _____
Exam.: Prof^a. Dr^a. Maria Lúcia de Amorim
Soares
Universidade de Sorocaba

Ass.: _____
Exam. : Prof. Dr. Paulo Celso da
Silva
Universidade de Sorocaba

Ficha Catalográfica

P493d Pereira, Monica Rojo.
A direção da escola e o cotidiano escolar: entre teorias e práticas / Monica Rojo Pereira. -- Sorocaba, SP, 2010.
70 f.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Eliete Jussara Nogueira
Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Sorocaba, Sorocaba, SP, 2010.
Inclui apêndices e anexos.

1. Diretores escolares. 2. Escolas – Organização e administração.
I. Nogueira, Eliete Jussara, orient. II. Universidade de Sorocaba. III.
III. Título.

Dedico este trabalho aos meus pais, Carlos e Sandra, que sempre me foram um porto seguro na Terra, aconselhando, encorajando e incentivando-me com seus exemplos e palavras, acreditando em mim.

Ao meu filho, Felipe, razão do meu viver e de minhas conquistas, impulsionando-me sempre para continuar acreditando em mim, na minha missão e em minha jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma colaboraram para que este trabalho fosse concluído com êxito e em especial para:

Meus pais, Carlos e Sandra, ao meu filho, Felipe, que muito abdicou da minha presença, das horas que eu tinha para ele.

Meu companheiro impulsionando-me aos desafios.

A amiga, Maria Emília e Cláudia, que com carinho, dedicação e paciência caminharam ao meu lado.

A orientadora Prof^a.Dra. Eliete Jussara que me ajudou na elaboração deste trabalho, para o aprofundamento desse tema e para a contribuição da minha formação.

A todos os professores do curso de mestrado da UNISO que pelo meu caminho passaram e muito acrescentaram nas suas orientações.

Aos colegas do Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério do Estado de São Paulo-UDEMO, colaborando com as informações e fornecimento de materiais e dados.

A Secretaria de Estado da Educação do Estado de São Paulo, e o programa de bolsa Mestrado, que patrocinou parcialmente o curso de Mestrado.

E a Deus, juntamente com a Espiritualidade de Luz Amiga que tantas vezes senti sua presença me guiando os pensamentos e encorajando-me nos momentos mais difíceis.

A morte do homem começa quando ele
desiste de aprender.

(Alberto Teixeira)

RESUMO

Vivemos num mundo complexo, fragmentado, poroso, ainda em transformação. Com avanço rápido das tecnológicas de informação, as noções de tempo e espaço se modificaram, a ética e os valores nas relações humanas também passam por mudanças. Com foco nesse contexto, esta dissertação tem como tema o diretor da escola e seu cotidiano escolar. O objetivo principal foi entender como o diretor percebe no seu trabalho o dilema da teoria e da prática do dia a dia na escola. Para tanto, este estudo utilizou do referencial sociológico, por exemplo Bauman, para caracterizar o contexto da escola neste mundo líquido, de Foucault, para entender os mecanismos de saber poder, e de Paro e Libâneo, para compreender a escola inserida na sociedade capitalista. Também foi realizada uma pesquisa qualitativa, com entrevistas com onze diretores de escolas públicas de Sorocaba. Os diretores de maneira geral, apontaram a falta de autonomia no cotidiano escolar como um grande agravante na percepção deles, para a satisfação e melhoria da qualidade na escola. Relataram a dicotomia entre a teoria e a prática, por meio de exemplos de um cotidiano envolto a burocracias e dificuldades para ações rápidas. Ressaltaram satisfação no trabalho, mas enfocaram principalmente as dificuldades, relacionando com falta de autonomia nas decisões. A democracia, que caracteriza o gestor, ainda parece longe de ser atingida no cotidiano escolar, com um excesso de burocracias, decisões impostas e poucas oportunidades de diálogos.

Palavras chave: Cotidiano escolar. Direção de escola. Mundo contemporâneo.

ABSTRACT

We live in a complex world, piecemeal, porous, still in transformation. With the fast advance of the information technologies, the time and space conceptions were modified, the ethics and the values in the humans relation also have changed. With focus in this context, this dissertation has as theme the school principal and school daily their. The main object is to understand as the principal perceive in his job the theory dilemma and of practice in the school day-by-day. However, this study used of the sociologist Bauman, to characterize the context of the school in this liquid world, of Foucault, to understand the mechanics to know to can, and of Paro and Libâneo, to understand the school inserted in the capitalist society. Also was realized a quality search, through interviews with eleven principals of principals of the publics schools of Sorocaba. The principals in general, show lack of autonomy in the school daily as great aggravation in their perception, to the satisfaction and better school quality. They report the dichotomy between the theory and the practice, through examples of a quotidian wrapped the bureaucracies and difficulties to fast actions. They emphasize job satisfaction, but mostly focus on the difficulties, relating to lack autonomy in the decisions. The democracy, which characterizes the manager, still looks like far to be achieved in the school daily, with an excess of bureaucracy, decisions made and few opportunities for dialogue.

Keyword: School routine. A School principal. The contemporary World .

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	O MUNDO CONTEMPORÂNEO	12
2.1	Um tempo de incertezas	12
2.2	O cotidiano escolar no mundo contemporâneo	15
3	GESTOR OU DIRETOR ESCOLAR	23
3.1	Um pouco de história	23
3.2	Papel do Diretor na escola contemporânea	33
4	ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA, A FALA DE DIRETORES DE ESCOLA	40
4.1	Objetivos	40
4.2	Procedimento	41
4.3	Resultados e análises	42
4.3.1	Perfil dos entrevistados	42
4.3.2	Respostas	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS	55
	Anexo A: Artigo Jornal UDEMO	600
	Apêndice A: Roteiro de entrevista	611
	Apêndice B: Perfil dos diretores entrevistados	622
	Apêndice C: Transcrição das respostas	644

1 INTRODUÇÃO

Há 20 anos como funcionária pública da secretaria de estado da educação de São Paulo, e destes, 15 anos como diretora de escola, sentia-me angustiada, frustrada, sobrecarregada dos serviços pedagógicos e administrativos, e muitas inquietações. Refletindo sobre meu cotidiano e lembrando passagens de minha longa jornada como diretora de escola pública do estado de São Paulo, fiz a escolha para tema de investigação desse presente trabalho, o cotidiano da escola contemporânea.

Passagens marcadas por mudanças administrativas, mudanças físicas, como reformas e adequações a prédios e locais do ambiente escolar, com recursos insuficientes, pedagogias arraigadas, muitas vezes ultrapassadas, pessoal com “vícios” de profissão muito antigos, quadros de pessoal insuficiente e desfalcado, pensamentos da própria comunidade local resistentes as mudanças, inclusive opondo-se e criando obstáculos a direção que assumia a escola, pessoas incrédulas.

Na minha trajetória, como diretora, me deparei com a necessidade em mudar a estrutura de muita escola destruída física, social, moral e financeiramente, respondendo até processos trabalhistas judiciais, decorrentes de atitudes temerárias de gestões anteriores. Cumprimento do dever, embora com prazos escassos, o peso da burocracia, violências generalizadas, dentro e fora da escola, documentação escolar na perfeita ordem, lideranças autoritárias de superiores da secretaria de Estado da educação, convocações de ultima hora, reuniões de última hora e constantes capacitações, fazem parte de um cotidiano que busca a boa qualidade do ensino público. Administração da escola que inclui tempo despendido fora do trabalho, já no lar, pensando no que fazer para resolver aquele ou outro problema da melhor maneira, decisões solitárias, que muitas vezes desagrada a maioria, mas necessárias no cumprimento das exigências macro estabelecidas.

Envolto a tanta adversidade, cobranças, mudanças políticas, e mudanças sociais fazem pensar como a escola na modernidade, difere da contemporânea. Como podemos fazer uma leitura de mundo que nos auxilie a administração escolar.

Existe o lado bom de ser diretor de escola ? Qual? O que atualmente eu preferiria não fazê-lo enquanto diretora de escola? O que fazer e onde buscar as respostas? Em meio a tantas inquietações e outras questões que passavam pelo meu pensamento, remexendo em documentos encontro um jornal do sindicato dos diretores, UDEMO. Jornal intitulado, “O diretor”, de 2006 e intuitivamente passo a rele-lo e deparo-me com um artigo de uma diretora iniciante (Anexo A), que gostaria de compartilhar as inquietações dela com colegas diretores, e observo que as inquietações dela são as minhas, com um agravante, ela está iniciando na carreira e eu estou no cargo há mais tempo, porém com mesmos sentimentos.

Frente a isso passei a questionar: Será que existem mais colegas como eu nessa situação de dúvidas e incertezas? Como outros diretores percebem o trabalho cotidiano na escola? Como eles vêem a teoria e a prática escolar nesse cotidiano?

Dúvidas e incertezas são características desse mundo atual, assim como a fragmentação do indivíduo, o consumismo, a globalização, os valores pautados na aparência, as relações de medo e superficialidade, um contexto que entra pelo cotidiano escolar adentro tornando-o cada vez mais complexo.

Podemos obter diferentes olhares para tentar compreender e desvelar os acontecimentos do cotidiano escolar. Um pensar em possíveis intervenções, interações, buscando a melhoria da aprendizagem na escola, na busca da escola de qualidade, a qual o diretor pode exercer influências, ou pode fazer a diferença, capaz de desencadear ações transformadoras, se conseguir sensibilizar a comunidade escolar. Mas para que isso aconteça, como deve ser seu cotidiano?

Teoricamente, como dizem, espera-se do diretor/gestor, que seja capaz de determinadas atitudes, e decisões a frente de problemas, situações, sem saber se tem aquele conhecimento específico, o que foi exigido no perfil do diretor para admiti-lo nas provas e títulos, ou se ao menos tenha ele adquirido aquela suficiência que o patricismo lhe permita auferir e, assim se consegue ser líder com o binômio: complacência / sabedoria exigida na escola contemporânea. A princípio vamos considerar o gestor atual, um diretor escolar, um trabalhador mediador entre o Estado e a escola, cuja principal função, é organizar a escola de forma a satisfazer os interesses da sociedade e transgredir padrões cristalizados, como constatou Ana Maria Faccioli de Camargo:

Em numerosas circunstâncias, trabalhamos com profissionais da educação e, com frequência, constatamos que, após questionar o já estabelecido, dito e pensado, fazem um trabalho de resistência às regras estabelecidas, transgredindo padrões cristalizados. (CAMARGO, 2007, p. 58).

Frente ao cotidiano do diretor, que também é meu cotidiano, resolvi nessa dissertação, tentar realizar uma leitura de mundo, com teóricos contemporâneos, para compreender o contexto contemporâneo que a escola se insere, e investigar junto a alguns diretores, em suas experiências como se identificam, e como percebem o cotidiano na dicotomia teoria e práticas.

Para tanto esse trabalho foi organizado em capítulos, com o primeiro caracterizando o contexto contemporâneo; o segundo o papel de diretor, gestor ou administrador, identificando as terminologias para identificar a função, e finalmente, a descrição de uma pesquisa de campo qualitativa, realizada com diretores de escolas públicas da cidade de Sorocaba.

2 O MUNDO CONTEMPORÂNEO

Embora difícil analisar o tempo que vivemos, conceituar o período atual, pois, de forma geral isto exige distanciamentos, olhares mais amplos de fatos recentes. Este capítulo pretende apresentar um pouco do contexto contemporâneo, a fim de situar o cotidiano da escola, para então pensar nas interações que nela existem.

2.1 Um tempo de incertezas

Historicamente, a modernidade foi definida com a razão iluminista, o progresso fundado no conhecimento científico, na construção de teorias universais para explicar o mundo. O rompimento do paradigma iluminista, positivista, coloca uma crise, que abala os fundamentos da modernidade, as certezas construídas e que não alcançaram os ideais de paz, solidariedade e fim das misérias humanas, anuncia um tempo de incertezas. (LAMPERT, 2005)

Outra característica importante, nesse mundo, é a Globalização, porém, com mais vantagens para as empresas do que para os trabalhadores, pois empresas podem mudar sua localização de um momento para outro, porém as pessoas não podem mudar de país de um momento para outro, este é o lado perverso da globalização (BAUMAN, 2008).

A globalização, que redesenhou o mapa econômico do mundo, por um lado, faz nações prosperarem, por outro, marginaliza política e economicamente regiões inteiras. A globalização é um processo hegemônico, desigual, injusto que está afetando não somente os países pobres, mas, também, os países industrializados e ricos. (LAMPERT, 2005, p.23)

Dessa forma acentua-se a exclusão social e a pobreza, os pobres permanecem pobres e os ricos permanecem mais ricos, os acessos à

informação, as novas tecnologias e as novas formas de linguagem se tornam utópicas.

As promessas de igualdade, fraternidade, justiça e direitos humanos, construídas nos últimos séculos, estão longe de serem alcançadas e, para muitos, não passam de utopia. Mesmo que em um plano teórico, todos têm garantias e uma vida digna, moradia, alimentação, emprego, possibilidade de estudo; porém, uma parcela significativa da população mundial está desprovida desses direitos e, sem uma reversão radical do atual quadro paradigmático, jamais os terão, e cada vez mais pessoas, quer dos países industrializados, quer dos emergentes, estarão excluídas de todo o processo produtivo e distributivo dos bens e serviços. A exclusão trará à humanidade, a médio e longo prazos, consequências incalculáveis e, a curto prazo, aumentará a pobreza, a miséria, a desigualdade, a desobediência civil e a violência em todos os níveis e esferas. Esse fenômeno provocará um medo generalizado em todas as instituições e a dificuldade de se viver de forma harmônica e equilibrada. (LAMPERT, 2005, p. 25)

A idade contemporânea está marcada de maneira geral, pelo desenvolvimento e consolidação do regime capitalista no ocidente e, conseqüentemente pelas disputas das grandes potências européias por territórios, matérias-primas e mercados consumidores. Este período da história vem sofrendo diversas transformações em múltiplos setores da sociedade, inclusive na educação, provocadas especialmente pelo avanço das tecnologias, pela produção incessante de conhecimento e pela criação de novos meios de comunicação. Num tempo de incertezas, muitos autores apontam definições, terminologias diferentes, mas, concordam que vivemos um período poroso, multifacetado, que influencia as relações humanas.

Na definição de Giddens, estamos numa modernidade tardia, a qual a modernidade deveria ser vista como um fator multidimensional que inclui mudanças sociais, intelectuais e políticas; ao invés disso, a modernidade buscou valorizar a multiplicidade de valores atingindo assim a identidade dos sujeitos. Diz o autor que, "em vez de estarmos entrando num período de pós-modernidade, estamos alcançando um período em que as conseqüências da modernidade estão se tornando mais radicalizadas e universalizadas do que antes". (GIDDENS, 2005, p.12)

Para Stuart Hall (2003), o indivíduo possuía uma única identidade, mas com a modernidade o mesmo indivíduo tem que adaptar-se a várias identidades "formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam". (p. 13)

Smart (1993), vai caracterizar como pós-modernidade, o período o qual vive-se sob as "incertezas da modernidade" (p.12), um tempo novo com problemas antigos, com rupturas, crises e transformações na vida urbana. As mudanças são em relação ao período anterior, a modernidade, e seus grandes ideais.

A "condição pós-moderna", que destaca Harvey (1989), aponta a vida cotidiana sob os valores da instantaneidade e da descartabilidade. Valores aplicados não apenas aos objetos, mas também para os relacionamentos humanos, as tradições que "se desmancham no ar" ao sabor do mercado.

Compreender o mundo contemporâneo, por meio de definições ou características, como a suposta condição pós-moderna, ou modernidade tardia, ou modernidade líquida, ou hiper modernidade, nos dá apenas uma pequena idéia da expansão dos processos globalizantes, de como tais condições podem estar presentes no cotidiano da escola.

Vivemos num mundo novo, planetário, científico, tecnológico e "globalizado", e na análise de Bauman (2008), vivemos para consumir, considera o consumismo como uma das características do mundo atual, e principal atividade cotidiana. A sociedade de consumo tem como base de suas alegações a promessa de satisfazer os desejos humanos em um grau que nenhuma sociedade do passado pode alcançar, ou mesmo sonhar, mas a promessa de satisfação só permanece sedutora enquanto o desejo continua insatisfeito.

O tempo na sociedade "líquida-moderna", definida por Bauman (2001), não é linear ou cíclica, é pontilhista – profusão de rupturas e descontinuidades

– fragmentada, ou mesmo pulverizada em instantes eternos. O que vale para o tempo presente pode não ter validade para o tempo futuro.

Bauman (2008) diferencia dois tipos de sociedade, e as define como de produtores, e de consumo. Na sociedade de produtores valorizava-se o tente outra vez, o trabalho contínuo como forma de alcançar o bem estar. Na sociedade de consumo, a cultura é agorista, ou seja, o que espera-se é a satisfação imediata, sem perder tempo, portanto ela pode ser comprada, e descartada logo em seguida. Nessa forma de pensar as relações ficam mais superficiais, reforçadas pelas motivações de interesse pessoal e não coletivo.

Na “modernidade líquida”, as incertezas e inseguranças, aplicam-se à construção de identidades transitórias. Nossas identidades sociais, culturais, profissionais, religiosas, sexuais e educacionais, sofrem um processo de transformações contínuas (BAUMAN, 2004), que exige renovação de valores.

A instituição escolar, não está fora dessas transformações de identidade. Num mundo “líquido”, a transformação da identidade da escola se mostra como crise da educação. Nesse contexto, qual o papel da escola ao educar novas gerações para um mundo complexo?

2.2 O cotidiano escolar no mundo contemporâneo

O cotidiano é tudo aquilo que acontece diariamente, que passa despercebida pela mesmice. Menos para Certeau (1996), que revela a vida em sociedade, pesquisando o cotidiano, e que nos inspira para olhar o cotidiano da escola contemporânea, a fim de ver além do dia a dia.

Na realidade não basta ler e escrever palavras como se fazia antes, estamos na era da imagem, onde a TV desfaz a barreira entre o real e o imaginário, é preciso saber ler, escrever, escutar sons, ler imagens, cores, há uma necessidade de se desenvolver todos os sentidos para uma interpretação mais crítica de mundo.

Com a globalização, a competição se tornou mais acirrada e os especialistas, não correspondem mais às expectativas, emergindo com urgência uma nova escola; que privilegie a construção de indivíduos autônomos, conscientes, críticos e sujeitos de sua própria história. Nilda Alves diz que: “De imediato, afirme-se que a superação da divisão do trabalho e da especialização do saber pode e deve se iniciar através do estudo, dirigido no sentido de possibilitar a apreensão da totalidade em pensamento”. (ALVES, 2003, p162)

Alves contextualiza a educação brasileira dentro do mundo globalizado, mostrando que, mesmo tendo a preocupação de expandir a escolaridade obrigatória, universalizando o ensino fundamental, questiona a qualidade desse ensino e o uso de programas, tais como: bolsa escola, merenda escolar, saúde bucal. Esses programas camuflam o discurso dos neoliberais e neoconservadores quanto ao pensamento de não existir mais privilégios e divisão de classes em termos educacionais.

Para o processo capitalista multiplicou a divisão de trabalho numa minúcia espantosa, fazendo com que os sistemas próximos à produção e a própria produção precisasse das ciências especializadas; essa subdivisão de cada ciência “antiga” para estudar cada fragmento do real fez com que houvesse um esfacelamento do saber; a escola, como instituição do Estado não ficou imune. Em meados do século XX, instituiu-se as disciplinas, que por sua vez recebiam no currículo um saber fragmentado; enfim, foi se transformando de acordo com certos interesses, seja qual propósito, ou de formar mão-de-obra especializada ou outros, conseqüência essa da divisão do trabalho, que conduziu ao parcelamento das varias atividades e este, por sua vez , exigiu a formação de especialistas nas diversas áreas de atividades.

A fragmentação dos saberes facilitou o domínio político e social exercido pelo capital, que impôs ao trabalhador uma condição de alienação e parcelamento. Na medida em que a atividade de trabalho, em sua totalidade, foi sendo rompida pela transformação da força de trabalho em mercadoria, o controlador do capital , passou não mais a ter somente o controle sobre o

capital, mas sobre o conjunto de condições que possibilitasse a sua acumulação. Foi dessa forma que o controle existente nas fábricas se ampliou paulatinamente e reproduziu em todas e demais dimensões da vida social e política, tais como hospitais, universidades, organizações e escolas. (FOUCAULT, 2007).

Da mesma forma que ocorreu uma divisão entre trabalho individual e social, a qual culminou com a divisão do trabalho intelectual e manual, também foi implementada a separação entre saber, planejar e executar, mandar e obedecer, dessa forma o capital foi tomando conta do administrar, repercutindo na escola, através do estado, na pessoa do diretor escolar.

A sociedade tornou incertas e transitórias as identidades sociais, culturais e sexuais, qualquer tentativa de 'solidificar' o que se tornou líquido por meio de uma política de identidade levaria inevitavelmente o pensamento crítico a um beco sem saída, onde a satisfação pessoal e a interferência do mercado "o dinheiro" influencia diretamente a sociedade, mas não o trabalhador da educação. (BAUMAN, 2008)

Surge dessa forma o mal-estar, fenômeno contemporâneo, que pode estar relacionado a todas essas mudanças que ocorrem e que afetam também os diretores, suas escolas, seus alunos e suas identidades.

O diretor da escola, em meio a tantas exigências e necessidades que se transformam continuamente, questionando seu papel e suas funções, acaba por desenvolver sentimentos de insatisfação profissional e falta de disposição para buscar aperfeiçoamentos; esgotamento pelo acúmulo de tensões, depressões. A percepção que se tem é que as mudanças acontecem com tanta rapidez que é impossível a escola acompanhar.

Em meio ao mundo líquido que está inserida a escola e de tantas transformações, temos ainda que superar a discussão entre o administrativo e o pedagógico, tentando no cotidiano escolar, com grande esforço tentar entender como os determinantes estruturais do sistema se manifestam no

interior da escola. Tentar entender as práticas pedagógicas e administrativas que ocorrem no interior da escola é o que dá sentido ao estudo do cotidiano escolar e atuação do diretor.

Pesquisar sobre o diretor e seu cotidiano, revela também uma busca, um conhecimento sobre o nosso próprio cotidiano, que a seguir tento relatar com o meu olhar, a minha história, uma experiência de diretor de escola:

Com a proposta do governo estadual de ampliar as escolas técnicas do estado de São Paulo, ocupando espaços ociosos de prédios escolares estaduais, fui comunicada em janeiro de 2009, que eu seria a diretora de uma das escolas contempladas para compartilhar espaços comuns da Escola Estadual Professor Octávio Novais de Carvalho a qual atualmente era diretora, com a escola técnica “Rubens Faria”, em Sorocaba(SP).

Os trâmites de todo convênio, foram realizados em instâncias superiores, Superintendência da Fundação Paula Souza e Coordenadoria do Ensino do interior juntamente com a Diretoria regional de Ensino de Sorocaba. Os papéis, e decisões, chegavam apenas para ciência e providências.

Recebi inúmeras visitas da equipe da Fundação Paula Souza, especificamente da escola Rubens Faria, para fazer as adequações dos ambientes específicos o qual seriam as instalações da referida escola técnica. O prazo para instalação e funcionamento das escolas seria para julho de 2009. Durante seis meses trabalhamos com o barulho diário de serras elétricas, batidas de martelos, furadeiras, conversas paralelas e um imenso cheiro de tinta e poeira, chegando muitas vezes a prejudicar a saúde de professores e alunos.

Recebi nesse período várias reclamações e atestados médicos de alunos e professores. O ritmo escolar ficou totalmente prejudicado, até pelo próprio fluxo escolar dos corredores e sanitários. Muitas vezes ficamos sem água nos sanitários, nos bebedouros, impossibilitados de fazer a merenda, sem contarmos com o corte da energia elétrica também em virtude das obras, ficando as salas de aulas escuras e os equipamentos de secretaria sem funcionamento.

O ambiente escolar era caótico, os professores da escola estadual começaram a sentirem sufocados com a forma de trabalho dos professores da escola técnica, a comunidade começou a divulgar que a escola estadual estava fechando devido a chegada da escola técnica, os alunos estavam sentindo-se constrangidos uns com os outros, os funcionários da limpeza começaram com discórdia, pois os espaços deveriam ser limpos de formas diferentes em uma mesma escola e pelo mesmo funcionário.

Era difícil administrar os conflitos constantes de ordem pessoal, administrativa, pedagógica e material. Em conjunto nos sentíamos desalojados de nossas próprias instalações. A situação piorou quando em 22 de dezembro, estando eu de férias fui chamada pela dirigente e comunicada que realmente a escola seria extinta, a partir de fevereiro de 2010. A partir desta data no prédio passaria a funcionar uma escola estadual de ensino fundamental ciclo I e que eu deveria tomar as providências. Comunicar via correio os pais dos alunos das mudanças e agendando reunião para esclarecimentos. Os alunos deveriam ser transferidos para escola mais próxima, os funcionários remanejados para outras. Os professores deveriam ser classificados para escola de origem dos alunos, os professores coordenadores cessados, bem como o vice diretor e a direção posteriormente removida para outra unidade escolar com cargo vago, o que não aconteceu pois não existiu tal vaga e hoje encontro-me “adida” trabalhando na Oficina Pedagógica na função de assistente administrativo, pois preciso cumprir meu horário de trabalho diário em repartição pública estadual.

Retomando as providências eu ainda deveria fazer a mudança de todo mobiliário, material pedagógico, arquivos, documentos para a escola de origem dos alunos, contando apenas com o transporte cedido pela prefeitura do município, a vice diretora, a secretaria e uma escrituraria.

A mudança deveria ocorrer em 07 (sete) dias e o funcionamento de atendimento ao público não poderia ser suspenso. Desmontei uma escola em sete dias, a qual demorei 07 (sete) anos para organizar (pintura, plantas, cestos de lixo reciclados, ambientes, mobiliário, funcionários, salas de aula, de leitura e laboratórios, rede elétrica, hidráulica, cobertura de quadra, arquivos, documentos, enfim “ a escola com a cara do diretor “, com a minha cara.

O telefone tocava constantemente com perguntas freqüentes como: A escola vai fechar, meu filho vai ser transferido de escola ou vai poder estudar no curso técnico, eu quero a transferência do meu filho ele não quer fazer curso técnico. Após toda mudança, ficamos ainda atendendo por 05 dias , em uma sala que anteriormente seria a direção da escola, com um telefone, um computador, uma mesa, a secretaria, a escrituraria , a vice diretora e a direção já com toda a equipe da outra escola em perfeito funcionamento. Finalmente em 02 de fevereiro de 2010, entregamos a chave da sala onde ainda estávamos alojadas e despedimos dos atuais ocupantes da nossa escola, que tão agressivamente passaram para outros ocupantes.

Este relato ilustra algumas das condições concretas inusitadas a qual o diretor de escola enfrenta. A ação do diretor acontece de forma contínua no cotidiano escolar, mas nem sempre os saberes exigidos e assumidos nas decisões são identificados por ele mesmo, por isso a reflexão constante do “que”, “como”, e “quanto” de informações divulga, ou oportuniza para uma gestão democrática, (se teoricamente é essa que se deva assumir). Planejar todo ambiente da escola na função de educar democraticamente exige experiências escolares, em que o aluno, não só pratica, mas observa, vivência em diferentes situações na escola.

Segundo Paro (2001. Apud. HORA, 2006, p.33), o entendimento para cumprir em ações concretas a gestão democrática, é necessário “[...] estar atento para as reformas concretas que os determinantes sociais, políticos, econômicos, ideológicos, etc assumem na realidade escolar [...]”. Ou seja, o cotidiano da escola deve ser analisado a fim de perceber os determinantes que possibilitam ou impedem o processo democrático, com participação efetivada comunidade escolar.

Nesta maneira de analisar, para compreender e assumir o processo de democratização da escola, é necessário primeiro discutir o conceito de democracia e seus valores, nem sempre partilhados por todos que a defendem. O exercício da democracia exige segundo Apple e Beane (1997. apud Hora, 2006), são:

- O livre fluxo da idéias, independentemente de sua popularidade, que permite às pessoas estarem tão bem informadas quanto possível.
- Fé na capacidade individual e coletiva da as pessoas criarem condições de resolver problemas.
- O uso da reflexão e da análise crítica para avaliar idéias, problemas e políticas.
- Preocupação com o bem estar social dos outros e com o bem comum.
- Preocupação com a dignidade e os direitos dos indivíduos e com minorias.
- A compreensão de que a democracia não é tanto um “ideal” a ser buscado, como um conjunto de valores “idealizados”, que devemos viver e que devem regular nossa vida enquanto povo.
- A organização social de instituições sociais para promover e ampliar o modo de vida democrática. (p.38)

A escola pretende ser um espaço democrático, onde gestores, educadores profissionais, alunos, pais, comunidade e outros cidadãos do contexto social tem o direito de estarem bem informados e ter participação crítica na criação e execução das políticas e programas escolares. (HORA, 2006)

A participação de todos os componentes da comunidade escolar nos processos decisórios e a existência de um amplo processo de informação dos membros participantes no interior da instituição e nas relações externas, são elementos fundamentais para a concretude da democratização da escola. Para garantia de uma escola democrática é preciso a criação de estruturas e processos democráticos que envolvam a participação de todos nas questões administrativas e políticas, no planejamento cooperativo na escola e na sala de aula. Nas questões contra racismo, injustiça, poder centralizado, pobreza e quaisquer outras formas de exclusão e desigualdades presentes na sociedade,

deve ser objetivo da escola contrapor a tais injustiças, por meio do desenvolvimento de um currículo que ofereça experiências democráticas com os alunos, com características de ampliação da informação, respeito pelo diferente, ampliação de valores democráticos, problematização e questionamentos na construção social do conhecimento e da democracia

3 GESTOR OU DIRETOR ESCOLAR

Este capítulo pretende colocar em discussão a questão da terminologia na definição do cargo de quem cuida da administração da escola, por alguns denominado de gestor e por outros diretor.

3.1 Um pouco de história

Desde o período Jesuítico no Brasil, o chamado Brasil Colônia, possuíamos espaços de formação regular, para educação da elite colonial e conseqüentemente um método de ensino, sistematizado que os jesuítas utilizavam na educação formal escolar, o Ratio Studiorum. Tratava-se de um código de ensino ou estatuto pedagógico composto de regras, que envolvia desde a organização, administração escolar e pedagogia até a observância estrita da doutrina católica. (FONSECA, 2010, p.34)

O Ratio Studiorum, previa um reitor, a autoridade máxima do colégio, e uma hierarquização e subordinações de cargos, ordem e disciplina, caracterizando dessa forma os méritos da administração dos jesuítas. Nesse período o ensino passava das primeiras letras e chegava ao mais alto nível de ensino, o sacerdócio.

Em seguida tem-se as “reformas pombalinas”, com suas aulas Régias, autônomas, sem currículo, muitas vezes ministradas na casa dos professores, sem prédio próprio e o Estado passa organizar essas escolas, não mais a igreja. O cargo de diretor geral é do Rei de Portugal, e tal escola passa a ser oferecida ao povo, inicia-se novo período educacional. (FONSECA,2010,p45).

Com a Independência do Brasil, do domínio Português, no período Imperial (1822-1889), significativas rupturas políticas e socioculturais, interferiram na instrução pública, e construiriam um estado novo.

Mudanças no sistema internacional econômico, com a abertura dos Portos as Nações Amigas e uma nova dependência da Inglaterra, marcou a expansão do capitalismo industrial, e uma outra maneira de estrutura administrativa se fez presente na escola. Criam-se as escolas de primeira letras, com determinação de matérias, métodos, estabelecia salários para os professores, obrigatoriedade de concurso público para provimento de cargos de professores para ministrar aulas e a criação da escola para meninas, ampliação de escolas em todo povoado e Províncias e a gratuidade da instrução, surgimento da escola normal, de formação de professoras. (MENARDI, 2010, p49)

Nesse período (1822-1889), a função de diretor era exercida pelos próprios professores e a inspeção ficava sob responsabilidade do governo, enquanto que na escola secundaria, criam-se os Liceus em duas Províncias. O governo determinaria um diretor para os Liceus, para que mantivesse toda ordem e o cumprimento das leis estabelecidas na escola assim como: tomar conta do Liceu, inspecionar a conduta dos professores, remeter ao presidente da província os problemas e sugerir alterações para mudanças,encaminhar anualmente relatórios contendo dados estatísticos do Liceu quanto a alunos e professores, surgindo assim, pela primeira vez o diretor como oficialmente constituído e indicado pelo governo.(ANANIAS, 2010, p. 59)

Ainda no império, caracterizou-se por uma economia capitalista, formada paulatinamente, num longo processo de acumulação de capital, diversificação da economia, formação de mercado de terras, de produção e consumo como resultado da produção cafeeira (FAUSTO, 1995, p. 203). Essa condição norteou os novos rumos da instrução pública, e do que viria a ser a escola pública que conhecemos atualmente, porém não alteraram a condição das escolas em relação à sua administração.

Na Primeira república (1889-1930), esperanças de novos tempos, longe das trevas e pressões de outrora. Os anseios republicanos ancoravam-se nas

idéias que o saber e a cidadania, entrelaçados, eram capazes de trazer os progressos, e que o futuro seria luminoso. (CARVALHO,1989, p.23)

Educar, era o grande desafio na primeira república, embora ensinar não fosse bastante, seria necessário saber ensinar, então reformas educacionais entram no palco desse período.

Racionaliza-se a instrução pública, organiza-se de forma eficiente, delineiam leis e decretos e inicia-se o processo para forjar o que seria a primeira rede do ensino público do estado de São Paulo. Em nível nacional , a nova estrutura de escola já trazia a figura do diretor e de um vice diretor, regulamentada pelo decreto n º3890 de 1º/01/1901, ele passa a ter inúmeras incumbências. (BEZERRA NETO, 2010, p81).

Em 1915, na forma do decreto nº 11.530, de 18/03/1915, o ensino no Brasil é reoficializado, alterando a autonomia didática e administrativa da escola, os diretores passam a ser prepostos do Presidente, que os nomeia livremente dentre os professores jubilados ou catedráticos, as competências do diretor são tolidas, tendo ele que reportar tudo que passava no universo da escola ao governo, por meio de relatório minucioso.

A última reforma em 1925, determinava que o diretor figurasse, primeiramente nas escolas normais, nas escolas-modelos, nas escolas complementares e nos ginásios, porém como herança do Império, o controle da educação escolar passava nas mãos de diversas pessoas que estavam fora da escola, e todas subordinadas ao Presidente do estado por intermédio da Secretaria do Interior.

Apesar de existir o diretor, a administração interna estava sob controle extremo, foram criadas 15 Delegacias Regionais de ensino, descentralizando a administração, a palavra chave era “Planejamento”, que permitiria racionalizar, reorganizar e melhor aproveitar os serviços administrativos e técnicos de ensino público do estado. (PENTEADO, 2010, p. 98)

O papel do diretor foi diminuído pelas fiscalizações, que passou aos Delegados regionais e Inspetores dos Distritos.

Na “Era Vargas”, cenário de intenso desenvolvimento e reformas educacionais, surge o Movimento da escola nova, de ideais liberais, “O Manifesto”, documento assinado por 26 professores, encabeçado por Fernando de Azevedo, que defendia uma escola pública, laica, gratuita e a necessidade de um Plano Nacional de Educação. (ANDREOTTI, 2010, p106)

Em 1931, no movimento da chamada Escola Nova, a Escola Normal de São Paulo foi reestruturada e elevada a condição de Instituto Pedagógico, compreendendo: um jardim de Infância, uma escola de aplicação, um curso complementar, um normal e um de aperfeiçoamento pedagógico, de dois anos, para inspetores, delegados de ensino e diretores, aparecendo nesse último, uma cadeira de Administração Escolar. Essa iniciativa demonstrava a preocupação em qualificar os profissionais da educação. (ANDREOTTI, 2010, p116)

Em 1933, regulamenta-se pelo decreto nº 5804 a carreira do magistério público estadual paulista, e pelo decreto nº 5884/33, reestruturação do sistema de Ensino, nesse período ainda teremos a criação do IDORT (Instituto de Organização Racional do Trabalho, com objetivo de difundir métodos de organização científica do trabalho da Fundação Getulio Vargas, no Rio de Janeiro e no instituto de Administração da USP, em 1937. A teoria de administração do trabalho, aplicada ao processo produtivo empresarial, repercute na área da Educação, até nossos dias. (ANDREOTTI, 2010, p. 116)

Com a demanda econômica imposta pela concretização da industrialização do Brasil, (1946-1964), os governos mantiveram uma relação muito próxima com o sistema educacional. A educação pela necessidade de inserir mão de obra qualificada no processo de desenvolvimento e de crescimento populacional. Os constantes embates sobre a educação por parte da Igreja e dos governantes, fez pressões para um projeto de lei que finalmente, em 20 de dezembro de 1961, tornou-se a Primeira Lei de Diretrizes

e Bases da Educação Nacional (LDB-Lei 4024), que estabeleceu o direito do setor público e privado de ministrar o ensino no Brasil, a gratuidade ficou omissa.

Pertinente ao período em questão, em fase da Revolução Industrial, a administração escolar, competência do diretor escolar, não poderia deixar de carregar as características relevantes de sua profissão, ligadas ao processo de produção. Não seria a escola uma instituição com características específicas por ser comparada ao trabalho da indústria ou aproximar do seu processo administrativo, orientada pelo processo da administração industrial? (OLIVEIRA, 1993, p118)

A administração escolar toma maiores dimensões na escola, a partir do taylorismo. A teoria de Taylor, partiu da base dos movimentos do trabalhador, da força produtiva em si, intensificando a divisão do trabalho, a especialização e o controle do processo produtivo. Empregou em seus estudos e metodologias: o planejamento, a preparação dos trabalhadores, o controle e a execução do trabalho, utilizando de mecanismos que vão desde o estudo de tempo para produção e da padronização de material até o sistema de rotina e cálculo de custos dessa produção.

Segundo Andreotti (2010, p.138), os fundamentos da empresa que dissociam o planejamento de execução perpassam a educação. Quem planeja e pensa a educação são instancias federais, estaduais ou municipais e quem executa seriam os docentes e nesse meio, situa-se a administração da escola na figura do diretor que, com autoridade, porém sem uma real autonomia diante do contexto político, econômico e social, pois não participa do planejamento e atua como intermediário entre quem planeja e quem efetivamente executa.

Nesse processo caracteriza-se ainda a falta de vinculo do diretor escolar no âmbito pedagógico, pois a função de execução administrativa, ou seja, a função burocrática, distancia-o da ação pedagógica.

Paro (1999) afirma que, o caráter de transformação social da educação no sentido de superação e mais especificamente da administração escolar, indicando que a administração escolar estará tanto mais comprometida com a transformação social. Quanto mais os objetivos com ela perseguidos estiverem articulados com essa transformação, e que a contribuição da educação para a transformação social se dará quando a educação for capaz de servir de instrumento dos grupos dominados em favor da superação da atual sociedade de classes.

Observa-se que o diretor assim ocupou posição hierarquicamente constituída, e dentro da concepção da administração empresarial, assumiu papel de comando, subordinado a legislações, cumprindo o papel de reprodutor de políticas públicas, fixando seu papel na área administrativa e não pedagógica.

Com toda essa economia e crescimento populacional, a expansão da escola e a formação da função de diretor se expandem. No entanto, com o golpe militar de 1964, alterou-se substancialmente a organização escolar do país. Com o regime autoritário, subtraindo a participação da sociedade civil e de associações de classe. Alterando a função inclusive do diretor de escola, tanto pela praticas controladoras do Estado, como pela extinção dos grupos escolares, com a obrigatoriedade do ensino dos 7 aos 14 anos em cursos de primeiro grau. (SILVA, 2010, p.150)

Atendendo a interesses políticos, econômicos e sociais, leis e decretos foram sendo criados em relação a educação. A Lei 5.692/71, passa a ser a Lei de diretrizes e bases da educação nacional, no Brasil, com varias alterações quanto a Lei 4.024/61.

Como toda empresa, a escola é organizada com a finalidade de atingir certos objetivos. São estes objetivos que dão sentido à organização escolar e orientam, conseqüentemente, a tomada de decisões no que se refere a natureza dos currículos e programas, ao tipo do edifício escolar, à quantidade e qualidade dos equipamentos, ao número e qualificação do pessoal escolar. Portanto, quem quer que se proponha trabalhar em uma escola, precisa procurar informar-se dos objetivos da mesma, para que possa atuar com eficácia. Esta

necessidade é particularmente relevante para o diretor e professores, que desempenham na escola função da mais alta responsabilidade. A falta de atenção aos objetivos pode levar a atividades inúteis e contraproducentes. (DIAS, 1973, p.181)

Não é difícil observar que os termos utilizados concebem a escola como uma instituição atrelada ao mundo da produção, o que declara o caráter tecnicista adquirido no período do regime militar. O ambiente dessa forma se torna mais hierarquizado, disciplinado, rígido e padronizado, seguindo o modelo de empresa, indústria. Tal visão do papel do diretor revela quanto a ditadura militar procurou estender seus tentáculos para espaços os mais diversos da vida social dentre os quais sem dúvida a escola. (SILVA, 2010, p.168)

A função de diretor se resumia a: autoridade escolar; educador e administrador, assumindo papel central de “*especialista*”, o que evidencia a transposição do âmbito educacional para o processo fabril, em que ocorre a divisão do trabalho intelectual (quem planeja, controla) e o trabalho manual(quem executa). Dessa forma o diretor escolar do “regime”, passa com ideologia, exercer função análoga ao gerente da empresa, como agente controlador e fiscalizador das atividades desenvolvidas na instituição escolar, com intuito de assegurar a manutenção da ordem vigente.

A Nova República e do neoliberalismo, foram marcados pela crise econômica vivida pelo Brasil e declínio político deixados pela ditadura, nesse período as lutas pela democratização se alargaram favorecendo a reorganização dos movimentos sociais, surgindo assim importantes entidades que viriam a ter papel importante com a luta pela educação, como a CUT (central Única dos Trabalhadores), ANDES (Associação Nacional dos Docentes de Ensino Superior), ANDE(Associação Nacional da Educação), CNTE (Confederação Nacional dos Trabalhadores da Educação), além do PT (Partido dos Trabalhadores).

Houve grande mobilização pela “Diretas Já”, movimento em favor das eleições diretas, que fora frustrada, manteve –se as velhas classes políticas

que haviam apoiado o regime ditatorial sem atender as reivindicações das classes populares, mas de qualquer forma reacende os movimentos sociais e com eles inúmeras reivindicações, inclusive quanto a condução democrática do Estado e suas políticas, destacando a luta pela Gestão democrática da Educação num sentido abrangente de gerenciamento da política educacional, como num sentido mais particular da gestão das unidades de ensino dos diversos níveis.

Grande novidade desse período foi a revolução tecnológica, sobretudo com advento da informática que permitiu a expansão do capital e se estendeu por todos os campos.

Ressurge o tema “participação” ora esquecido e as discussões e embates em torno do papel social da educação escolar, fizeram que percebessem com maior clareza a dimensão política desse papel, de modo que os temas gestão/administração escolar e sua democratização passaram a fazer parte das discussões.

O inédito princípio da gestão democrática do ensino foi conquista importante da Constituição de 1988, ainda que fosse difícil avaliar na prática a gestão democrática. No processo constituinte, esse tema dividiu opiniões: O Fórum Nacional de Defesa da Escola Pública afirmava o princípio de gestão com participação de toda comunidade escolar (pais, alunos, docentes, funcionários), o grupo encabeçado pelos privatistas, tentou limitar essa participação, tanto da forma de composição dos colegiados, quanto na qualidade das intervenções efetivas de cada segmento. (MINTO, 2010, p. 182)

No texto final da Constituição exclui o setor privado, e postergou-se para essa discussão de “Gestão Democrática”, uma legislação complementar. Desse momento em diante a legislação educacional, passou a referir-se a organização escolar, com a terminologia *administração* por *gestão*. Dessa forma, ocorreu uma mudança de terminologia do termo “diretor” de escola, para o termo “gestor” escolar.

A idéia de gestão, designaria uma gestão técnica de educação, isto é, supostamente desvinculada de seu caráter político e orientada exclusivamente pelos critérios econômicos da gestão, tais como: gestão de receitas e despesa, redução dos custos, aumento da proporção entre alunos e professores, aumento da “produtividade” da escola. Em outras palavras, (MINTO, 2010, p182), afirma que esse termo “gestão” sugere uma separação entre concepção e execução das atividades relativas a administração escolar, de modo que o “gestor” passa a ser encarregado apenas da execução de determinações hierarquicamente superiores, advindas dos responsáveis pela tomada de decisões, transformando-se numa espécie de trabalhado alienado, que apenas segue decisões prontas, não podendo participar da sua concepção/elaboração.

Embora a política econômica da Ditadura Militar, indica-se em meados da década de 60, mudanças significativas, foi no final dos anos 80 e 90 que institucionalizaram as mudanças e reformas no país, que obtiveram respaldo ideológico e político no chamado neoliberalismo. (MINTO, 2010, p.183)

No governo de São Paulo, em 1995, o primeiro ato do então governador Mário Covas, em relação à Educação foi a extinção das Divisões Regionais de Ensino, através do Decreto sob nº 39.902 da mesma data da posse, o qual considerava (conforme o *caput* do Decreto), ser medida imprescindível extinguir-se a duplicidade na execução das tarefas, que gerava a superposição de atribuições e competências entre os órgãos administrativos regionais e a necessidade de reorganizar a Secretaria da Educação, objetivando a descentralização da execução das suas ações, buscando agilidade nas decisões.

Documentos oficiais que mencionavam a substituição do cargo de “Delegado de Ensino” por “Dirigente de Ensino”: o Decreto no 43.948, da Secretaria de Educação do governo Mário Covas, de 9 de abril de 1999 dispõe sobre “a alteração de denominação e a reorganização das Delegacias de Ensino...”. Em seu Artigo 1º estabelece que “As Delegacias de Ensino da Secretaria da Educação [...] passam a ser denominadas Diretorias de Ensino”. (SÃO PAULO, 1999)

Da mesma forma, os cargos foram sofrendo alterações conceituais, como por exemplo, no ano de 2000 os Supervisores, Diretores, Vice-diretores e Professores-Coordenadores passaram a ser caracterizados todos, como gestores do sistema educacional.

Heloisa Lück (2002), faz uma abordagem que está voltada aos nossos propósitos, em relação à gestão na educação pública. Ela assinala que gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área.

Em linhas gerais, o termo “gestão”, é caracterizado pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho, ou seja, o conceito de gestão no universo educacional está associado ao fortalecimento do processo da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos.

Considerando que a formação da sociedade se dá pela ação e que compactuamos da idéia da Escola como organismo vivo e dinâmico, e democrático, podemos afirmar que esta concepção de gestão, tem mais sintonia com nossos princípios e propósitos.

Observamos, portanto, que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem ser analisadas numa perspectiva de que, “na sociedade dominada pelo capital, as regras capitalistas vigentes na estrutura econômica tendem a se propagar por toda a sociedade, perpassando as diversas instâncias do campo social” (PARO, 1990. p. 48). Dessa forma vamos considerar o Diretor escolar, um gestor escolar.

Globalização, autonomia, descentralização, desconcentração, reengenharia, autonomia, flexibilidade, qualidade total enfim, uma gama

imensa de adjetivos que passaram a fazer parte do vocabulário cotidiano de milhares de pessoas. Os termos não são novos, mas tais expressões ganham importância nas organizações na sociedade contemporânea. Podemos considerá-los como paradigma neoliberal que suplanta o paradigma da administração burocrática tradicional.

Conforme observamos acima, o enfoque conceitual do termo gestão supõe participação consciente nas decisões e participação consciente passa necessariamente pela compreensão dos princípios que a orientam o gestor.

3.2 Papel do Diretor na escola contemporânea

Dúvidas e incertezas acompanham as práticas rotineiras, embaralham verdades, no cotidiano escolar de diretores de escola pública, no contexto contemporâneo, tornando-se dessa forma relevante pensar o papel do diretor de escola na sociedade de consumo em que vivemos e que contradições são lançadas pelas políticas públicas.

A inquietação do homem contemporâneo na busca do rumo certo aguça o pensamento, exercita a investigação de gestores escolares e em especial o do diretor de escola, propondo revelar caminhos no processo educativo, ajustado as transformações sociais. O diretor de escola, que desempenha funções fundamentais na escola contemporânea, se constitui um subsistema do sistema social e as vivências relatadas, entre as quais se possam encontrar alguma fundamentação teórico-científica na inquietação do trabalho educacional do gestor contemporâneo, preconizam a necessidade de um diretor atento a todas as mazelas que interferem direta ou indiretamente na vida da escola como um todo revertendo a idéia do conhecimento como mercadoria e de um mundo líquido, fragmentado. (BAUMAN, 2001,2007,2008; GALLO,2006;LAMPERT,2005)

A gestão escolar torna-se mais complexa de ser compreendida, se inserirmos ao contexto da demanda de solicitações de pais, alunos, professores, funcionários, secretaria de ensino, as práticas educacionais e o mundo do consumo onde o cotidiano escolar permite obter respostas sobre como as intervenções do diretor influenciam na qualidade de ensino da escola pública, tendo como desafio a ansiedade do mundo pós-moderno com o desejo de satisfação imediata (informação), transformação das pessoas em mercadorias (você é a sua marca) e o medo (da rejeição) por um grupo que quer fazer parte. (BAUMAN, 2007)

Falar em cotidiano escolar é pensar o dia a dia da escola, as mudanças ocorridas como consequência do mundo contemporâneo e tentar buscar caminhos para desencadear as ações transformadoras na escola, papel esse, do diretor da escola.

O cotidiano, como afirma Rosa “È lugar de reinvenção, de consumo, que não é ação passiva, pois carrega a possibilidade de criação.” (ROSA, 2007, p. 47)

De maneira empírica, em relatos informais e vivências de diretores de escola, notamos as angústias, desmotivação, frustração, ações individuais, em meio a crises, medos, inseguranças. Mas também observamos alegrias, diante de um aluno que conseguiu gostar de estudar, e voltar a frequentar as aulas, ou nos resultados ao longo dos anos, em que pais agradecem o que fizemos pelos filhos, reconhecendo a importância da escola para uma vida melhor. Enfim dilemas entre as frustrações e alegrias, às vezes mais um que outro, e de modo geral, tentamos responder: “Será que vale a pena ser diretor?”.

Analisando o que escreve Oliveira, sobre o pensamento de Certeau: “A vida cotidiana não é lugar apenas de repetição e de reprodução de uma ‘estrutura social’ abstrata que, além de explicar toda a realidade, a determinaria.” (OLIVEIRA, 2007, p.47)

O cotidiano criativo que suspende a alienação, é necessária para a satisfação no trabalho e como pessoas. É importante ressaltar que o gestor trabalha em subordinação, a uma hierarquia, e as políticas públicas do momento histórico, que as constroem, subordinação esta, que exige do gestor registro de todas as ações, sejam elas administrativas e/ou pedagógicas e comportamentos humano e social com os trabalhadores do cotidiano escolar. Um cargo de confiança, mas extremamente controlado, sem autonomia para dispor de seus recursos em função de benefícios da escola.

Espera-se do gestor, competência e habilidades, dentro do campo econômico, político, intelectual, humano e social direcionando a escola como mediadora na relação de trabalho e educação. Porém, qual é essa lógica de relacionar a educação ao trabalho, educamos para o trabalho, ou antes de se tornar trabalhador o aluno é uma pessoa que se relaciona com outras, constitui família, participa da comunidade, vive para as relações interpessoais, antes mesmo de viver para o trabalho.

Algumas ações, na escola, desenvolvem-se de maneira impessoal, através de projetos e programas que o gestor “elabora” com a “equipe” no cotidiano escolar, orientada por metodologias “inovadoras”, oriundas de determinações da Secretaria de Estado da Educação, e se efetivamente a comunidade escolar quiser outra coisa, o que faremos?

Problematizar o cotidiano escolar consiste em buscar identificar o entrecruzamento de certos saberes com determinadas práticas institucionais que delimitam redes de saber-poder produtoras de sujeitos e de objetos no ambiente escolar. Tal problematização permitirá negar o caráter supostamente natural desses sujeitos e objetos; noutros termos, uma problematização se origina em dado momento da história e se desenvolve em seu decurso – embora não se repita, mas se transforme. Ao problematizarmos a escola nessa primeira década do terceiro milênio, a busca no passado não é tentativa de prever dificuldades do tempo presente ou compreender o presente pelas razões do passado: o presente traz continuidades, descontinuidades e rupturas em relação ao passado, e são elas que podem nos ajudar a lançar outro olhar sobre a instituição escolar.” (CAMARGO, 2007, p. 57)

Camargo, apresenta uma escola, não diretiva, onde a ciência da lógica dá lugar à ideologia, psicologia, experimentação; o professor autoritário cede lugar ao professor pesquisador, facilitador, onde a disciplina é substituída pela espontaneidade, onde o intelectual abre espaço ao sentimental, onde a gestão dá espaço para a “Democracia”, tornando-se contraditória a prática do gestor, quando este deve reproduzir a lógica do mercado.

Envolto com documentos de controle externos como questionários de avaliação de ordem física, humana e de aprendizagem sem tempo hábil para pesquisa, interpretação de dados, aplicando avaliações quantitativas externas, montando projetos e desenvolvendo habilidades e competências, seguindo moldes e recursos materiais pré-estabelecidos por interesses políticos, como do banco mundial, acarretando desta forma uma alienação, um estranhamento dos profissionais e do próprio gestor, mecanismos que alimentam o capitalismo.

No contexto de intensa atividade burocrática, a gestão perde legitimidade e incide no próprio gestor o individualismo, a competição, a lógica da gestão por competência dos saberes técnicos, e a própria dimensão conceitual da qualificação, que remete a formação teórica e os diplomas que validam essa formação do próprio gestor, sob a lógica das competências no saber fazer.

Foucault (1987) entende que a realidade histórica é um espaço de jogos de poder e que a pedagogia não pode mais ser vista como neutra ou não problemática de desenvolvimento, a pedagogia produz forma de governo de si nas quais os indivíduos se tornam sujeitos a partir das diferentes formas de disciplinamento.

Dessa forma desqualifica e aliena o gestor; ocupa-o com artimanhas como a burocracia, mecanismo para justificar a miséria intelectual e material da escola, o esvaziamento do processo educacional, transformar a escola num processo sem conteúdo, neutraliza-se o social do gestor, incidindo dessa forma no cerne do objetivo da educação dentro do capitalismo contemporâneo,

culpando a ação da escola e, conseqüentemente do gestor, pelo fracasso ou sucesso do aluno e falta de competência, por isso capacitações em serviço para os trabalhadores do cotidiano escolar.

Exige-se do gestor que ele crie identidade em sua equipe de trabalho, associando as estratégias individuais que desenvolvam a dimensão pedagógica, pautada no apreender a conhecer, apreender a fazer, apreender a conviver junto e apreender a ser, na construção de modos que permitam a construção do profissionalismo através das qualidades e competências, adquiridas através dos currículos na escola. Há que se formar para o trabalho, socializando, onde a escola é fundamental e, como entende a comissão da UNESCO, a educação deve ser ao longo da vida, fazendo com que cada indivíduo saiba conduzir seu destino, num mundo de rapidez das mudanças que se conjuga com a globalização para modificar as relações que os homens e as mulheres mantêm com espaço e o tempo.

As novas tecnologias da informação também facilitam a burocratização do trabalho do gestor e modificam as relações do trabalho, criando a margem do mundo real, um mundo virtual cujas promessas e perigos são ainda muito difíceis de avaliar, não se nega que contribui para o mundo educativo, mas nos levam em segundos a outros espaços que não o ambiente escolar, transmitindo e recebendo informações em tempo real, dando desta forma um incentivo cada vez maior a cursos, programas e empresas de informáticas, pois o controle torna-se cada vez maior e com maior rapidez na invocação do discurso da qualificação.

Ao gestor atribui-se a inteira responsabilidade do sucesso escolar, inclusive no que tange as relações sociais, no sentido de necessidades da renovação cultural, exigência nova do capital, da autonomia dinâmica dos indivíduos numa sociedade em rápida transformação, como é a sociedade capitalista, com a lógica do mercado aplicada a pessoa.

O caráter de subordinação explícito na prática como gestor, aos interesses do capital historicamente, toma forma de conteúdos diversos,

deixando evidente a diferenciação de educação para a formação humana. Do discurso teórico à prática, da fácil manipulação da classe dominante, dos dirigentes usando como um dos mecanismos a burocratização, como meio de controle e reprodução da força de trabalho, moldada, forjada, fabricada para a disciplina e subordinação das novas relações humanas.

A burocratização alienante aumenta assustadoramente e torna-se uma constante, no trabalho do gestor escolar, caracterizando um antagonismo entre a teoria e a prática, no âmbito das funções do gestor, para a democracia, que exige, diálogos, constantes, e tempo para empatia, entendimento do que realmente é melhor para os alunos daquela determinada comunidade.

Na escola, disciplinamos, vigiamos e acreditamos que isso é educar.. Vivemos segundo novas leis e novas ordens, uma sociedade de *controle*, como denuncia Foucault (1987) , principalmente quando se refere à escola como uma prisão, em sua estrutura física e arquitetônica, tem-se sobre os gestores muitos olhares de controle que faz com que nós mesmos, diretores, nos vigiemos, ainda podemos apontar a *disciplinarização*, onde incute-se o discurso de liderar com autonomia, delegando funções, quando na verdade “ dividir para governar” era um conselho de um general romano. Por ultimo a *avaliação*, onde se cobram os resultados, os índices e os números da escola pela SEE (Secretaria de Estado da Educação).

Muitos teóricos dizem que a escola está em crise, eu acrescentaria que “os velhos diretores” agora intitulados gestores também, como consequência das mudanças, devem dar espaço as adequações dos antigos procedimentos, frentes aos desafios contemporâneos. Nesse momento pedem aos gestores o abandono de verdades e procedimentos inquestionáveis e o questionamento de antigos referenciais, ou seja, a desconstrução de um saber, caracterizado pela desatualização.

Mudanças, principalmente na administração da escola, são emergenciais, centrando o gestor como mediador e facilitador ao acesso as

mudanças do mundo contemporâneo de sua comunidade escolar, muitas vezes carentes desse processo.

Oriundos de lugares tão diversos – família, igrejas, comunidades, ambientes urbanos abertos (“a rua”) - , os alunos, em sua maioria, não acreditam mais que a escola garanta tudo aquilo que promete: a transformação do sujeito em alguém emancipado, autônomo e colocado no mundo do trabalho. E passam, a encará-la como um lugar para almoçar/lanchar, recrear, conversar, ter outras experiências extraclasse, extraconhecimentos ... Nesse cotidiano, outras formas de disciplinamento se fazem necessárias, por exemplo, a disciplina do “convencimento”, do argumento de que a escola é ainda um bem universal e de direito de todos. (CAMARGO, 2007, p. 49) .

4 ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA, A FALA DE DIRETORES DE ESCOLA

Como diretora de escola pública estadual, conheço de perto o cotidiano complexo, das rotinas burocráticas, mudanças de políticas, problemas com pais, alunos, funcionários, a falta de tempo, enfim problemas diários que por vezes nos fazem pensar em como superar os problemas existentes sem perder as metas pedagógicas.

Empiricamente venho observando nos últimos cinco anos, conversando com colegas, também diretores de escola, que compartilham das mesmas angústias, dúvidas e inseguranças. Sem eco de suas vozes, essa pesquisa tenta revelar o cotidiano escolar, na percepção de diretores, em que a teoria muitas vezes se contrapõem a prática, ou será que não conseguimos encontrar uma teoria que explique nossa prática? Ou ainda, que a teoria e a prática estão em acordo, uma prática burocrática que privilegia o controle e o individualismo, e não o desenvolvimento humano mais solidário, não estaria de acordo com uma teoria capitalista? Enfim, a hipótese para tal questionamento, é que os diretores, ficam envolvidos nos afazeres práticos, que não conseguem perceber qual teoria explica essa prática cotidiana, e portanto tendem a vê-la como diferentes.

4.1 Objetivos

Essa investigação tem como objetivo geral, compreender o cotidiano escolar na percepção de diretores de escolas públicas. Para tanto tem-se como objetivo específico analisar a opinião de diretores, e buscar categorias a posteriori que revelam as percepções dos diretores sobre seu cotidiano.

4.2 Procedimento

Com ênfase num procedimento qualitativo, entrou-se em contato com diretores/ gestores de escolas públicas da cidade de Sorocaba pessoalmente e em seguida via email, explicando os objetivos da pesquisa e o caráter voluntário, sem prejuízo de alguma espécie, para aqueles que participassem respondendo um questionário. Para cada um foi explicado a pesquisa, seguindo os procedimentos éticos. Foi enviado o questionário por e-mail e estipulado um prazo de quatro dias para a devolução.

Como instrumento para a coleta dos relatos de experiências, foi elaborado um questionário (Apêndice A), contendo: dados pessoais, tais como idade; gênero; estado civil; formação acadêmica; sua vida profissional (tempo de magistério, tempo de diretor, quantas escolas trabalhou e local), e dados sobre o contexto de trabalho, com três questões abertas: 1 .Como você percebe a questão da escola que se debate sobre : “ no cotidiano escolar na prática é uma e na teoria é outra?”. 2.O que é para você diretor, gestor ou administrador de escola? (Com qual desses termos você se identifica?). 3.Por favor, gostaria agora que você relatasse alguma(s) experiências(s), ligada ao seu cotidiano que reflita sobre as temáticas acima abordadas: a prática, as frustrações, as situações positivas , ou de autonomia ou falta dela, que mostre de modo geral a sua gestão no cotidiano da sua escola.

Foram enviados um total de 30 questionários, e retornaram respondidos onze. As respostas dos onze diretores foram transcritas, e colocadas numa tabela obedecendo as questões (Apêndice B).

As respostas foram analisadas, utilizando a técnica, de Análise de conteúdo: uma leitura rastreadora e depois agrupadas as respostas convergentes e divergentes ao tema.

4.3 Resultados e análises

Os resultados serão apresentados de acordo com o perfil dos entrevistados e as questões.

4.3.1 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados 11 diretores de escola da rede pública de Sorocaba. Sendo sete casados, dois solteiros, uma separada e um viúvo, oito homens e três mulheres, faixa etária entre 45 a 55 anos de idade. Todos os entrevistados tem formação acadêmica de nível superior, de maneira geral em licenciaturas. Seis possuem pós-graduação, destes dois com Mestrado em Educação. Este grupo de entrevistados possuem mais de seis anos de experiência, três deles com mais de 10 anos na função de diretor de escola e passagem por mais de uma escola., com realidades diferentes (Apêndice B) .

4.3.2 Respostas

a) **Percepção sobre: “no cotidiano escolar na prática é uma e na teoria é outra”**

De modo geral os diretores entrevistados, confirmam essa crença entre a diferença de prática e teoria. Enfatizam que por vezes são antagônicas, e exemplificam em seu cotidiano, que, o que vem escrito, teoricamente em papel, é perfeito, mas quando na prática tudo se torna diferente. A realidade dos recursos materiais, físicos, econômicos, culturais, sociais da escola ficam distante daquilo que seria o ideal, uma idealização dos diretores para qualidade da escola.

Nem sempre a realidade social e econômica, vai ao Encontro da teoria, há necessidade de fazer uma aproximação entre a teoria e a prática. (D2)

Uma diretora, ressalta a importância de teoria, mas observa uma prática repleta de conflitos que exigem do diretor, presença constante e o excesso de

burocracia, dispende mais tempo que interações humanas, necessidade na educação, pois segundo Vygotski (1998) aprendemos nas interações com outras pessoas.

Na prática a teoria nos auxilia muito, porém muitas situações fogem dessa previsibilidade. Conflitos, falta de recursos, ausência de participação positiva da comunidade, excesso de burocracia e falta de autonomia, transformam a escola num espaço onde o gestor inevitavelmente torna-se um “resolvedor” de situações difíceis, quase um mediador, apaziguador que deseja acertar, mas erra pelo montante pesado de atribuições.(D1).

A prática é muito contraditória da teoria, nas suas formas de organizar o ensino, da forma que fala-se de autonomia do Gestor na escola e da rapidez com que as ações acontecem, isso pode ser observado nas falas dos diretores entrevistados.

Na teoria tudo é bom e bonito, ciclos, progressão, construtivismo... e na prática seriação, promoção, tradicional.(D11).

Realmente, muitas coisas acontecem no cotidiano escolar e a prática faz com que você tome determinadas atitudes que talvez na teoria não sejam bem aceitas. Um exemplo disso, são certas atitudes que temos que tomar com relação a disciplina escolar. A teoria manda que seja acionado o Conselho Disciplinar da Escola porém, muitas vezes essa atitude é inviável (os membros do Conselho Disciplinar estão dando aula e a escola não pode parar) porque um aluno entre os outros 1799 da escola deu problemas disciplinares. Para resolver tal problema acabamos por optar pela prática que pela Teoria.(D4).

[...] Apoderar-se do aprender a aprender para justificar a política do se vire sozinho(D9).

Enquanto a maioria dos entrevistados convergem que a teoria é uma e a prática é outra, devido aos vários fatores apresentados, apenas um diretor, dos entrevistados, diverge dessa questão, acreditando que a prática desenvolvida nas ações dos diretores estão influenciadas por algum referencial teórico, e

que não localizá-lo poderia ser uma fuga para justificar as ações que deixa de tomar.

Eu penso que nossa prática esta fortemente influenciada pelo referencial teórico com que tivemos e estamos tendo contato em nossa formação. Afirmar simplesmente que “na prática a teoria é outra”, é sinal de prepotência dos que se julgam acima dos estudiosos e pesquisadores, ou uma estratégia de fuga para aqueles que se recusam a continuar estudando, ou simplesmente ignorância.(D10).

b) Identidade dos diretores

Ao responder sobre com qual termo os diretores preferem ser denominados, houve respostas de desabafo, identificando o fazer rotineiro, automático, tecnicista, com perda de identidade. Mas também ocorreram resposta valorizando o trabalho do diretor como fundamental ao cotidiano escolar com repercussão social.

Diretor de escola é feitor, tarefeiro ou capataz de um sistema de conformação das deformidades sociais.(D9).

Com a bagunça que anda a Secretaria da Educação, Hoje não sei mais o que sou. Estamos perdendo nossa identidade., mas ainda me identifico mais com o termo Diretor de Escola. Hoje ser diretor nada mais é do que seguir as “Normas” da SE. Não Existe AUTONOMIA (D5).

Diretor é quem dirige a escola, comanda, sem se preocupar com as pessoas e a comunidade onde a escola está inserida.(D4).

Hoje, acredito que somos diretor, gestor e administrador dentro de uma escola. Todos estes termos estão voltados para o eixo da engrenagem, da escola.(D6).

Ser diretor de escola pública é ter a oportunidade de realizar um trabalho verdadeiramente social.(D10)

Pela maneira como responderam, o termo diretor ainda é o mais usado para a própria identificação de suas funções. Embora o termo gestor, foi mais amplamente discutido por ser considerando um termo mais abrangente e atual, pertinente a quem está a frente da escola, o gerenciador das ações escolares, sejam burocráticas e/ou pedagógicas, que possui habilidades e competências para desempenho satisfatório do cargo de diretor.

Entendo que gestor é um termo mais atual e abrangente, como o papel e responsabilidades pertinentes a quem está a frente da escola.

Ser gestor é compartilhar um projeto, é assumir compromissos, desempenhar papéis e apresentar resultados.(D1).

O Gestor tem que gerenciar todas as ações da escola, saber sobre legislações, contabilidade e assumir toda a parte Pedagógica da escola, a escola tem a “cara do diretor.” (D7).

Ser gestor é dar condições e incentivo para a utilização de todas as habilidades e competências existentes na escola em benefício da comunidade. Sendo os objetivos a serem alcançados resultados do trabalho de toda a equipe.(D8).

O termo administrador foi utilizado por alguns entrevistados, justificado pela sua função. O administrador seria o que trabalha com recursos, humanos, financeiros, administrativos, burocráticos, legalista. E na escola cumpre determinações de superiores, fica com a responsabilidade sucesso e pelo fracasso dos resultados da escola, segundo alguns entrevistados.

Temos que dar conta dos recursos administrativos, financeiros e humanos. Temos que administrar todo tipo de conflito, o diretor é um ser solitário, quando procuramos ajuda junto a instância superior, nunca encontramos, somente cobranças e alguém dizendo que a “culpa é nossa”, do diretor.(D3).

A confiança, a determinação e o conhecimento de um Diretor, Gestor ou Administrador, garante parte do sucesso da escola, dos alunos. (D6).

Na prática me encaixo mais como administrador, papéis, burocracia, prazos, verbas, leis...(D11).

Entre os entrevistados um deles, considerou-se diretor, gestor e administrador, ao mesmo tempo, três identificaram-se como diretores, quatro consideraram ser gestores somente, e três encaixaram-se como administradores.

As vezes, me inquieta a troca de termos, como se fossem definidores da qualidade. Porém o que se observa no cotidiano, é que quanto mais troca-se “nomes”, “títulos ou rótulos” para os diretores, mais eles se percebem sem identidade.

c) Relato de experiências, ligada ao cotidiano escolar

Os entrevistados de modo geral ressaltam aspectos positivos do trabalho, mas enfatizam a questão da autonomia como essencial para o desenvolvimento adequado de seu trabalho. Interessante, que desejam autonomia, já que é um cargo de confiança e essa autonomia estaria implícita ao cargo. Mas, se avaliam no cotidiano com limitações de adequar a população atendida, de uma maneira melhor, pela falta de autonomia nas ações.

O trabalho de um gestor é apaixonante, a cada dia crescemos, aprendemos, a gente não sossega, quem trabalha com o conhecimento não se entrega, mesmo sem reconhecimento, sem salários dignos, sem condições de trabalho, sem autonomia, a gente não desiste (D1).

Os diretores de escola, não tem autonomia pra mudar tal fato, porque a LDB prevê 200 dias letivos anuais.(D4).

O paternalismo estatal ilude a população com direitos “secundários” e não temos autonomia e autoridade para alterar esse estado.(D9).

Autonomia como se as verbas são específicas e não para a necessidade da Unidade Escolar.(D11).

A falta de pessoal capacitado e comprometido, principalmente no que refere a professores, foi relatado por seis dos entrevistados. Exemplos de conflitos na escola, e como desenvolvem suas ações foram apresentadas, e o

que podemos observar é a relação séria e comprometida dos entrevistados com o seu trabalho, porém solitária.

Em relação à legislação, sabemos que temos que segui-la, mas quando você descobri que um professor me entregou um diploma falso, imediatamente apresentei ao superior imediato, ofício protocolado e tudo o mais, quando chega ao setor jurídico “fingem-se de mortos” e o problema não é resolvido. Atribuem aula em nível de DE, quando você percebe o erro, mandam você consertar o erro deles. Mãe que apresenta certidão de nascimento falsa da filha também foi levado ao conhecimento do superior imediato e continua na mesma, nem resposta te dão. E é isso que nos estressa, sentimos muito sozinhos nesta caminhada.(D3),

Um fato que considero bastante frustrante é o cumprimento do calendário escolar. A teoria diz que o ano Letivo tem 200 dias de efetivo trabalho escolar mas, na prática os alunos deixam de freqüentar a escola no final de novembro e também não freqüentam no mês de julho. Esse fato é ridículo. Faz de conta que tem aula normal até 23 de dezembro, quando, na prática as aulas acabam em 30/11. Os diretores de escola, não tem autonomia pra mudar tal fato, porque a LDB prevê 200 dias letivos anuais.(D4),

Atualmente estou com Diretor de um CEEJA (Centro Estadual de Educação de Jovens e Adultos). Antes funcionava por eliminação e matérias, mas os pensantes da SE. decidiram que deveria ser matrícula por termo, aonde o aluno só vai para o termo seguinte se conseguir eliminar todas as matérias a ele atribuídas no semestre, além de que o material a ser utilizado deveria ser o caderno do aluno enviado pela SE . Minha Frustração (NÃO FUNCIONA), A TAXA DE ABANDONO TRIPLICOU.(D5),

Alunos: Grande parte destes, são de diferentes culturas, sem valores morais e éticos. Auto estima baixa, depressão, sem objetivos e perspectivas.

Professores e funcionários: A metade destes tem auto estima baixa, depressão, salário baixo (apesar que pra alguns torna-se alto...muito pelo pouco que faz), inaptos a função, descompromissados, indiferentes ao momento.

Verbas: Na sua maioria são pré-determinadas pelo governo onde e em que gastar, tornando difícil a sua aplicação de acordo com a necessidade da escola no momento.

Governo/Diretoria de Ensino: Pouco se recebe de apoio, quase não desenvolvem ou executam suas funções e finalidades, pois transportam/deixam quase tudo para a escola. Pouco se ajuda na estrutura e funcionamento da escola. (D6),

Com relação ao ensino, a cada final de ano passamos por um momento de frustração que é o de não termos alfabetizado todos os alunos como planejamos. Apesar de toda teoria , alguns casos (poucos graças a Deus),ainda escapam de nossas mãos e por conta da legislação somos obrigados a empurrá-los para a série seguinte.(D10).

Por meio das falas dos diretores, nas experiências , percebemos o motivo de considerarem teoria e prática como distantes, pois aparentemente sua experiência como cargo de confiança, conhecendo os alunos e a comunidade que está inserida a escola, mesmo assim suas decisões são questionadas, morosas e por vezes inviabilizadas pela própria estrutura que deveria lhe dar apoio.

A Falta de estrutura física e material específico, dois dos entrevistados comentam, o autoritarismo de superiores, bem como a omissão dos mesmos, o excesso de trabalho e exigência no requisito competências e habilidades por parte do gestor da escola, o imediatismo na resolução dos problemas que surgem no cotidiano escolar para resolver as questões adversas, angústias e frustrações, a incapacidade para reverter o quadro deprimente em que muitos dos jovens que estão nas escolas, se encontram, drogas, miséria, desmotivados , desacreditados e sem perspectivas.

Mesmo com um quadro de problemas apontados pelos entrevistados , alguns apontam o lado bom de ser diretor.

O trabalho de um gestor é apaixonante, a cada dia crescemos, aprendemos, a gente não sossega, quem trabalha com o conhecimento não se entrega, mesmo sem reconhecimento, sem salários dignos, sem condições de trabalho, sem autonomia, a gente não desiste(D1),

Do outro lado há o encantamento de alguns destes jovens, que nos movem, nos fortalecem, e nos faz acreditar na esperança de uma educação de qualidade. A determinação de alguns deles, as conquistas que fazemos parte, os sucessos profissionais e as vitórias destes... não nos permitem desistir (D6),

Nos decepcionamos quando encontramos colegas desmotivados e descomprometidos que muitas vezes acabam infectando todo o grupo deixando o clima muito “pesado”.(D10).

4.3.3 Análise dos resultados

Num contexto do mundo contemporâneo podemos dizer, diante da fala dos gestores escolar, que realmente, como afirma Lampert (2004),

Mesmo que em um plano teórico, todos têm garantias e uma vida digna, moradia, alimentação, emprego, possibilidade de estudo; porém, uma parcela significativa da população mundial está desprovida desses direitos e, sem uma reversão radical do atual quadro paradigmático, jamais os terão, e cada vez mais pessoas, quer dos países industrializados, quer dos emergentes, estarão excluídas de todo o processo produtivo e distributivo dos bens e serviços. A exclusão trará à humanidade, a médio e longo prazos, consequências incalculáveis e, a curto prazo, aumentará a pobreza, a miséria, a desigualdade, a desobediência civil e a violência em todos os níveis e esferas. Esse fenômeno provocará um medo generalizado em todas as instituições e a dificuldade de se viver de forma harmônica e equilibrada.

Essas conseqüências incalculáveis estão repercutindo dentro da escola e causando medo, incertezas, inseguranças; o mal estar, da sociedade líquida moderna de Bauman (2001), e da falta de identidade por parte dos profissionais da escola e dos que dela participam. Mas será que nesse mundo contemporâneo faz-se necessário ter uma identidade? Ou como fala Stuart Hall (2003), o indivíduo possuía uma única identidade, mas com a modernidade o mesmo indivíduo tem que adaptar-se a várias identidades "formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam?" (p. 13)

Essa é uma questão que acredito, ainda ficará sem resposta.

Bauman (2008), diferencia dois tipos de sociedade, e as define como de produtores, e de consumo. Na sociedade de produtores valorizava-se o tente outra vez, o trabalho contínuo como forma de alcançar o bem estar. Na sociedade de consumo, a cultura é agorista, ou seja, o que espera-se é a satisfação imediata, sem perder tempo, portanto ela pode ser comprada, e descartada logo em seguida. Nessa forma de pensar as relações interpessoais ficam mais superficiais, reforçadas pelas motivações de interesse pessoal e não coletivo, o que reclamam os gestores, as mudanças rápidas de

comportamentos, a rapidez com a ação escolar do momento da situação de conflito do ambiente escolar, o comportamento dos pais, depositando na escola a educação e a solução dos problemas dos seus filhos, a fragmentação do aprendizado, social e política, perpetuam a alienação.

A resolução do problema aparece rápida e satisfeita pelos pais, mas a curto prazo a escola será acusada pelos sucessos e fracassos da sociedade, como pensa o neoliberalismo.

Não basta somente a educação dos bancos escolares, precisa-se ir além disso, para atender as necessidades líquido moderna, estamos num mundo globalizado, na era da imagem, da TV, da tecnologia, entre a barreira do que é real e do que é imaginário, e a escola não possui essa estrutura, esse profissional ou o material adequado como constatamos nas falas dos entrevistados.

Mas a educação moderna, objetiva que se privilegie a construção de indivíduos autônomos, conscientes, críticos e sujeitos de sua própria história. Porém, como fazê-lo, se não aplicamos essa teoria, ou princípios, na prática escolar?

Ao contextualizar a educação num mundo globalizado, e ao usar a lógica neoliberal, que privilegia o Estado mínimo, e a organização das instituições gerais pelo mercado econômico, estamos nos afastando da prática participativa, com olhar humano.

Que tipo de gestor escolar deve ser indicado para enfrentar esse contexto de conflitos e interesses diversos, entre o econômico e o necessário para garantir qualidade na educação?,

O que constatamos é que muitas vezes o gestor tem todo o embasamento teórico que necessita , mas na prática torna-se difícil viabilizar, principalmente no que tange a legislação.

A fala dos entrevistados, apontam para um gestor sem autonomia e sem autoridade, caindo no descrédito e na desqualificação, por ordem do próprio Estado. A própria definição de diretor, gestor e administrador se confundem pelos gestores, enquanto definição e enquanto desempenho da função.

Atualmente a atual legislação do Estado de São Paulo carrega um caráter tecnicista (adquirido no período do regime militar), tornando mais hierarquizado, disciplinado, rígido e padronizado como em empresas, caracterizando hoje o diretor, que passa a ser gestor. Porém os diretores entrevistados, mostram que a função está complexa, e atuam muitas vezes como agente controlador e fiscalizador das atividades desenvolvidas na instituição escolar.

Minto (2010), afirma que o termo “gestão” sugere uma separação entre a concepção e a execução das atividades relativas a administração escolar, de modo que o “gestor” passa a ser encarregado apenas da execução de determinações hierarquicamente superiores, advindas dos responsáveis pela tomada de decisões, transformando-se numa espécie de trabalhado alienado, que apenas segue receitas prontas, não podendo participar da sua concepção/elaboração, se contrapondo as funções que hoje os diretores desempenham.

Ainda pelos relatos, observamos que o modo pelo qual os gestores são considerados e pelo seu próprio papel no cotidiano escolar, mudou-se a nomenclatura, pois ainda encontramos falta de autonomia, autoridade, participação na elaboração de projetos da Secretaria de estado da Educação de São Paulo, excesso de trabalho burocrático e distanciamento das atividades pedagógicas, por parte do gestor, comunidades escolares descompromissadas e descomprometidas, gestores tarefeiros na legalidade.

Analisando o que escreve Oliveira, sobre o pensamento de Certeau: “A vida cotidiana não é lugar apenas de repetição e de reprodução de uma ‘estrutura social’ abstrata que, além de explicar toda a realidade, a determinaria.” (OLIVEIRA, 2007, p.47), podemos dizer que o gestor, mais

preocupado na qualidade do ensino, nas transformações da sociedade líquido moderna do mundo contemporâneo, conflita-se entre a teoria e a prática, na busca pelo cumprimento do seu dever, onde sente-se individualizado e solitário. Na busca pela sobrevivência do mundo de consumo capitalista, vive na incerteza, na dúvida, na angústia, mal estar da modernidade, tentando criar e reinventar seu espaço dentro da escola e da sociedade, pergunta-se: “ainda vale a pena ser diretor?”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa dissertação, procurou-se estudar no cotidiano de diretores, as questões sobre um dia a dia de burocracias, e práticas sem explicações teóricas que por vezes deixam os diretores de escola sem identidade, com incertezas sobre seu trabalho, já que aparentemente a teoria não é congruente com a prática.

A busca bibliográfica, focou a compreensão de mundo segundo a sociologia de Bauman, e sua liquidez ao identificar as relações entre as pessoas, os medos, o tempo, as identidades, como não mais concretas, ou seguras de uma única resposta, típico da modernidade, mas sim como algo fluido, que se molda dependendo das circunstâncias sociais.

As inquietações permanecem, após o desenvolvimento desse trabalho, talvez tenham até aumentado. Reforçou-se a idéia de que a gestão, muitas vezes é encarada, pela política pública, como atividade meramente técnica e burocrática, desligada das questões pedagógicas da escola, que no meu entendimento, esvazia-se sua dimensão política.

No cotidiano, percebe-se que a organização da escola foi sendo adaptada às supostas flexibilidade, criatividade e racionalidade das instituições com foco de mercado capitalista. Nesse contexto a escola é mercadoria, e como tal, pode ser descartável, e os resultados quantificáveis, com premiação a que atinge “metas”, uma lógica dada a “coisas”, a produtos, mas, educação é direito humano, todos deveriam ter direito ao conhecimento construído pela humanidade, com qualidade e relações humanas.

A consolidação de projetos subordinado a uma ordem internacional e os processos de globalização, marcados pela lógica da exclusão social, em fina sintonia com os organismos internacionais, que, “[...] no estado neoliberal, no Brasil, preserva no campo educacional, o autoritarismo histórico, presente nas

relações de poder, reduzindo a patamares mínimos os limites da nossa democracia[...]” (NEVES, 2000, p.31), embora mantenha um discurso pautado em princípios da gestão democrática, isso não se reflete na prática.

O papel do gestor educacional, como agente transformador da sociedade, se depara com práticas reprodutivistas. Faz-se necessário ações de diálogos constantes, com o micro e macro espaço escolar, os interesses locais e globais frente a frente, com discussão transparente, que considere o bem comum das pessoas, e não apenas os econômicos de minorias.

A participação dos conselhos e da sociedade civil, nas tomadas de decisões em assembleias, eleições, cargos diretivos e eliminação da vias burocráticas de gestão seria uma das formas de compreender a democratização, mas ela não deve se resumir a isso. Faz-se necessário criar estruturas e processos democráticos, por meio dos quais a vida escolar se realize, alicerçado em modos flexíveis, experiências democráticas ao aluno e sistema educacional que permita a escola autonomia, descentralização das decisões e adoção de gestão colegiada.

A escola pretende ser espaço de aprender e vivenciar a democracia, no cultivo de valores coletivos. Importantes decisões simples ou complexas devem ter a participação das comunidades no que envolvem políticas educacionais ainda definidas pelos órgãos federais, estaduais e municipais. Acreditando que a democracia é possível, e que se aprende, esse estudo, desafia os diretores a uma caminhada em busca, para além, da teoria, da experiência democrática, vivenciada no cotidiano da escola.

REFERÊNCIAS

ALTMANN, H.; MARTINS, C. J. Políticas da sexualidade no cotidiano escolar. In: CAMARGO, A. M. F. de; MARIGUELA, M.. (orgs.) **Cotidiano escolar: emergência e invenção**. Piracicaba: Jacintha, 2007. p. 131-150.

ALVES, N. No cotidiano da escola se escreve uma história diferente da que conhecemos até agora. In: COSTA, M. V. (org.). **A escola tem futuro?** Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p 162.

ANANIAS, M. A administração escolar no período imperial. In: ANDREOTTI, A.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L.W. **História da administração escolar no Brasil**. Campinas, SP: Alínea,2010.

ANDRADE, M. C. de M.O cotidiano escolar como espaço de produção de sujeitos cidadãos. In: CAMARGO, A. M. F. de; MARIGUELA, M. (orgs.) **Cotidiano escolar: emergência e invenção**. Piracicaba: Jacintha, 2007. p. 91-106.

ANDREOTTI, A.L. A administração escolar na era Vargas. In: ANDREOTTI, A.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L.W. **História da administração escolar no Brasil**. Campinas, SP: Alínea,2010.

APPLE,M.W.; BEANE,J.**Escolas democráticas**.São Paulo:Cortez,1997.

ARROYO, M. A escola é importantíssima na lógica do direito a educação básica. In: COSTA. Marisa Vorraber. (org.). **A escola tem futuro?** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

BAGNATO, M. H. S. Educação em saúde e cidadania. In: CAMARGO, A. M. F. de; MARIGUELA, M.. (orgs.) **Cotidiano escolar: emergência e invenção**. Piracicaba: Jacintha, 2007. p. 163-182.

BARDY, S. T. Sou diretora iniciante e não nasci sabendo. **Jornal da UDEMO**, São Paulo, dez. 2006, p. 17.

BAUMGARTEN, M. Pós-modernidade e sociologia: notas para o debate. In: LAMPERT, E. (org.) **Pós-modernidade e conhecimento: educação, sociedade, ambiente e comportamento humano**. Porto Alegre: Sulina, 2005. p.77-101.

BAUMAN, Z. **A arte da vida**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 2009.

_____. **Globalização e as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

_____. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

_____. **Medo líquido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

_____. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

_____. **Vidas desperdiçadas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

_____. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008a.

BEZERRA NETO, L.; PENTEADO, A. E. de A.. As reformas educacionais na primeira república. In: ANDREOTTI, A.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L.W. . **História da administração escolar no Brasil**. Campinas, SP: Alínea,2010.

BRASIL.**Constituição da Republica Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. São Paulo: Imprensa Oficial.

BRASIL. Lei nº 4024, de 20 de dezembro de 1961. Estabelece as Diretrizes e Bases da educação Nacional. In: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4024.htm. Acesso em: 12 nov. 2010.

BRASIL. Lei nº 5692, de 11 de agosto de 1971. Estabelece as Diretrizes e Bases da educação Nacional. In: http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/l5692_71.htm. Acesso em: 12 nov. 2010.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da educação Nacional. APP-sindicato;CUT/CNTE,Curitiba, junho de 1997.p.47-76.

CALLONI, H. A educação e seus impasses: um olhar a partir da noção de pós-modernidade. In: LAMPERT, E. (org.) **Pós-modernidade e conhecimento: educação, sociedade, ambiente e comportamento humano**. Porto Alegre : Sulina, 2005. p.49-75.

CAMARGO, A. M. F. de. Sala de aula e cotidiano escolar. In: CAMARGO, A. M. F. de; MARIGUELA, M. (orgs.) **Cotidiano escolar: emergência e invenção**. Piracicaba : Jacintha, 2007. p. 53-72.

CAMARGO, I. J. B. de. Experiências ordinárias para refletir sobre o cotidiano escolar. In: CAMARGO, A. M. F. de; MARIGUELA, M. (orgs.) **Cotidiano escolar: emergência e invenção**. Piracicaba : Jacintha, 2007. p. 73-88.

CARVALHO, J.G.M. de. **Historia, trabalho e educação**: a educação profissional no Brasil, 2008. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas—Faculdade de Educação, Campinas, São Paulo, 2008.

CLARK, J. U. ; NASCIMENTO, M.N.M.; SILVA, R. A. Administração escolar no período do governo militar. In: ANDREOTTI, A.; LOMBARDI, J. C.; MINTO,

L.W. . **História da Administração Escolar no Brasil**. Campinas, SP: Alínea,2010.

COSTA, R. C. Direção de escola: administrando o pedagógico. **Jornal da UDEMO**, São Paulo, nov. 2007, p. 9.

COSTA, R. C. Quem se interessa pela educação? **Jornal da UDEMO**, São Paulo, abr. 2009, p. 20.

COSTA, R. C. Vítimas ou culpados? **Jornal da UDEMO**, São Paulo, jul. 2008, p. 17.

COSTA, R. C. Violência X violência. **Jornal da UDEMO**, São Paulo, nov/dez. 2008, p. 17.

DE CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, 1998.

DIAS,J.A. Direção da Unidade escolar. IN: BREJON,M.(org). **Estrutura e Funcionamento de Ensino de 1º e 2º graus-Leituras**. São Paulo: Pioneira,1973.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 25 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1987.

FONSECA. M.O banco mundial e a gestão da educação brasileira. In: OLIVEIRA, D.A. **Gestão democrática da educação**.Rio de Janeiro: Vozes,1997

FONSECA, S. M.; MENARDI, A. P. A administração escolar no Brasil colônia. In: ANDREOTTI, A.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L.W. . **História da Administração escolar no Brasil**. Campinas, SP: Alínea,2010.

FRANCISCO, I. J. Diretor de escola: superando a discussão entre o administrativo e o pedagógico. **Jornal da UDEMO**, São Paulo, mar. 2007, p. 12.

GALLINDO, J. ; ANDREOTTI, A. L. A administração escolar no nacional desenvolvimentismo. In: ANDREOTTI, A.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L.W. . **História da administração escolar no Brasil**. Campinas, SP: Alínea,2010.

GALLO, S. Acontecimento e resistência: educação menor no cotidiano da escola. In: CAMARGO, A. M. F. de; MARIGUELA, M. (orgs.) **Cotidiano escolar**: emergência e invenção. Piracicaba: Jacintha, 2007. p. 21-39.

GIDDENS, A. **Mundo em descontrole**: o que a globalização está fazendo de nós. 2 ed. Rio de Janeiro : Record, 2002.

GUIMARÃES, Á. M. Jovens, os tutores da desordem e da violência? In: CAMARGO, A. M. F. de; MARIGUELA, M.. (orgs.) **Cotidiano escolar: emergência e invenção**. Piracicaba: Jacintha, 2007. p. 151-162.

HALL, S.. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10 ed. Rio de Janeiro : DP&A, 2005.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1989.

HORA, D. L. Democracia, educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea. **ECCOS: Revista Científica**, São Paulo, v.8, n.1, p.65-87, jan./jun.2006.

ÍNDICE de desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo. Disponível em: <www.educacao.sp.gov.br>. Acesso em: 03 jun. 2010.

LAMPERT, E. Pós-modernidade e educação. In: _____ (org.) **Pós-modernidade e conhecimento: educação, sociedade, ambiente e comportamento humano**. Porto Alegre : Sulina, 2005. p.11-48.

LIBÂNEO, J. C. A escola que sonhamos é aquela que assegura a todos formação cultural e científica para a vida pessoal, profissional e cidadã. In: COSTA, Marisa Vorraber. (org.). **A escola tem futuro?** Rio de Janeiro: DP&A, 2003. Entrevista.

LEITE, R. B. Dilemas de uma diretora que trabalha sem vice-diretor. **Jornal da UDEMO**, São Paulo, maio 2007, p. 13.

LUCK, H. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. Disponível em: < www.uol.com.br/novaescola/gestao_escolar/gestao_escolar.htm>. Acesso em: 15 de jun. 2010.

MARIGUELA, M.; SOUZA, R. M. de. Sexualidade e diferenças no cotidiano escolar: por uma filosofia curiosa de si. In: CAMARGO, A. M. F. de; MARIGUELA, M.. (orgs.) **Cotidiano escolar: emergência e invenção**. Piracicaba : Jacintha, 2007. p. 107-130.

MENDRONI, R. Educação: disciplina e aprendizagem. **Jornal da UDEMO**, São Paulo, abr. 2009, p. 20.

MINTO, L. W. A administração escolar no contexto da nova república e do neoliberalismo. In: ANDREOTTI, A.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L.W. . **História da administração escolar no Brasil**. Campinas, SP: Alínea,2010.

NEVES,L.M.W.**Brasil 2000: nova divisão de trabalho na Educação**. 2. ed: São Paulo: Xamã,2000.

OLIVEIRA, R.P.A. **A organização do trabalho como fundamento da administração escolar**: uma contribuição ao debate sobre a gestão democrática na escola. São Paulo: FDE,1993. (Série Ideias, n. 16).

PONCE,A. **Educação e luta de classes**.São Paulo: Cortez/autores associados,1985.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 4. ed. São Paulo : Autores Associados, 1990.

PORTO, I. Ambiente e comportamento humano. In: LAMPERT, E. (org.) **Pós-modernidade e conhecimento**: educação, sociedade, ambiente e comportamento humano. Porto Alegre : Sulina, 2005. p.103-136.

ROSA, M. I. P. Cotidiano na escola: as lentes do cinema propiciando outros olhares e outras histórias. In: CAMARGO, A. M. F. de; MARIGUELA, M.. (orgs.) **Cotidiano escolar**: emergência e invenção. Piracicaba: Jacintha, 2007. p. 41-52.

SÃO PAULO. Decreto no. 43.948, de 9 de abril de 1999. Dispõe sobre a alteração de denominação e a reorganização das Delegacias de Ensino do Estado de São Paulo. **Lex: Legislação Estadual**. Disponível em <<http://www.imprensaoficial.com.br/cgi/om>>. Acesso em: 10. fev. 2010

SÃO PAULO. Decreto no. 39.902, de 1º. de janeiro de 1999. Reestruturação de órgãos vinculados à Secretaria de Educação. **Lex: Legislação Estadual**. Disponível em: <<http://www.imprensaoficial.com.br/cgi/om>>. Acesso em: 10. fev. 2010.

SISTEMA de avaliação do rendimento escolar do Estado de São Paulo. Disponível em <www.educacao.sp.gov.br>. Acesso em: 03 jun. 2010.

SMART, B. **A Pós-Modernidade**. Portugal: Publicações, Europa- América, 1993.

VEIGA NETO, A. **Foucault e a educação**. Belo Horizonte, MG : Autêntica,1991.

VYGOTSKI,L. S. **A formação social da mente**: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 6. ed.São Paulo: Martins Fontes,1998.

Anexo A: artigo Jornal UDEMO

■ DIZZINERO/2008

Quarta Edição Página 17

INCENTIVO

Diretora associada da UDEMO é premiada e vai para a Espanha

A diretora e associada da UDEMO LUCIA TOSHIKO SHIMAMOTO da E E Diva Figueiredo da Silveira de Paraguaçu Paulista, Diretora de Ensino Região de Assis conquistou o Prêmio "Escola de Tempo Integral" em São Paulo: Referências de gestão e Liderança promovido pela SECEMP, em parceria com o Instituto SM para Equidade e Qualidade

Educativa, SME. O concurso foi instituído com o objetivo de incentivar e analisar o processo de implantação e da prática de organização e transformação da unidade escolar em Escola de Tempo Integral e, também possibilitar a elaboração de Proposta de Gestão Escolar para ETI em 2007... Os Projetos apresentados no C.R.E. Mário Covas pelos diretores estão

marcados por ideais comuns: o compromisso com a formação dos alunos e o amor dos diretores por toda a comunidade escolar e por outro lado, seu empenho e competência como gestores e líderes locais, na implementação das ETIS em suas escolas. Dia 30 de outubro acontecerá o cerimônia de premiação com uma viagem para Espanha no início de novembro do corrente ano de intercâmbio cultural e relato de experiências.



O QUE FAZER?

Sou diretora iniciante e não nasci sabendo

Gostaria de compartilhar com vocês as minhas inquietações, algumas delas...

Esses bibliográficos não calu no concurso. O programa anuncia nas linhas e entrelinhas, de bibliografia indicada, perfil do Diretor que se pretende admitir com os prazos e títulos. Um Diretor gestor, pesquisador, conhecedor das propostas pedagógicas inovadoras e eficientes para mudar o quadro caótico em que se encontra a educação nas Escolas Públicas Estaduais.

Não era requisito, já ter sido Diretor, nem saber todas as operações burocráticas, administrativas e entender sobre as questões mais explicadas e mal resolvidas da administração pública, e ainda saber ouvir comumente quando se questionava algo novo "Faça desse jeito, aqui está o modelo, pois sempre foi feito assim e nunca ninguém perguntou ou reclamou", será que isso querem dizer que os Diretores não pensam? Verdades inquestionáveis, ultrapassadas e inconciliáveis com os aprendizados adquiridos no curso de gestores de Unicamp, por exemplo afinal, o que se objetiva com esse proposta de formação tão crítica e questionadora, democrática, política, mediadora e eficaz, se temos que conviver com a burocracia alienante todos os dias de nossas vidas? Conviver com a arbitrariedade de líderes despóticos que demonstram incompetência pedagógica e gestora com seus critérios mascarados de democráticos? Ora, pare que dar o doce para a criança e depois torná-lo? Porque fazer de conta que o Diretor ou gestor tem

autonomia intelectual e moral, se não passamos de "office boy de luxo", brecheiros reprodutores de modelos, um PABIX (centro de informações), claro que de boas informações, aqueles que os outros querem ouvir, e não sobre a nossa realidade, as nossas dificuldades...

O programa do concurso não descrevia esses bastidores e quando li os requisitos sonhei em ser Diretora, em construir junto com a minha equipe uma escola de qualidade, e principalmente uma escola feliz, onde todos os envolvidos tivessem educação e discutissem sobre o cheio, gosto e o toque que a escola deve ter para ser útil e inesquecível na vida de todos. E vejamos o que encontrei ao tomar posse, uma escola destruída (em todos os sentidos), uma equipe fragilizada pela violência real e simbólica, alunos desanimados e descontentes, sem nenhum projeto de vida. E, mas algumas dessas questões constavam na bibliografia do concurso. Então, pedagogicamente tinha conhecimentos para arregaçar as mangas e ir em frente. Mas no dia seguinte descobri a fêmea geradora parte administrativa. O pior mostro que existe numa escola. Precisamos urgente modernizar isso. Fazer pagamento? É função do secretário, mas se ele emere o Diretor é que leva. Ah! Histórico, GOAE, PRODESP, Prestações de Contas, Patrimônio, Atribuição de Aulas, Conselho de Classe e Série, o Diretor que tem que ver, fazer, e se algo der errado, culpe de quem? Imaginem? Reunião de



Pels, Atendimento aos Alunos, Escola de Família, Grêmios Estudantis, APM, Conselho de Escola, Parcelas e Projetos, cadê o Diretor que não faz nada? Aiô, onde está o Diretor? Nossa ele não trabalha não? Por que no concurso não indicam essas questões? E o pior de tudo, é que a culpa é sempre do Diretor! A diligente e os supervisores advertem "isso dá sindicância", e apuração preliminar, hein? Vocês vão perder o cargo, cuidado? Vamos representar contra vocês? Mas, por favor, me digam, o que isso significa? Sou uma Diretora iniciante, me apresentem esses sujeitos ou objetos, sei-lá?

Isso não calu no concurso. No perfil do Diretor não estava escrito que teria-

mos que ser igual a Deus, onipotente, onipresente e onisciente e estaríamos acima do bem e do mal? Mas olha, não sei se interessa pra alguém, a escola melhorou muito, hoje os alunos dizem bom dia, os professores se encontram, os pais comemoram. Ah, entendi, vou ser punida mesmo assim, pois se errei, apesar de ser concupada, serei representada, sobe afinal não nasci sabendo e ser Diretor é só sofrimento? Queridos amigos Diretores, só tenho um ano de prática, me digam será que vale a pena continuar? ■

Silvia Tetzlaff Bardi
Escola Jardim Paraíso - Jacareí

Apêndice A: Roteiro de entrevista

1) Dados pessoais:

- Idade :
- Gênero :
- Estado civil :
- Formação acadêmica :
- Sua vida profissional (tempo de magistério, tempo de diretora, quantas escolas trabalhou e local).

2) Dados sobre o contexto de trabalho:

- Como você percebe a questão da escola que se debate sobre: “no cotidiano escolar na prática é uma e na teoria é outra?”.
- O que é para você diretor, gestor ou administrador de escola? (Com qual desses termos você se identifica?).
- Por favor, gostaria agora que você relatasse alguma(s) experiência(s), ligada ao seu cotidiano que reflita sobre as temáticas acima abordadas: a prática, as frustrações, as situações positivas, ou de autonomia ou falta dela, que mostre de modo geral a sua gestão no cotidiano da sua escola.

Apêndice B: Perfil dos diretores entrevistados

Diretores	Gênero (M – F)	idade	Estado civil	Formação acadêmica
D1	M	54	Casado	Licenciatura em geografia, história, pedagogia e mestrado em educação.
D2	M	54	Casado	Nível superior
D3	F	51	Viúva	Nível superior/ Pós-graduação
D4	F	43	Casada	Licenciada em Ciências /Matemática. Pedagogia / Administração Escolar. Pós-graduação em Gestão Escolar.
D5	M	47	Casado	Licenciatura em Ed. Física, e Pedagogia.
D6	M	45	Separada	Licenciatura em matemática e pedagogia.
D7	M	55	Solteira	Universitária
D8	M	55	Solteira	Licenciatura em historia e pos graduação.
D9	M	45	Casado	Mestre em educação
D10	M		Casado	Não respondeu
D11	F	47	União estável	Pós graduação

Diretores	Vida profissional
D1	4 anos de magistério - 10 anos de coordenador pedagógico - 6 anos diretor de escola
D2	Tempo de Magistério: 31 Anos E E(A) Agrupada Do Bairro Ferreira Dos Matos - Ribeirão Grande -8 anos E E . Vila Sene – Buri - 2anos e meio E .E.Dr Raul Venturelli –Capão Bonito – 1 ano E.E Prof Antonio Cordeiro – Sorocaba -2anos
D3	Tempo de magistério 32 anos - Tempo de Diretora: 9 anos (18/01/2011) Quantas escolas trabalhou: 7 EE Epiácio Pessoa – Itaporanga –SP- DE Itararé EE Mineradora Pagliato – Guapiara – DE Apiaí (ingresso) EE Prof. Accácio de Vasconcellos Camargo – Sorocaba – SP- DE Sorocaba EE Senador José Ermírio de Moraes – Votorantim SP – De Votorantim EE João Clímaco de Camargo Pires – Sorocaba – SP- DE Sorocaba EE Profª Antonieta Ferrarese – Votorantim – SP- DE Votorantim EE Profª Escolástica Rosa de Almeida – Sorocaba – SP- DE Sorocaba
D4	Sou professora há 20 anos.Acumulo o cargo de Diretor de Escola há 08 anos. Enquanto professora, lecionei em quatro escolas. Na direção já atuei em cinco escolas. Todas as escolas que trabalhei (trabalho) são em zonas periféricas da cidade.
D5	29 anos de Magistério, 16 anos de Diretor. Em minha vida profissional trabalhei em 12 unidades escolar. Trabalhei em todo o Pontal do Paranapanema, em Pres. Prudente, Tatuí, Sorocaba e Votorantim.
D6	tempo de magistério (23 anos) , tempo de diretora (7 anos). Iniciei em 1987, como profª de Matemática, lecionei por 15 anos na EE Profª Elza Salvestro Bonilha (antigo Lilu), nesta escola aprendi toda a estrutura de uma escola e a dar aulas. Fui PCP nesta UE por 2 anos. Em 2002 ingressei como Diretora de Escola, em SP na Zona Leste, seis meses depois fui removida para o Genésio Machado, onde estou até hoje....
D7	Trabalho em escola desde 1975, sou aposentada como professora e estou como diretora desde dezembro de 2002.
D8	32 anos de magistério, 11 anos no cargo de diretora, em 5 escolas Diretoria de Ensino de Votorantim, cidade de Votorantim
D9	Tempo de magistério: 24 anos - Tempo de Diretor: 17 anos Trabalhei em 05 escolas(Barueri, Jandira, Pilar do Sul, Salto de Pirapora e Sorocaba)
D10	
D11	18 anos no magistério 08 anos na direção 06 anos na EE Monteiro Lobato 2 anos na EE Zelia Dulce de Campos Maia 08 anos na EE Antonio Vieira Campos

Apêndice C: Transcrição das respostas

Diretores	Questão 1: Como você percebe a questão que se debate sobre: “no cotidiano escolar na prática é uma e na teoria é outra?”
<u>D1</u>	Na teoria a realidade é desenhada como se tudo fosse previsível e indicando uma solução que resolve todos os problemas. Na prática a teoria nos auxilia muito, porém muitas situações fogem dessa previsibilidade. Conflitos, falta de recursos, ausência de participação positiva da comunidade, excesso de burocracia e falta de autonomia, transformam a escola num espaço onde o gestor inevitavelmente torna-se um “resolvedor” de situações difíceis, quase um mediador, apaziguador que deseja acertar, mas erra pelo montante pesado de atribuições.
<u>D2</u>	Nem sempre a realidade social e econômica, vai ao encontro da teoria, há necessidade de fazer uma aproximação entre a teoria e a prática.
<u>D3</u>	É uma questão difícil de responder, pois o cotidiano é o lugar da reinvenção, vou usar uma frase de Foucault “o sujeito é produzido a partir do que se pensa dele”. Na teoria tudo que se escreve é aceito, mas o problema não é inventar. É ser inventado hora após hora e nunca ficar pronta nossa edição convincente.
<u>D4</u>	Realmente, muitas coisas acontecem no cotidiano escolar e a prática faz com que você tome determinadas atitudes que talvez na teoria não sejam bem aceitas. Um exemplo disso, são certas atitudes que temos que tomar com relação a disciplina escolar. A teoria manda que seja acionado o Conselho Disciplinar da Escola porém, muitas vezes essa atitude é inviável (os membros do Conselho Disciplinar estão dando aula e a escola não pode parar) porque um aluno entre os outros 1799 da escola deu problemas disciplinares. Para resolver tal problema acabamos por optar pela prática que pela Teoria.
<u>D5</u>	(a utilização do caderno de atividades no CEEJA). Atualmente estou com Diretor de um CEEJA (Centro Estadual de Educação de Jovens e Adultos). Antes funcionava por eliminação e matérias, mas os pensantes da SE. decidiram que deveria ser matrícula por termo, aonde o aluno só vai para o termo seguinte se conseguir eliminar todas as matérias a ele atribuídas no semestre, além de que o material a ser utilizado deveria ser o caderno do aluno enviado pela SE. Minha Frustração (NÃO FUNCIONA), A TAXA DE ABANDONO TRIPLICOU.
<u>D6</u>	Percebo como uma realidade. Os projetos e propostas do governo são muito bem estruturados (teoria) e perfeitos, porém na prática quando aplicados, acaba-se tornando apenas um “bom projeto”. As limitações da prática, torna a teoria contraditória muitas vezes. Não existe manual para o cotidiano escolar... apenas boa vontade e conhecimento/leitura das teorias para nortear as diretrizes deste cotidiano. Vejo a teoria como um conhecimento para nos auxiliar dentro das situações e vivência do cotidiano escolar.
<u>D7</u>	Hoje ser diretor de escola está muito difícil, falta de funcionários que assumam as responsabilidades de seus cargos.
<u>D8</u>	Com certeza, enquanto a equipe escolar não tiver um olhar na realidade de sua clientela e autonomia para estabelecer as ações, os resultados continuarão sendo os mesmos
<u>D9</u>	Prática e teoria devem estar juntas e se complementarem. Porém muitas vezes temos justificativas teóricas para práticas intencionais. Um belo exemplo são as políticas públicas neoliberais para a educação. Apoderar-se do aprender a aprender para justificar a política do se vire sozinho. Tudo isso leva a afirmações que teoria e prática são antagônicas.
<u>D10</u>	Eu penso que nossa prática está fortemente influenciada pelo referencial teórico com que tivemos e estamos tendo contato em nossa formação. Afirmar simplesmente que “na prática a teoria é outra”, é sinal de prepotência dos que se

	julgam acima dos estudiosos e pesquisadores, ou uma estratégia de fuga para aqueles que se recusam a continuar estudando, ou simplesmente ignorância.
D11	Na teoria tudo é bom e bonito, ciclos, progressão, construtivismo... e na prática sriado, promoção, tradicional.
Diretores	Questão 2 : O que é para você ser diretor, gestor ou administrador de uma escola? (com qual desses termos você se identifica?).
<u>D1</u>	Entendo que gestor é um termo mais atual e abrangente, como o papel e responsabilidades pertinentes a quem está a frente da escola. Ser gestor é compartilhar um projeto, é assumir compromissos, desempenhar papéis e apresentar resultados.
<u>D2</u>	Administrador.
<u>D3</u>	Gostaria de me identificar com o termo gestor, mas infelizmente no cotidiano me identifico como administrador. Temos que dar conta dos recursos administrativos, financeiros e humanos. Temos que administrar todo tipo de conflito, o diretor é um ser solitário, quando procuramos ajuda junto a instância superior, nunca encontramos, somente cobranças e alguém dizendo que a “culpa é nossa”, do diretor.
<u>D4</u>	Diretor é quem dirige a escola, comanda, sem se preocupar com as pessoas e a comunidade onde a escola está inserida. Gestor gerencia os processos educacionais, cuida do bem estar e da aprendizagem dos alunos da escola, procura relacionar-se bem com a comunidade e com todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Administrador é aquele preocupado estritamente com os afazeres administrativos da Unidade Escolar deixando o pedagógico esquecido. Procuro ser muito mais gestora do que os outros dois. Porém, algumas vezes tenho que mesclar os três tipos para atender a demanda dos processos (os desafios do dia-a-dia escolar.).
<u>D5</u>	(a utilização do caderno de atividades no CEEJA) Com a bagunça que anda a Secretaria da Educação, Hoje não sei mais o que sou. Estamos perdendo nossa identidade., mas ainda me identifico mais com o termo Diretor de Escola. Hoje ser diretor nada mais é do que seguir as “Normas” da SE. Não Existe AUTONOMIA.
<u>D6</u>	Hoje, acredito que somos diretor, gestor e administrador dentro de uma escola. Todos estes termos estão voltados para o eixo da engrenagem, da escola. A confiança, a determinação e o conhecimento de um Diretor, Gestor ou Administrador, garante parte do sucesso da escola, dos alunos.
<u>D7</u>	O Gestor tem que gerenciar todas as ações da escola, saber sobre legislações, contabilidade e assumir toda a parte Pedagógica da escola, a escola tem a “cara do diretor.”
<u>D8</u>	Ser gestor é dar condições e incentivo para a utilização de todas as habilidades e competências existentes na escola em benefício da comunidade. Sendo os objetivos a serem alcançados resultados do trabalho de toda a equipe. Ser administrador é apenas cumprir com as obrigações que compete ao cargo .
<u>D9</u>	Diretor de escola é feitor, tarefeiro ou capataz de um sistema de conformação das deformidades sociais.
D10	Ser diretor de escola pública é ter a oportunidade de realizar um trabalho verdadeiramente social. Sabemos que grande parte dos brasileiros dependem da escola pública para se inserir no mundo e depende muito de nós diretores para que esta escola funcione bem.
D11	Na prática me encaixo mais como administrador, papéis, burocracia, prazos, verbas, leis...

Diretores	Questão 3 : Por favor, gostaria agora que você relatasse alguma(s) experiências(s), ligada ao seu cotidiano que reflita sobre as temáticas acima abordadas: a prática, as frustrações, as situações positivas , ou de autonomia ou falta dela, que mostre de modo geral a sua gestão no cotidiano da sua escola.
<u>D1</u>	O trabalho de um gestor é apaixonante, a cada dia crescemos, aprendemos, a gente não sossega, quem trabalha com o conhecimento não se entrega, mesmo sem reconhecimento, sem salários dignos, sem condições de trabalho, sem autonomia, a gente não desiste.
<u>D2</u>	Falta de Compromisso da equipe de professores (alguns).
<u>D3</u>	Situação positiva: a mudança de nossos alunos após certas situações de conflitos e a diferença que fazemos em suas vidas. Frustrações: Em relação à legislação, sabemos que temos que segui-la, mas quando você descobri que um professor me entregou um diploma falso, imediatamente apresentei ao superior imediato, ofício protocolado e tudo o mais, quando chega ao setor jurídico “fingem-se de mortos” e o problema não é resolvido. Atribuem aula em nível de DE, quando você percebe o erro, mandam você consertar o erro deles. Mãe que apresenta certidão de nascimento falsa da filha também foi levado ao conhecimento do superior imediato e continua na mesma, nem resposta te dão. E é isso que nos estressa, sentimos muito sozinhos nesta caminhada.
<u>D4</u>	Um fato que considero bastante frustrante é o cumprimento do calendário escolar. A teoria diz que o ano Letivo tem 200 dias de efetivo trabalho escolar mas, na prática os alunos deixam de freqüentar a escola no final de novembro e também não freqüentam no mês de julho. Esse fato é ridículo. Faz de conta que tem aula normal até 23 de dezembro, quando, na prática as aulas acabam em 30/11. Os diretores de escola, não tem autonomia pra mudar tal fato, porque a LDB prevê 200 dias letivos anuais.
<u>D5</u>	Atualmente estou com Diretor de um CEEJA (Centro Estadual de Educação de Jovens e Adultos). Antes funcionava por eliminação e matérias, mas os pensantes da SE. decidiram que deveria ser matrícula por termo, aonde o aluno só vai para o termo seguinte se conseguir eliminar todas as matérias a ele atribuídas no semestre, além de que o material a ser utilizado deveria ser o caderno do aluno enviado pela SE . Minha Frustração (NÃO FUNCIONA), A TAXA DE ABANDONO TRIPLICOU.
<u>D6</u>	Complexo dizer sobre isso, porem vou tentar, de forma sintética... Alunos: Grande parte destes, são de diferentes culturas, sem valores morais e éticos. Auto estima baixa, depressão, sem objetivos e perspectivas. Professores e funcionários: A metade destes tem auto estima baixa, depressão, salário baixo (apesar que pra alguns torna-se alto...muito pelo pouco que faz), inaptos a função, descompromissados, indiferentes ao momento. Verbas: Na sua maioria são pré-determinadas pelo governo onde e em que gastar, tornando difícil a sua aplicação de acordo com a necessidade da escola no momento. Governo/Diretoria de Ensino: Pouco se recebe de apoio, quase não desenvolvem ou executam suas funções e finalidades, pois transportam/deixam quase tudo para a escola. Pouco se ajuda na estrutura e funcionamento da escola. Hoje, minha maior frustração é não ter o que fazer por esses jovens que estão perdendo-se nas drogas e banalizando o viver a vida, como quase nada. A indiferença deles a realidade, falta de perspectiva de vida, de valores, solidariedade, conceitos morais... quase inexistentes. Isso tem me deixado muito deprimida quando penso ou vivo essas situações. Do outro lado há o encantamento de alguns destes jovens, que nos movem, nos fortalecem, e nos faz acreditar na esperança de uma educação de qualidade. A

	<p>determinação de alguns deles, as conquistas que fazemos parte, os sucessos profissionais e as vitórias destes... não nos permitem desistir.</p> <p>Legislação da Educação: Dúbia, ineficiente...</p> <p>Vejo a teoria como ferramenta de apoio e subsídio para a sustentação da escola, na tentativa de uma educação de qualidade, porém, sem seu conhecimento, as situações do cotidiano tornam-se mais devastadora dentro da escola.... perdendo-se o rumo.</p>
D7	<p>O diretor em seu cotidiano enfrenta muitas situações, diante da diversidade dos alunos, professores, funcionários e também o entorno escolar. Sou respeitada em minha comunidade escolar, mas a maior dificuldade esta diante da falta do professor em classe e o descumprimento de alguns em suas funções.</p> <p>Outro problema que enfrento é a falta de estrutura física da escola que gera uma certa deficiência na aprendizagem.</p>
D8	<p>Durante a minha gestão procurei sistematicamente realizar trabalho em equipe, mas cotidianamente me vi obrigada a intermediar conflitos que provocavam estancamentos de ações e, por vezes até a perda de objetivos, a síndrome do pequeno poder é uma realidade entre os profissionais da educação, em uma das reuniões de diretores a Dirigente passou “ ordem “ pra que os coordenadores não mais atendessem os pais , alegando que eles já tinham muitas obrigações a cumprir, no que fui radicalmente contra, visto ser o coordenador o profissional capacitado para conversar com os pais sobre a atuação pedagógica de seus filhos.</p>
D9	<p>Acabo de atender uma mãe que veio ameaçar a escola com boletim de ocorrência se a filha for entregue para o marido na saída.</p> <p>O paternalismo estatal ilude a população com direitos “secundários” e não temos autonomia e autoridade para alterar esse estado.</p> <p>A reflexão sobre a responsabilidade de ser pai e mãe fica relegada a segundo plano quando o estado se apresenta como responsável pela criação dos filhos(escola de tempo integral, fundação casa, bolsa família) perpetuando a alienação.</p>
D10	<p>Com relação ao ensino, a cada final de ano passamos por um momento de frustração que é o de não termos alfabetizado todos os alunos como planejamos. Apesar de toda teoria , alguns casos (poucos graças a Deus),ainda escapam de nossas mãos e por conta da legislação somos obrigados a empurrá-los para a série seguinte.</p> <p>Outro grande problema que enfrentamos está relacionado ao corpo docente. Nos decepcionamos quando encontramos colegas desmotivados e descomprometidos que muitas vezes acabam infectando todo o grupo deixando o clima muito “pesado”.</p>
D11	<p>Gestor é um termo bonito e atual, mas como se trabalhamos com professores e funcionários públicos, com seus direitos de estabilidade, muitos sem comprometimento, sem respeito para com suas carreias e funções??</p> <p>Temos que ter muito jogo de cintura pra conquistá-los, senão, acabamos ficando sem os poucos que fazem parte da equipe. Autonomia como se as verbas são específicas e não para a necessidade da Unidade Escolar.</p> <p>Ciclos que só é permitido na teoria já que na prática temos que seguir seriação, notas bimestrais, médias, “cartilhas” curriculares, aprovação “automática” do ensino fundamental...???</p> <p>E quanto as prestações, recolhimento de impostos fiscais, verificação de Nota Fiscal, sistemas e mais sistemas, mudanças fiscais que nos preparam em contabilidade?</p> <p>Inclusões sem preparo, sem suporte específico, sem condições reais onde mais se tornam exclusões!!!</p> <p>Projetos que se mudam a todo instante, principalmente na troca de governo, sem ao menos atingirmos algum resultado??</p> <p>Avaliações externas só para as escolas e professores; sem comprometimento e</p>

	cobrança do aprendizado real do aluno, pois estes são as maiores vítimas do sistema, tudo se é dado e nada é cobrado “vai se passar de ano mesmo, porque perder tempo em pensar e resolver uma prova que não tem nenhum significado para eles, adolescentes sem estrutura familiar, social...???
--	--