

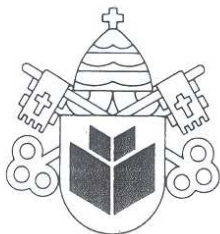
ENGELBERT SCHLÖGEL

O PODER PÚBLICO E A GESTÃO DAS ESCOLAS
PÚBLICAS MUNICIPAIS URBANAS: O CASO DE SÃO
JOSÉ DOS PINHAIS

Dissertação apresentada à
Pontifícia Universidade
Católica do Paraná, como
requisito parcial para
obtenção do título de Mestre
em Educação: Gestão de
Instituição de Ensino, sob a
orientação do Prof. Dr. Almeri
Paulo Finger.

MESTRADO EM EDUCAÇÃO
PUC – PR

CURITIBA
2000



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Teologia e Ciências Humanas

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DISSERTAÇÃO DO CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO, DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ.

Exame de Dissertação n.º 201

Aos dezenove dias do mês de dezembro de 2000, realizou-se a sessão pública de defesa de dissertação **"A GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS URBANAS: O CASO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS"**, apresentada por **Engelbert Schlögel**, ano de ingresso 1996, para obtenção do título de Mestre. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof. Dr. Almeri Paulo Finger	
Prof. ^a Dr. ^a Rinalva Cassiano Silva	
Prof. Dr. Peri Mesquida	

De acordo com as normas regimentais a Banca Examinadora deliberou sobre os conceitos a serem atribuídos e que foram os seguintes:

Prof. Dr. Almeri Paulo Finger	Conceito <u>B</u>
Prof. ^a Dr. ^a Rinalva Cassiano Silva	Conceito <u>B</u>
Prof. Dr. Peri Mesquida	Conceito <u>B</u>
	Conceito Final <u>B</u>

Observações da Banca Examinadora:

ADJUDICAR O TÍTULO.
FUNDAR AS RECOMENDAÇÕES COM O 3º
CAPÍTULO


Prof.ª Dr.ª Maria Amélia Sabbag Zainko
Diretora da Área de Educação
Coordenadora do Curso de Mestrado em Educação

DEDICATÓRIA

A todas as instituições de ensino público municipais de São José dos Pinhais e seus dirigentes, esperando, de alguma forma, poder contribuir com as suas caminhadas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo "todo".

Aos meus maiores amores: Tânia e Otávio. E aos não menores: Kurt, Teresinha, Hermínia, irmãos, irmãs, sobrinhos e afilhados.

Ao meu Mestre maior, Leopoldo Scherner.

Aos meus amigos, mesmo que a amizade, ultimamente, esteja sendo tão pouco correspondida por mim.

Aos (...) imensamente especiais Luiz Carlos e Neide Setim.

À "minha" incansável equipe da Secretaria da Cultura de São José dos Pinhais.

A São José dos Pinhais.

Muito Obrigado.

Ao Professor, meu orientador, Almeri Paulo Finger
(obrigado, principalmente, por seu bravio espírito de
desbravamento).

À PUC - PR, por tantas oportunidades.

Aos Professores Peri Mesquida e Rinalva Cassiano Silva, por
sua postura acadêmica e profissional.

À minha amiga e colega de pesquisas, Sônia Ribaski.

A tantos amigos, colegas e colaboradores ...

Sinceramente, obrigado.

RESUMO

A presente pesquisa objetivou identificar o nível de qualidade das instituições de ensino e detectar possíveis falhas no processo de gestão das escolas públicas municipais de São José dos Pinhais. Ao se considerar que as escolas públicas em questão são atribuição do poder público, devem contribuir com o desenvolvimento daquele município e também com a melhoria de vida da sociedade. No que se referia aos questionamentos concernentes à pesquisa, houve intenção de identificar o nível de conhecimento teórico/prático dos dirigentes daquelas escolas, o perfil profissional dos mesmos, visando, sempre, a qualidade em todo o processo educacional. A metodologia utilizada foi descritiva, exploratória e crítica. Para tanto, foram aplicados questionários, promovidas entrevistas e observações não participativas. Participaram desse processo 36 diretores de escolas públicas municipais urbanas de São José dos Pinhais. Verificou-se, após análise dos dados apresentados nos resultados obtidos através da pesquisa, que para se alcançar uma administração voltada para qualidade, as instituições, e seus respectivos dirigentes, devem se voltar mais para os aspectos gerenciais, centralizando suas ações em trabalhos desenvolvidos em

RESUMO

A presente pesquisa objetivou identificar o nível de qualidade das instituições de ensino e detectar possíveis falhas no processo de gestão das escolas públicas municipais de São José dos Pinhais. Ao se considerar que as escolas públicas em questão são atribuição do poder público, devem contribuir com o desenvolvimento daquele município e também com a melhoria de vida da sociedade. No que se referia aos questionamentos concernentes à pesquisa, houve intenção de identificar o nível de conhecimento teórico/prático dos dirigentes daquelas escolas, o perfil profissional dos mesmos, visando, sempre, a qualidade em todo o processo educacional. A metodologia utilizada foi descritiva, exploratória e crítica. Para tanto, foram aplicados questionários, promovidas entrevistas e observações não participativas. Participaram desse processo 36 diretores de escolas públicas municipais urbanas de São José dos Pinhais. Verificou-se, após análise dos dados apresentados nos resultados obtidos através da pesquisa, que para se alcançar uma administração voltada para qualidade, as instituições, e seus respectivos dirigentes, devem se voltar mais para os aspectos gerenciais, centralizando suas ações em trabalhos desenvolvidos em

grupos, por meio de democratização de decisões, com regimento e estrutura abertos e participativos, procurando globalizar as atividades em prol do desenvolvimento do todo da instituição e seus respectivos colaboradores, ou seja, a comunidade em que está inserida e os agentes participativos, tanto do processo pedagógico quanto do administrativo. Concluiu-se que para que esse processo se concretize não será necessário criar uma nova proposta pedagógica, mas, sim, uma nova estratégia que favorecerá a instituição, enfocando as atividades nas questões administrativas.

grupos, por meio de democratização de decisões, com regimento e estrutura abertos e participativos, procurando globalizar as atividades em prol do desenvolvimento do todo da instituição e seus respectivos colaboradores, ou seja, a comunidade em que está inserida e os agentes participativos, tanto do processo pedagógico quanto do administrativo. Concluiu-se que para que esse processo se concretize não será necessário criar uma nova proposta pedagógica, mas, sim, uma nova estratégia que favorecerá a instituição, enfocando as atividades nas questões administrativas.

ABSTRACT

The present research intended to identify the quality level in the teaching institutions and find possible faults in the managing process at the municipal public schools in São José dos Pinhais. When considering that the involved public schools are responsibility of municipal public government, must contribute with the development in that city, and also with the improvement of life in society. About the questions on the research, there was the intention to identify the theoretical and practical knowledge level of the directors of those schools, their professional profile, always futuring the quality during all the educational process. The methodology used was of description, exploration and criticism. For this reason, questionnaires were used, as well as interviews and non participating observations. There were 36 principals of urban municipal public schools from São José dos Pinhais involved. It came true, after checking the data presented in the results got through the research that in order to reach the top of an administration turned to quality, the institutions, and their leaders, must turn themselves more to the managing aspects, concentrating their actions in tasks developed in groups, through a democratic process of

ABSTRACT

The present research intended to identify the quality level in the teaching institutions and find possible faults in the managing process at the municipal public schools in São José dos Pinhais. When considering that the involved public schools are responsibility of municipal public government, must contribute with the development in that city, and also with the improvement of life in society. About the questions on the research, there was the intention to identify the theoretical and practical knowledge level of the directors of those schools, their professional profile, always futuring the quality during all the educational process. The methodology used was of description, exploration and criticism. For this reason, questionnaires were used, as well as interviews and non participating observations. There were 36 principals of urban municipal public schools from São José dos Pinhais involved. It came true, after checking the data presented in the results got through the research that in order to reach the top of an administration turned to quality, the institutions, and their leaders, must turn themselves more to the managing aspects, concentrating their actions in tasks developed in groups, through a democratic process of

decisions, using open participative structure and rules, trying to englobe the activities toward the development in all the institution and its patterns, in other words, the community where it is and the participating agents, either in the pedagogical or the administrative actions. It came to a decision that in order to have this process finished there will be no need to create a new pedagogical purpose, but a new strategy that benefits the institution, focusing the activities on managing questions.

decisions, using open participative structure and rules, trying to englobe the activities toward the development in all the institution and its patterns, in other words, the community where it is and the participating agents, either in the pedagogical or the administrative actions. It came to a decision that in order to have this process finished there will be no need to create a new pedagogical purpose, but a new strategy that benefits the institution, focusing the activities on managing questions.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	vi
ABSTRACT	viii
1 - INTRODUÇÃO	01
2 - DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	04
3 - OBJETIVO GERAL	05
4 - QUESTÕES DE PESQUISA	05
5 - JUSTIFICATIVA	06
6 - METODOLOGIA	08
6.a Natureza da pesquisa	08
6.b Caracterização da pesquisa: tipo e perspectiva de análise	08
6.c População	09
6.d Técnicas de coleta e de tratamento dos dados ..	10
CAPÍTULO I - PANORAMA SÓCIO-ECONÔMICO E CULTURAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	14
1 Ações do poder público	17
CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 Educação	27
2.2 Contexto político-educacional do ensino básico brasileiro	30
2.3 O desempenho do sistema educativo	36
2.4 Emenda constitucional 14	40
2.5 A Lei de diretrizes e bases da educação nacional e suas influências	41
2.6 A instituição de ensino como veículo cultural e cidadão	45

2.7 Organização como base de uma sociedade moderna	56
2.8 Administração escolar	62
2.9 Liderança	72
CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS RELATIVOS	
AO UNIVERSO DA PESQUISA	78
CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES ...	
	88
ANEXOS.....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128

1 INTRODUÇÃO

A educação tem se constituído motivo de grande preocupação em todos os países. O investimento na área educacional representa um dos caminhos para a diminuição das diferenças sociais e conseqüente melhora na qualidade das instituições de ensino e de vida da sociedade como um todo.

Há muito tempo, educadores, administradores escolares, pais de alunos, alunos, enfim, dentre outras pessoas ligadas à educação, têm ouvido a afirmação: "a escola brasileira se encontra em crise".

De acordo com o RELATÓRIO SOBRE O DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL (1996), a comparação do nível educacional brasileiro com o dos países de renda semelhantes demonstra uma situação desfavorável: a escolaridade média está abaixo do conjunto de países latino-americanos e é dois anos inferior à média dos sete países latino-americanos mais ricos (Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, México, Uruguai e Venezuela), embora sua renda *per capita* esteja no mesmo patamar.

A principal questão quanto ao problema relacionado à qualidade em educação no Brasil refere-se à qualificação dos formadores, ou seja, os educadores. Este fato se vê intensamente ligado ao suporte e às relações existentes entre os membros da comunidade, pois pouco adiantará colocar nas mãos do educador a tarefa de executar o processo de ensino formal se a ele não se der a oportunidade de dividir a sua incumbência maior — o educar — com a comunidade em que está inserido — a sociedade.

De forma geral, o complexo declínio na qualidade das instituições educacionais tem sido evidente. Este fato vem chamando a atenção dos educadores e de todos os envolvidos direta ou indiretamente com a educação, a sociedade como um todo.

Uma indagação que se faz é a quem se deve delegar o controle do grupo intelectual e estrutural das instituições educacionais. Esta tarefa cabe ao dirigente escolar. LENHARD (1978) afirma que o gestor de uma instituição educacional deve possuir capacidade diretiva, ir em busca de recursos técnico-financeiros para sua instituição, procurando melhorar a qualidade de sua escola, para que os indivíduos que dela saem estejam mais bem preparados para ingressar no

mercado de trabalho, ou na continuação de seus estudos. O gestor educacional deve ter consciência de que sua administração está ligada diretamente à educação dos alunos, filhos da comunidade, da sociedade como um todo, a qual precisa, em parceria com a escola, se compromissar com o futuro, definitiva e imediatamente.

Esta dissertação teve como origem a preocupação com os dirigentes escolares do município de São José dos Pinhais, quanto à qualidade das instituições de ensino municipais. Para JULIATTO (1996), as instituições educacionais existem para servir à sociedade... é de bom senso que elas prestem contas de seu desempenho à sociedade que as mantém. A seriedade do seu desempenho precisa ficar evidenciada.

2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A pesquisa foi desenvolvida junto às escolas situadas no meio urbano da rede municipal de São José dos Pinhais.

Tendo em vista que a municipalidade não possui um quadro do perfil profissional dos dirigentes das escolas públicas municipais de São José dos Pinhais e nem um diagnóstico da sua atuação enquanto gestores e disseminadores dos objetivos da qualidade a ser desenvolvida em suas instituições de ensino, e considerando que as escolas públicas municipais de São José dos Pinhais são atribuição do poder público e devem contribuir para o desenvolvimento do município e melhoria de vida da sociedade, formula-se a pergunta de pesquisa como:

Que tipo de gestão pode servir de meio para facilitar a condução das instituições de ensino, capacitando-as como instrumento de cidadania?

3 OBJETIVO GERAL

Analisar a direção das escolas municipais de São José dos Pinhais como subsídio para uma gestão cidadã.

4 QUESTÕES DE PESQUISA

A fim de orientar o trabalho de pesquisa, foram formuladas as seguintes perguntas:

Qual o nível de conhecimento teórico-prático dos diretores das instituições municipais de ensino no município de São José dos Pinhais?

Qual a importância em se valorizar a gestão das escolas públicas municipais?

Qual o perfil profissional adequado para os diretores das escolas públicas municipais?

5 JUSTIFICATIVA

Freqüentemente, no Brasil, os municípios encontram dificuldade em fomentar as questões mais relevantes ligadas às suas escolas públicas, dentre elas a sua administração e, conjuntamente, manter um bom nível de qualidade.

A importância e a necessidade de o Poder Público desenvolver uma boa gestão escolar é tão relevante quanto o investimento no processo pedagógico das escolas.

Pesquisa do Ministério de Educação constatou que o país desperdiça, com evasão e repetência, 57,1% das matrículas no ensino fundamental. De cada 100 alunos que ingressam na primeira série, apenas 33 concluirão a oitava série, na pior taxa de aproveitamento de ensino na América Latina, superior no mundo apenas às de Bangladesh, na Ásia, e Guiné Bissau, na África (O Globo/ 9.7.95, p. 03).

Os indicadores apresentados são problemas de qualidade e resultam, em parte, da maneira como são geridos, tanto o sistema educacional em sua totalidade, quanto cada instituição de ensino que o compõe.

Educadores e representantes de órgãos administrativos discutem sobre os problemas que levam à falência do ensino e tentam descobrir o que deve ser mudado, a fim de melhorar a qualidade desse processo, a qual repercutirá positivamente no rendimento escolar dos alunos.

A presente pesquisa objetivou prover subsídios para a gestão das escolas públicas municipais de São José dos Pinhais, fornecendo, assim, apoio ao dirigente escolar municipal.

6 METODOLOGIA

Apresentam-se, nesta pesquisa, sua natureza e a caracterização, tipo e perspectiva da análise, a população, as técnicas de coleta e de tratamento de dados que são utilizadas, ou seja, a aplicação de questionários, a entrevista e a observação não-participante.

6.a NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa, do tipo descritiva, exploratória e crítica, foi realizada com a intenção de saber como o Poder Público, por meio das instituições de ensino público municipal de São José dos Pinhais, administra os processos de mudanças, no que diz respeito às organizações.

6.b CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA: TIPO E PERSPECTIVA DE ANÁLISE

Considerando-se o objetivo do presente trabalho, este estudo caracteriza-se como descritivo, exploratório e crítico.

É descritivo, pois visa a "descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los" (RUDIO, 1986). Todavia, o mesmo tem caráter avaliativo, enfatizando a avaliação do processo de adaptação das instituições educacionais em estudo para prescrever uma abordagem metodológica destinada a facilitar a compreensão do assunto em pauta (RUDIO, 1986; GIL, 1987; RICHARDSON, 1989; SELLTIZ et al, 1987).

É exploratória pelo fato de ter como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores (GIL, 1987).

É crítico, pois se propõe a lançar juízos sobre a conceituação dos dados fornecidos no decorrer da pesquisa, principalmente no que tange às informações obtidas em campo (GIL, 1987).

6.c POPULAÇÃO

Com objetivo de encontrar respostas para as questões de pesquisa sugeridas pelo trabalho, sucederam-se as investigações propostas.

Foram entrevistadas, pelo autor, nas 36 escolas pesquisadas, quarenta e seis pessoas que detêm cargos de chefia, desde coordenadores até diretores. Para a efetivação da pesquisa, foram utilizadas aproximadamente 70 (setenta) horas, incluindo as visitas para preparar as entrevistas, as coletas de documentos, informações e dados das instituições de ensino, com o objetivo de entender as respectivas culturas. As entrevistas foram realizadas por meio de roteiros preestabelecidos e que assegurassem o anonimato dos entrevistados.

Para a contextualização deste trabalho, foi escolhida a região central de São José dos Pinhais, onde estão localizadas 44 instituições, tidas como escolas de zona urbana, de um total de 64 existentes no município (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS, 1998).

6.d TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista não-estruturada, o questionário, análise documental e observação.

SELLTIZ et al (1987, p. 273), assim definem a entrevista:

é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

A coleta de dados do tipo entrevista não-estruturada sucedeu-se através da conversa informal com os diretores das escolas selecionadas para o processo.

Foram utilizadas perguntas do tipo abertas, com o objetivo de oferecer ao informante uma maior liberdade para expressar-se, conduzindo seu raciocínio de forma abrangente.

Contudo, neste trabalho, mesmo sem obedecer a uma estrutura formal, com perguntas fechadas, as entrevistas seguiram um roteiro formado pelas dimensões burocráticas (formalização dos processos), que serviram como base condutora aos objetivos da pesquisa.

A análise documental é um outro elemento importante, pois possibilita estudar e analisar os documentos, de modo que o autor possa descobrir as questões sociais e econômicas com as quais as organizações estão relacionadas, proporcionando dados suficientemente ricos, evitando-se, desta forma, a perda de tempo.

A partir da análise de registros estatísticos, históricos, informativos, cronogramas de atividades, dentre outros, o pesquisador pode desenvolver raciocínio avaliativo claro e objetivo.

Deste modo, a pertinência de um conteúdo ou texto constitui-se importante ou útil, na proporção em que contribui para solucionar problemas sugeridos pelo pesquisador. Entretanto, de acordo com AMBONI (1997), consideram-se pertinentes e úteis somente aquelas contribuições que serviram para confirmar, negar ou retificar os objetivos do estudo em questão.

Por último, o objetivo do presente trabalho, a metodologia, os modos de investigação e as técnicas de coleta de dados justificam a importância e o valor do tratamento qualitativo, que oportunizou ao pesquisador a condição de poder rever, ou mesmo voltar a analisar as etapas preliminares, mesmo tendo chegado a esboçar a última fase (AMBONI, 1997).

Para que os resultados tenham valor científico, independentemente da técnica utilizada ou maneira como foi executada a coleta dos dados, torna-se necessário reunir

algumas condições indispensáveis, que, segundo TRIVINOS (1987, p. 170), são:

a coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos do critério interno de verdade, e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas.

Foi realizada pesquisa de campo (entrevistas e questionários - conforme anexo), procurando-se avaliar as unidades de ensino, em si, a satisfação dos alunos, dos funcionários e da comunidade, e o trabalho executado pelo professor, sob a direção das instituições de ensino, e do diretor.

CAPÍTULO I

PANORAMA SOCIOECONÔMICO E CULTURAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

De acordo com MOREIRA (1975), um pequeno povoado, ao redor de uma capela (Bom Jesus dos Perdões, 1690), deu início à formação do Arraial Grande. Posteriormente, a construção da capela São José, no lugarejo denominado Freguesia, depois Vila, finalmente constituiu-se como município de São José dos Pinhais, no dia 08 de janeiro de 1853.

No decorrer de seus mais de 310 anos de história (o município tem sua data de fundação em 19 de março de 1690), passaram-se diversos ciclos — sendo o principal o da extração de erva-mate. Vieram os imigrantes poloneses (Colônia Murici, Colônia Zacarias), italianos (Barro Preto, Santo Antônio da Roseira e Rio Grande), alemães (Afonso Pena), suecos, japoneses, belgas, russos, portugueses e outros.

O município de São José dos Pinhais situa-se a 14,5 km de Curitiba, fazendo parte de sua região metropolitana, contando com uma privilegiada posição geográfica e de desenvolvimento dos seus setores agrícola, industrial, cultural e educacional. A sua superfície é de 899.133 km², ocupando uma das maiores áreas territoriais no Estado. Segundo a Secretaria do Planejamento de São José dos Pinhais, Prefeitura Municipal, e de acordo com o Censo de 1996 do IBGE, a população, naquele ano, era constituída de 169.035 habitantes; em 1998, 188.137; e a estimativa (IBGE) para 2000 é de 220.000. Portanto, o crescimento demográfico do município ocorre na casa de 5.91% ao ano, contando, atualmente, com 107.000 eleitores (IBGE/2000).

Como marco histórico da educação em São José dos Pinhais, vale destacar a criação da primeira escola primária pública em 1831 (CARTILHA SÃO JOSÉ DOS PINHAIS RUMO AO TERCEIRO MILÊNIO, 1999).

A educação pública municipal, no município de São José dos Pinhais, conta com 64 escolas do ensino fundamental (21.514 alunos), quatro centros de atendimento especializado, profissionalizante e de apoio psicopedagógico. Em nível estadual, no município, há 20 escolas da 5.^a à 8.^a série; cinco escolas do ensino médio,

com 5.050 alunos; e quatro escolas do ensino supletivo, 1ª e 2ª fases, com 4.980 alunos. No ensino particular, o ensino básico conta com 985 alunos, o ensino fundamental com 1.672 alunos e o ensino médio com 394. No ensino superior, o município conta com duas instituições de ensino, com aproximadamente 4.000 alunos (CARTILHA SÃO JOSÉ DOS PINHAIS RUMO AO TERCEIRO MILÊNIO/ PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS, 1999).

Com a municipalização do ensino (1.ª à 4.ª séries) – ensino fundamental, a Secretaria da Educação de São José dos Pinhais assumiu, no ano de 1997, 11 escolas rurais e 07 escolas urbanas, num total de 18 escolas que faziam parte da rede estadual, passando para a administração municipal. No entanto, outras escolas, de menor porte, foram fechadas, permanecendo o mesmo número anteriormente apresentado, ou seja, 64 escolas públicas municipais (SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO - 1998).

Como poderá ser verificado na análise de dados adiante, a ausência de pesquisa e dados estatísticos dificulta sobremaneira os trabalhos realizados atualmente. Passível de soluções de continuidade, a educação pode sofrer retrocessos, pela incompatibilidade de pensamentos e postura político-pedagógica ao longo das gestões públicas

municipais. Profissionais despreparados e descompromissados dificultavam o processo educacional, devido à mesma ausência de continuidade apontada anteriormente.

Os educadores municipais, tais como professores, orientadores, coordenadores e diretores, que defendem a idéia de que "todos têm direito à educação e, por isso, a educação é um assunto de todos", engajam esforços no sentido de alterar a realidade apresentada, por meio da intensificação das ações para que sejam possibilitadas mudanças que possam garantir uma escola de qualidade, capaz de assegurar condições para a formação de cidadãos conscientes e responsáveis.

1. Ações do poder público

O poder público municipal local, durante os últimos quinze anos, desenvolveu esforços para superar as deficiências constatadas no sistema educacional do Município. As ações correspondentes visaram a:

- a) possibilitar o cumprimento, pela escola, de sua função básica: o ensino;
- b) possibilitar aos alunos acesso à educação formal, permanência e sucesso, com vistas ao saber necessário para a vida em geral e a formação para o exercício pleno da cidadania.

Foi levantado um diagnóstico amplo, que listava as principais deficiências educacionais, em si, e os indicadores de problemas do sistema, tais como: rede física precária e insuficiente, com problemas de estrutura e manutenção, falta de professores, formação deficiente dos profissionais docentes, baixos salários, falta de material pedagógico, merenda escolar pobre em quantidade e qualidade. Constatou-se, ainda, a existência de uma estrutura "pesada", auto-enfatizada, que isolava e distanciava a escola, abafando seus conflitos, impedindo sua autonomia e dificultando o crescimento de seus profissionais. Isso tudo se evidenciava pelos elevados índices de evasão e repetência, sobretudo nas duas séries iniciais do Ensino Fundamental. A tabela a seguir explicita os números desse panorama.

**ALUNOS MATRICULADOS NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO -
Rendimento Escolar - Taxa de Evasão - Taxa de Repetência**

Ano	Alunos matric.	Aprov.	%	Reprov.	%	Evasão	%	Transf.	%
1989	10.559	6.939	66%	2.028	19%	744	7%	848	8%
1990	13.264	8.874	67%	2.392	18%	793	6%	1.205	9%
1991	16.505	10.971	66%	3.229	20%	790	5%	1.505	9%
1992	17.671	11.784	67%	3.292	19%	804	5%	1.791	11%
1993	18.185	12.057	66%	3.402	19%	1.008	6%	1.718	9%
1994	18.942	13.170	69%	3.024	16%	765	4%	1.983	11%

Fonte: Plano Decenal de Educação para Todos: 1993-2003 SEMED,
Cadernos de Educação, Março/1995.

De 1989 a 1993, observou-se a manutenção desses números. Em 1994 já aparece uma alteração positiva desse quadro. A Administração Municipal assumiu compromissos, nas ultimas décadas, norteados pelo princípio do direito de todos à Educação Básica, para isso implantando programas e projetos que contemplassem fatores como os que seguem.

1. *Universalização do acesso à escola e da permanência das crianças mais vulneráveis à exclusão (provenientes de famílias de baixa renda, crianças trabalhadoras e de rua, crianças do meio rural e as portadoras de necessidades especiais).*

Veja-se a tabela que segue, referente ao atendimento escolar municipal.

MATRÍCULA INICIAL – Número de Alunos da Rede Municipal

Atendimento Escolar	1995	1996
Educação Infantil	1.027	1.183
Educação Especial	421	426
Ensino Fundamental – 1. ^a a 4. ^a série	16.373	17.485
Ensino Fundamental – 5. ^a a 8. ^a série	618	–
Educação de Jovens e Adultos	245	473
Supletivo – Fase I	72	127
Total	18.756	19.694

Fonte: Cadernos da Educação – Suplemento Especial – Setembro/96
(Dados referentes ao 1.º Semestre)

Deu-se, nas últimas décadas, uma expressiva expansão das modalidades de ensino: pré-escola, educação especial educação para jovens e adultos. Um indicador especial é o do número de vagas criadas. Assim, implementaram-se:

- Programa de Ampliação de Oferta do Ensino de 1.º Grau - Consistia em pesquisas e levantamentos que subsidiavam a definição de construção de novas unidades escolares (UE) e a ampliação de salas nas unidades existentes.

Expansão da Rede Física - Número de Escolas

Ano	Unidades Escolares
1989	56 UE
1996	67 UE

Fonte: Relatório da SEMED - 89 a 92 - Cadernos da Educação. Tribuna de S. José - Setembro/1996.

- Construção de 12 UE em diversas localidades;
- Construção de 3 Centros Educacionais - ANNE SULLIVAN, CEMAP, CAIC;
- Construção de 78 salas de aula em UE existentes.

2. *Melhoria das condições da escola e do ensino, diminuição da repetência e da evasão escolar, pela adequação das condições físicas da rede, disponibilidade de insumos pedagógicos, presença de pedagogas ativas e participativas*

nas escolas, oportunizando o respeito ao ritmo individual de aprendizagem.

Isso ocorreu por meio de 5 programas, a saber:

2.1 Programa Municipal de Alimentação Escolar

A municipalização da Merenda Escolar foi realizada por meio de um convênio firmado entre a Fundação de Assistência ao Estudante – FAE – e a Prefeitura. Os benefícios advindos foram o resgate da autonomia municipal e a valorização de elementos culturais regionais, como a adequação dos cardápios aos hábitos alimentares da clientela escolar, melhorando significativamente a qualidade e a quantidade da alimentação dos alunos.

2.2 Programa Municipal de Material Escolar

Aquisição e distribuição de equipamentos, material escolar, de higiene e limpeza, com fluxo coordenado de acordo com as necessidades de cada escola.

2.3 Programa Municipal de Transporte Escolar

Aproximadamente 10.300 alunos eram atendidos, do Ensino Fundamental e Médio, com 24 ônibus em 3 períodos, oferecendo transporte até a escola com retorno. Os alunos de 5.^a a 8.^a

série eram obrigados a ir até as escolas centrais (oferta local insuficiente), pelo que o transporte era fundamental.

2.4 Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental

O convênio MEC – FNDE consistia no repasse de recursos financeiros diretamente às APMs das Escolas Municipais, conforme o número de alunos de cada unidade escolar. Todas as escolas da rede municipal receberam televisão, vídeo e antena parabólica.

2.5 Programa Municipal de Avaliação Escolar

Esse programa tinha por objetivo analisar criticamente a avaliação escolar, numa perspectiva de educação progressista, mobilizando a recondução dos processos e a construção de uma proposta compromissada com a revitalização da *práxis* educativa na escola pública.

Para viabilizar este programa, as 64 escolas da rede municipal foram organizadas em 11 núcleos, agrupando as escolas localizadas na mesma região, a fim de garantir autonomia integrada de ações.

Foram realizados dois seminários sobre este tema em 1994 e 1995 e, a partir daí, os núcleos procuraram

desenvolver atividades buscando subsídios para a organização da Proposta de Avaliação para a Rede Municipal de Ensino (SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - 1997).

O trabalho desenvolvido nesse programa possibilitou um grande avanço pedagógico, uma vez que, por meio dos núcleos, as escolas se organizaram e favoreceram ações consonantes aos interesses dos professores e esta autonomia possibilitou o êxito do programa.

3. *Programa de Construção de uma Nova Proposta Curricular*

Em 1992 teve início o redirecionamento das ações pedagógicas das escolas da Rede Municipal. O ponto de partida foi o reordenamento curricular. Numa atmosfera de diálogo permanente entre os professores e a SEMED, originou-se uma proposta curricular progressista, a partir do coletivo. Dois eventos marcaram época nesse processo. A Semana Pedagógica de 1991 e a Semana Pedagógica de 1992 (CURRÍCULO BÁSICO PARA A ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - 1993 - LÚCIA SERMAM).

O quadriênio 93-96 mostrou o Município em reconhecido avanço educacional. A evasão e a repetência foram enfrentadas com medidas sérias e houve progressos.

4. Programa Especial de Capacitação Docente

Esse Programa foi desenvolvido em parceria com o Programa Ensino Nota 10. Abrangendo praticamente todas as áreas do conhecimento, foram desenvolvidos seminários, palestras, cursos, tendo como meta a qualificação da prática pedagógica. A SEMED registrou 3.297 horas de atividades, atingindo todos os educadores da Rede Municipal de Ensino, como mostra o quadro a seguir.

Ano	Carga Horária	N.º de Professores
1993	1.206 h	800
1994	966 h	930
1995	755 h	730
1996 (até junho)	360 h	840

Fonte: Caderno da SEMED – Tribuna de S. José – Setembro/96.

4.1 Habilitação de Professores Leigos

Projetos específicos promoviam a habilitação de professores leigos, quer por meio de cursos regulares quer por suplências especiais, como no caso dos projetos Logos e Hapnant.

4.2 Criação do Estatuto do Magistério

Foram estabelecidos concursos públicos e piso salarial, transformando prescrições legais em fatos concretos.

4.3 Programa de Capacitação Docente e Gestão Educacional - PROCAD

Esse programa realizou-se graças a uma parceria realizada entre a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), o Banco Bamerindus, a Fundação Victor Linitá e a Prefeitura Municipal.

4.4 Programa Um Salto para o Futuro

Nesse programa, a base e a premissa era a tecnologia como meio de capacitação e apoio ao docente, numa nova forma de aperfeiçoamento.

4.5 Programa de Ensino Modular a Distância

Nesse Programa, o professor ditava o seu próprio ritmo de aprendizagem, sem a necessidade do acompanhamento sistemático tradicional.

4.6 Programa de Aperfeiçoamento Profissional

Nesse caso, foi ministrado curso de Pós-graduação em Processo Pedagógico no Ensino de 1.º Grau, oferecido pela PUC-PR. A promoção veio de uma parceria entre a SEMED e o Programa Ensino Nota 10.

4.7 Programa Educação para o Trânsito

Em parceria DETRAM-SEMED, eram oferecidos programas específicos de Capacitação de Agentes Multiplicadores em Educação para o Trânsito.

5. Criação do Conselho Escolar em cada Unidade de Ensino
6. Dinamização das APMs
7. Seminários para as Comunidades Escolares
8. Palestras Educativas para Pais
9. Programa de Divulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente

O panorama até aqui descrito e apresentado revela que a ação da SEMED vem-se caracterizando como um esforço concentrado que produziu resultados significativos no seu mister específico e sua razão de ser: a educação em São José dos Pinhais.

CAPÍTULO II

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EDUCAÇÃO

Desde a antiguidade, o homem tem se questionado a respeito da finalidade "*de aprender*", bem como de o "*que aprender*".

A aquisição de conhecimentos e experiências por meio da educação possui objetivo específico e tem variado muito de acordo com a época e os diversos pensamentos dos educadores.

Embora educadores como GADOTTI (1985), SAVIANI (1991) e DEMO (1995) concordem que a educação possui uma finalidade específica, são inúmeras as divergências na hora de mencioná-las. Ao se realizar a análise sucinta da história dos conceitos educacionais, constata-se que as finalidades da educação são diversas e muitas vezes contrárias.

A educação, nas cidades de Atenas e Esparta, da antiga Grécia, era ministrada visando a atingir objetivos diferentes. Na primeira, o objetivo estava voltado para o aprimoramento da razão, o cultivo das artes, a ciência e a

filosofa. Na segunda, o alvo a ser atingido era o bom preparo físico para o exercício da vida militar (CUNHA, 1986).

Em Roma, o ideal educacional se dirigia para a integração do indivíduo à vida social. Valorizavam-se as virtudes do cidadão, deixando-se num centro de desprezo as manifestações da individualidade (CUNHA, 1986).

Já na Idade Média, a preocupação fundamental estava dominada pelo aspecto religioso do ensino. As coisas do espírito monopolizavam as atenções em detrimento da educação física (CUNHA, 1986).

Na Renascença, a educação começou a trilhar caminho oposto aos objetivos medievais. Pretendia-se uma valorização do homem, cujo interesse deveria estar voltado para as coisas da terra e não do céu. O desenvolvimento das ciências começa a substituir a estrutura teológica que sustentava a Idade Média. Essa preocupação ainda se faz presente nos tempos modernos, mas também já está sendo superada por concepções mais abrangentes (CUNHA, 1986).

Conscientes da complexidade e riqueza da natureza humana, os educadores contemporâneos revelam-se

profundamente interessados no desenvolvimento da personalidade global do indivíduo.

A compreensão do estudo da História e da Filosofia da Educação é recurso extraordinário para o aprimoramento da educação nos dias atuais, pois o conhecimento da educação no passado é a chave para que se possa entendê-la no presente.

O estudo do passado, tanto no sentido histórico quanto filosófico, possibilita a compreensão do presente e oferece condições para se projetar o futuro, evitando que se cometam os mesmos erros praticados anteriormente.

De acordo com GOODLAND (1984), ao contrário do que se pensa, a escola ainda não promove conhecimento, mas produz ignorância. Como não tolera que seus alunos falem, perguntem, duvidem, "errem"... nada sabe sobre eles, propondo, então, conteúdos alienados e métodos absurdos. Esse "não-saber" assume dimensões diferenciadas nas diversas classes sociais. O professor, sem o objetivo de trabalhar um conteúdo, busca como alternativa refugiar-se no método, tornando-se simplesmente um animador de grupo.

O envolvimento das crianças com o aprendizado, ensinando-lhes a alegria de descobrir a verdade e

preparando-as, com o trabalho da escola, em relação ao trabalho que enfrentarão no futuro, é o melhor que se pode fazer por elas.

Em decorrência de transformações gerais na sociedade brasileira, a situação escolar está em processo contínuo de mudança, ao menos no que diz respeito à legislação. No entanto, é importante que as reais necessidades da população possam ser definitivamente assumidas.

Na opinião de pedagogos contemporâneos, como CHAUI (1986) e CAMPOS (1982), os fins da educação não podem se resumir numa preparação mecânica e conformista, por meio de um processo de aprendizagem passivo. Ao contrário, esse processo deve ser dinâmico, ativo, progressivo, isto é, em constante ascensão, como a própria vida.

2.2 CONTEXTO POLÍTICO-EDUCACIONAL DO ENSINO BÁSICO BRASILEIRO

O Brasil é um dos países, segundo dados do Banco Mundial, que menos investe em educação, aplicando apenas 6,0%, tendo a possibilidade de investir até 9,0%, do Produto

Interno Bruto, enquanto outros países capitalistas empregam em torno de 6% e 8% do PIB. O Brasil tem empreendido grande esforço para integrar-se ao sistema educacional nas últimas quatro décadas. No início dos anos 60, apenas 45% da população, na faixa etária de 7 a 14 anos, freqüentava escola; em 1980, o percentual elevou-se para 80% e em 1990 chegou a atingir 86,9% (PLANO DECENAL DA EDUCAÇÃO, 1993).

Conforme o Plano Decenal da Educação (1993), entre 1950 e 1970, a população crescia a um ritmo de 3% ao ano. O deslocamento para as cidades fazia com que o contingente demográfico urbano aumentasse a taxas superiores a 5% anuais (PLANO DECENAL DA EDUCAÇÃO, 1993).

Desde meados da década de 70, assistiu-se no Brasil ao rápido processo de transição demográfica, cujos efeitos principais se manifestariam ao longo dos vinte anos vindouros.

Ainda segundo o PLANO DECENAL DA EDUCAÇÃO (1993), o sistema educacional enfrenta os seguintes efeitos, entre outros: intensos fluxos migratórios, concentração dos núcleos dinâmicos da população nas áreas metropolitanas e — na periferia destes aglomerados — de importantes grupos sociais situados abaixo da linha de pobreza, além do

deslocamento de famílias de baixo poder aquisitivo em busca de melhores oportunidades para as cidades de médio porte.

Nas famílias de renda inferior, de acordo com ALQUÉRES (1996), quanto aos residentes em zonas rurais ou em núcleos urbanos de pobreza, é maior a dificuldade em vencer as séries iniciais do ensino básico.

Ainda conforme ALQUÉRES (1996), a preocupação em atender a crescente demanda por educação, em termos quantitativos, que acompanhou o processo de urbanização do país, fez com que os governantes descuidassem da qualidade do ensino ministrado.

NEUBAUER DA SILVA (FOLHA DE SÃO PAULO, 1996), Secretária da Educação de São Paulo, já apontava, em 1996, que o Brasil era, há décadas, campeão em desperdício de recursos materiais e humanos na área da educação. Como exemplos, aponta:

- mais de 55% das crianças matriculadas na 1.^a série não concluíam o ciclo fundamental;
- das crianças que terminavam o fundamental, apenas 3% o fazia nos oito anos regulamentares;

- na 1.^a série o índice de repetência chegava a 52%, na média nacional;
- a maioria que persistia na escola levava, em média, onze anos para concluir o ensino fundamental.

Salienta, ainda, que a criança que permanecia três ou quatro anos acima do tempo normal na escola, neste caso os alunos repetentes, acabava ocupando os lugares reservados aos que deveriam estar ingressando na escola. Isso implicava uma diminuição de vagas que seriam ofertadas para o ensino básico.

Outra característica que define a escola pública está em vencer o clientelismo, e apostar na eficiência, principalmente no que se refere à nomeação de diretores.

Como exemplo do que vem acontecendo no Brasil, MARÉS (1996) afirma que a escola particular leva em média quinze anos para colocar um professor da equipe na direção, enquanto que a troca de diretores é constante na escola pública. Que durante 30 ou 40 anos o político do partido majoritário era quem fazia os diretores do seu município. No caso, em Minas Gerais, atualmente, com eleição dos professores esta questão foi resolvida.

Porém, algumas vezes, os diretores "eleitos" nem sempre possuíam habilitação específica à função a desempenhar (Pedagogia - Administração Escolar}. Muitos não passavam de "filhos, afilhados e amigos" de famílias influentes na região.

Para que a escola possa ser da comunidade e não do governo, é preciso tornar o vínculo inseparável do cargo de diretor. A forma encontrada para selar esse compromisso foi a eleição de diretores. Para tanto, foi encaminhado à Assembléia Legislativa de Minas Gerais o projeto de eleição de diretor. A proposta foi aprovada por 53 votos a três. MARÉS (1983, p. 50) ressalta que:

A eleição para diretor de escola é a mais rica das formas que se apresentam para suprir a necessidade administrativa da existência de um comando dentro da escola, e a que mais favorece a discussão da democracia na Escola, porque toda eleição é uma forma de debate.

Na primeira eleição de diretores, mais de 4 milhões de pais votaram. Foi mais do que nas eleições com voto obrigatório.

Entretanto, o voto, puro e simples, não basta para ser bom diretor. Os candidatos se propõem a fazer provas com questões concretas, inclusive sobre administração escolar. Os três mais bem classificados apresentam, a uma assembléia

de pais, alunos, funcionários e professores, seu programa para a escola. Quem ganha os votos da maioria absoluta assume o mandato de dois anos, podendo se reeleger quantas vezes a Assembléia permitir.

A seguir, de acordo com dados obtidos em MARÉS (1996), são citados alguns exemplos de iniciativas bem-sucedidas no ensino público brasileiro:

- As escolas ganharam autonomia para gerir seus recursos. Seus diretores passaram a ser eleitos diretamente por professores, pais e alunos, após serem submetidos a uma prova em que é testada sua capacidade administrativa.
- Ano letivo de 200 dias, contra 180 dias na carga horária.
- Universidade do Professor, no Paraná, um exemplo pioneiro de programa dedicado à motivação e capacitação de docentes.
- A reorganização do sistema de ensino básico, com a separação do então primário e do ginásio (MARÉS, 1996).

2.3 DESEMPENHO DO SISTEMA EDUCATIVO

A despeito da notável expansão quantitativa do sistema educacional brasileiro, faz-se necessário adaptá-lo às exigências de um estilo de desenvolvimento economicamente eficiente e socialmente democrático, justo e eqüitativo.

Alguns pontos críticos merecem ser analisados como focos de atenção para a formulação de desenvolvimento da educação, tais como:

Sustentação das políticas educacionais e da gestão dos sistemas das unidades escolares: nos diversos níveis de governo, é elevada a rotatividade de dirigentes, o que gera contínuas interrupções de políticas e de projetos educacionais.

Os sistemas educacionais ainda não consolidaram mecanismos próprios de sustentação. Essa fragilidade estrutural tem atingido a credibilidade pública do setor e sua recuperação exigirá esforços redobrados.

A falta de consistência, de continuidade, de integração estratégica e de focalização das ações de direção e de

administração dos sistemas leva a uma ineficiente orientação das equipes responsáveis pelas unidades escolares.

Os problemas de gestão estão presentes nos vários níveis decisórios do sistema educacional. A centralização burocrática nas três instâncias de governo - federal, estadual e municipal - impede o surgimento de uma escola com identidade e compromisso público de desempenho. Em decorrência, a instituição escolar caracteriza-se pela falta de autonomia didática e financeira e pela ausência de participação da comunidade. Esses fatores constituem obstáculo para a construção e a execução de um projeto pedagógico elaborado a partir das necessidades básicas de aprendizagem dos alunos.

Oferta de vagas: é elevada a heterogeneidade das condições de oferta entre as várias regiões e, dentro das regiões, entre as redes estadual e municipal e entre as escolas urbanas e rurais.

Uma parte considerável dos estudantes, especialmente na zona rural, é atendida em escolas que não oferecem as oito séries do ensino fundamental. É significativo o número de escolas que funcionam com três turnos, em jornadas escolares

reduzidas, recebendo, portanto, insuficiente atenção pedagógica.

Efetividade e relevância do ensino: os resultados dos processos de ensino fundamental se devem, em parte, a deficientes práticas de avaliação adotadas pelas escolas, que conduzem a maiores proporções de reprovação do que seria de se esperar, em face dos níveis de aprendizagem demonstrados pelos alunos nas avaliações até então realizadas, como ficou evidenciado neste trabalho realizado em São José dos Pinhais.

Há, também, variabilidade nos objetivos de aprendizagem propostos e efetivamente buscados pelas escolas. Ao mesmo tempo em que reflete a baixa eficiência da gestão pedagógica das instituições educacionais, esta heterogeneidade influi decisivamente sobre as desigualdades sociais e oportunidades educativas.

As escolas geralmente operam com pouca ou nenhuma definição de seus objetivos de aprendizagem e precários métodos de construção curricular, e os professores enfrentam grandes dificuldades para formular estratégias eficazes de ensino — em virtude das insuficientes condições de formação

inicial e contínua e da falta de apoio pedagógico e de melhores meios didáticos.

Além disso, os professores mal conseguem ministrar, a cada ano, três quartos dos programas propostos; e, com frequência, verifica-se, por meio de exames realizados entre os próprios professores (testes de nivelamento), mesmo dentre aqueles professores com titulação mais elevada, que muitos demonstram possuir pouco domínio de conteúdos importantes das matérias que lecionam.

Desse modo, a persistirem estes padrões de qualidade, aumentarão as já severas dificuldades de inserção social e econômica numa sociedade complexa e que a cada dia se torna mais exigente dessas competências.

Magistério - formação e gestão: embora venha crescendo o número de professores habilitados para o ensino, verifica-se ainda um comprometimento da qualidade de seu desempenho em decorrência tanto do esgotamento dos sistemas de formação inicial e da escassez de formação continuada dos educadores, quanto da precariedade das práticas de seleção, de admissão e de lotação e, fundamentalmente, da política salarial e de carreira.

O salário dos professores do ensino fundamental apresenta variações entre as instituições de ensino de São José dos Pinhais, particulares e públicas, tornando pouco atraente a carreira no município, pois são, em geral, inferiores aos de outros segmentos profissionais que apresentam média de escolaridade inferior à dos professores. A escolaridade média do professor do ensino fundamental, em São José dos Pinhais, é inferior ao segundo grau completo (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS, 1997).

Integração dos sistemas de ensino: a prática centralizadora de gestão, bem como a ausência de políticas e diretrizes claramente definidas, têm dificultado a integração das instituições educativas no setor público em São José dos Pinhais.

2.4 EMENDA CONSTITUCIONAL 14

A Emenda Constitucional 14, aprovada pelo Legislativo em setembro de 1996 e que passou a ter efeitos no início de 1998, é uma revolução fiscal em favor do ensino fundamental. A massa de recursos é a mesma de antes. Sem criar novos impostos, a emenda equaciona, de modo flexível e equitativo, o financiamento desse setor. Em cada Estado, a emenda cria

um fundo, que permite solucionar desequilíbrios entre localidades. Pela lei, 25% da receita de Estados e Municípios devem ser investidos em educação (REVISTA EDUCAÇÃO, 1997).

O grande salto da emenda 14 foi tornar obrigatória a aplicação de 60% do total de impostos arrecadados no ensino fundamental. A emenda 14 define, também, que 60% dos recursos do fundo deverão ser destinados exclusivamente ao salário de professores. Em São José dos Pinhais, as disposições da Emenda 14 têm sido aplicadas na íntegra.

2.5 A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sancionada em 20 de dezembro de 1996, pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso, com o N.º 9.394, aplica-se a todos os níveis do sistema educacional. Contém disposições gerais. O texto fixa prazo de dez anos para algumas de suas disposições entrarem em vigor. Uma das mais importantes, parte das disposições transitórias, no artigo 87, parágrafo 4º, diz, na íntegra, que: "até o final da década da

educação, somente serão admitidos professores habilitados em nível superior ou formados por treinamento em serviço".

A LDB da Educação vem influenciando profundamente a educação brasileira. O projeto da lei tramitou durante oito anos no Congresso, sendo que o MEC foi decisivo na redação com que afinal foi aprovada. Os aspectos mais importantes da LDB da Educação, para o Ministro Paulo Renato Souza(1997), são quatro: a exigência de diplomas universitários para professores da pré-escola à quarta série do ensino básico; a instituição de cursos superiores a distância fiscalizados pelo Ministério; a separação do ensino técnico do ensino médio; e, por último, a normatização mais transparente do que é pesquisa e do que é ensino na universidade (FINGER, 1997).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) é muito clara. Diz o próprio texto, em seu artigo 1º: "A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais". Portanto, a complexidade da LDB da educação fomenta praticamente todas as áreas responsáveis pela formação intelectual do homem.

Dentre alguns destaques da LDB da Educação, ressaltam-se alguns de maior relevância no contexto desta pesquisa:

- ANO LETIVO MAIOR: Os dias de trabalho passam para duzentos e a carga horária para oitocentas horas. Quase um mês a mais de aulas para muitas escolas.
- RECUPERAÇÃO E ACELERAÇÃO: A recuperação torna-se obrigatória e as classes de aceleração – destinadas aos alunos repetentes – são apenas recomendadas.
- AULAS EM PERÍODO INTEGRAL: Até o dia 23 de dezembro de 2007, as escolas deverão oferecer aula em período integral. A medida exigirá que se ampliem ou se construam escolas.
- ENSINO FUNDAMENTAL EM CICLOS: Se assim o quiserem, as secretarias estaduais poderão agrupar às séries do ensino básico, automaticamente, os alunos.
- AVALIAÇÃO CONTÍNUA: A LDB da Educação recomenda que não se levem em conta apenas os resultados das provas bimestrais na avaliação dos alunos, e, sim, o seu desempenho global ao longo do ano.

- O QUE CABE A ESTADOS E MUNICÍPIOS: A nova lei determina que creche, pré-escola e ensino fundamental fiquem a cargo dos municípios. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional assim se posiciona em seu artigo 11, inciso V:

Oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

Assim, o Brasil está, neste momento, buscando a sua sobrevivência no desafio de fazer sua revolução pedagógica. Até hoje, ele sempre contornou o problema. Conseqüentemente, encontra-se em enorme desvantagem em relação ao Primeiro Mundo (SOUZA, 1995). Portanto, é preciso decidir que tipo de cidadão o Brasil quer ter, pois é a partir daí que se pode pensar no tipo de escola necessária para formar o cidadão almejado.

2.6 A INSTITUIÇÃO DE ENSINO COMO VEÍCULO CULTURAL E DE CIDADANIA

A educação representa o primeiro passo para um indivíduo se tornar cidadão. A educação tem como um de seus papéis ajudar a despertar em cada pessoa a consciência de sua própria dignidade e sua capacidade de exercer cidadania, pois é o instrumento que transforma a pessoa, tornando-a responsável pelo seu desenvolvimento humano e pelo bem da comunidade.

A evolução da humanidade resultou, em decorrência da instituição do conceito de sociedade, na definição de cidadania. O reconhecimento do papel do cidadão, seus deveres e direitos, perante a sociedade, define as bases do relacionamento no grupo social. O estágio de plenitude dentro do contexto de sociedade baseia-se no princípio de que todos tenham noção de sua importância na formação do organismo social.

A escola, basicamente, é um lugar privilegiado para se desenvolver o pensamento reflexivo, sendo especialmente

propício para a educação da cidadania, onde todos tenham direitos e deveres democráticos.

A sociedade contemporânea atravessa um período de notáveis transformações econômicas, políticas e sociais. Todas elas, atreladas, em maior ou menor grau, à ampliação da interdependência entre as nações. A internacionalização dos negócios, sobremaneira acentuada na última década, não representa apenas a alteração periférica de certos aspectos do comércio exterior, mas, sim, a mudança da própria mentalidade — de visão de mundo, de paradigmas — da sociedade. Pode-se afirmar que a globalização das economias, por via da integração dos mercados, representa não apenas a abolição de uma forma antiga de regime econômico, mas a abolição de uma forma antiga de sociedade, fato que não significa que esta nova forma de sociedade seja melhor e mais humana que a antiga.

Se, de fato, o século XX representou uma época de indiscutível avanço tecnológico e econômico, o mesmo não se pode concluir acerca da educação, aqui entendida em seu sentido mais amplo, o que põe em dúvida a tese de que o desenvolvimento tecnológico é gerador de cidadania. Segundo a UNICEF (1990), a educação — representando processo

dinâmico de aprimoramento do ser humano, na perspectiva técnica e moral – não avançou muito, em termos de Brasil, comparativamente a países desenvolvidos.

A perda do sentido moral do indivíduo, relativizando o certo e o errado, o justo e o injusto, o necessário e o conveniente, produziu incoerências gritantes na sociedade moderna.

É à luz da educação que surgem os princípios maiores a reger a construção de uma sociedade voltada ao desenvolvimento de uma grande nação, como a brasileira.

A nova forma de sociedade, à luz da democracia contemporânea, impõe novos horizontes. A educação, não apenas técnica, mas igualmente moral, seja do aluno ou do professor, diz respeito à própria realização em plenitude do indivíduo e da sociedade como um todo.

A falta de formação moral é, por consequência, segundo todo o ensinamento clássico construído ao longo dos últimos milênios, uma deficiência estrutural no ser humano, representando um obstáculo insuperável na correta avaliação das circunstâncias que a realidade lhe impõe (GALLO, 1995).

A educação na escola básica deveria desenvolver sujeitos capazes de continuar sua própria formação profissional, a partir do domínio das habilidades básicas necessárias para tanto. O currículo deveria propiciar oportunidades para que o aluno aprendesse principalmente a ler, ouvir, observar, expressar-se e dominar as técnicas de obtenção de informações, análise de situações, seleção de alternativas, solução de problemas e criação de novas idéias.

O desenvolvimento das sociedades democráticas deveria, em contrapartida, ser acompanhado de políticas educativas que contribuísse para a valorização das pessoas, para a redução das desigualdades sociais e para o progresso humano. Não é possível assegurar a democratização do acesso à educação sem, ao mesmo tempo, construir aprendizagens.

O ensino fundamental constitui um desafio a que todos os países desenvolvidos dão hoje maior atenção; por um lado, porque só a formação inicial prolongada, sólida e consistente garante que, quaisquer que sejam os modos de vida, não haja regressão nos saberes essenciais; por outro lado, porque a escolaridade básica constitui o começo de um processo de educação e formação ao longo da vida,

imprescindível para responder aos novos desafios pessoais e sociais.

A formação para a cidadania vive-se, experimenta-se, aprende-se em cada instante da vida escolar. A escola não pode, por si só, construir mais igualdade; mas poderia, no seu espaço próprio, assegurar a todos o sucesso das aprendizagens. Prevenir a exclusão e adequar-se à diversidade social apresenta-se como um compromisso da escola em todas as sociedades democráticas.

Formar cidadão, de acordo com GALLO (1995), não é tarefa apenas da escola. No entanto, como local privilegiado de trabalho com o conhecimento, a escola tem grande responsabilidade nessa formação: recebe crianças e jovens por um certo número de horas, todos os dias, durante anos de suas vidas, possibilitando-lhes construir saberes indispensáveis para sua inserção social.

Isso requer que a escola seja um espaço de formação e informação, em que a aprendizagem de conteúdos deve, necessariamente, favorecer a inserção do aluno no dia-a-dia das questões sociais marcantes e em um universo cultural maior.

A importância dada aos conteúdos revela um compromisso da instituição escolar em garantir o acesso aos saberes elaborados socialmente, pois estes se constituem como instrumentos para o desenvolvimento, a socialização, o exercício da cidadania democrática e a atuação no sentido de refutar ou reformular as deformações dos conhecimentos, as imposições de crenças dogmáticas e a petrificação de valores. Os conteúdos escolares que são aprendidos devem, portanto, estar em consonância com as questões sociais que marcam cada momento histórico.

Para que este objetivo seja alcançado, faz-se necessário que toda prática pedagógica proposta esteja vinculada a um suporte teórico e político, que a contextualize, e que possibilite a inserção crítica da escola nos contextos e grupos sociais.

Cidadania, conforme ressalta GALLO (1995), "é o pleno gozo de todos os direitos civis e políticos do cidadão em um país...". Contempla essa idéia SALOMÃO (1998), quando afirma que cidadania é o conjunto de direitos e deveres atribuídos às pessoas que nasceram, vivem e trabalham, estudam e tomam decisões sobre o destino de um país, conceito que, nesta dissertação, incorporamos.

É necessário que o cidadão possa identificar-se, tomando decisões autônomas e construindo sua visão de mundo de forma gradativa e permanente.

Desse modo, as práticas sociais e pessoais devem estar permanentemente sendo orientadas pelos princípios que conduzem ao exercício da cidadania, que devem, principalmente, nortear as ações de todas as instituições, inclusive a escola.

A luta pela cidadania, enquanto tema social, porta-se ainda de maneira embrionária, principalmente em um país marcado por tamanhas desigualdades econômicas e sociais como o Brasil (IBGE, 1995/2000).

A educação voltada para a cidadania estimula o homem a exigir da escola uma ação pedagógica que lhe permita o exercício pleno dos direitos que possui enquanto membro de uma sociedade democrática.

SALOMÃO (1998, p. 05) afirma que:

A escola é a principal responsável pela formação dos indivíduos. Cabe perguntar: que tipo de mulheres e homens ela tem formado? Se, por um lado, a escola ainda tem contribuído para aumentar o número de pessoas alienadas que não têm autonomia para pensar e agir, por

outro, tem somado, inquestionavelmente, para a formação de cidadãos críticos, conscientes e participativos...

No entanto, não se muda a realidade de uma só vez. É preciso que todos os indivíduos se envolvam. Especialmente, aqueles que acreditam nesta escola cidadã, voltada para os interesses da grande maioria da população excluída do processo de desenvolvimento econômico e social.

MELLO (1996) ressalta que, em tese, o Estado seria a organização da sociedade civil em função dos interesses de todos, já que os detentores do poder teriam nada mais que um mandato de representação a partir da sociedade em geral. Na prática, porém, constata-se que o Estado, historicamente, sempre tende a representar os interesses da minoria da população, ou seja, os mais favorecidos economicamente.

A educação, como destaca, ainda, MELLO (1996), ganha um papel fundamental numa sociedade caracterizada pelas distorções, desigualdades e injustiças, como a brasileira. A educação brasileira pode desenvolver valores morais de compromisso com o interesse coletivo, mas precisa ser construída pela sociedade para atender os interesses da comunidade. Uma educação que possa desenvolver nos jovens brasileiros a consciência histórica de compromisso com o destino da nação, construindo o ideal da busca de uma

sociedade mais democrática. Enfim, uma educação voltada para a formação da cidadania.

A despeito das distorções, o Brasil conheceu uma evolução dos direitos no século XX: mulheres ganharam direito a voto, leis racistas foram extirpadas, trabalhadores conseguiram proteção legal, etc. O conceito de cidadania hoje está também ligado à promoção de ações que garantam igualdades, assegurando a todos educação, saúde e nutrição. Aos cidadãos cabe desenvolverem ações que levem o Estado a assegurar à população esses direitos básicos. Isso exige a participação de cidadãos críticos.

Uma das funções da escola é contribuir para a formação de cidadãos críticos atuantes. Trata-se de uma tarefa complexa que exige da escola um envolvimento que perpasse o espírito com que cada disciplina é abordada e só toma corpo à medida que os alunos vão sendo cada vez mais envolvidos.

Os conhecimentos que se constroem e se recriam na escola ganham sentido quando são produtos de uma elaboração dinâmica que se opera na interação constante entre o saber escolar e os demais saberes, entre o que o aluno aprende na escola e o que ele traz para a escola, num processo contínuo

e permanente de aquisição, no qual interferem fatores políticos, sociais, culturais e psicológicos.

Os educadores, aqui entendidos como professores, coordenadores, orientadores e diretores das escolas públicas municipais de São José dos Pinhais, têm mostrado crescente preocupação com a preparação e com a formação da cidadania, como pode ser verificado nos conteúdos programáticos dos materiais didáticos elaborados pela Secretaria Municipal da Educação. Mesmo considerando todas as possibilidades, torna-se árdua a tarefa, pois o desempenho abrange a vivência de cada um.

Considerando que cidadania é a conquista, de cada indivíduo e grupo social, de melhores condições de vida, de educação, de liberdade, de respeito mútuo, dentre outros fatores, essa conquista seria um processo infindável de participação constante, para o indivíduo estar apto a expressar com responsabilidade as necessidades de sua comunidade.

Por certo, a escola, conseqüentemente, é a principal responsável pela tramitação formal do processo educacional que envolve os cidadãos, respeitadas as diferentes culturas,

em que a valorização da cidadania passa a ser o ponto crucial da verdadeira formação desse mesmo indivíduo.

2.7 ORGANIZAÇÃO COMO BASE DE UMA SOCIEDADE MODERNA

Desde Aristóteles, é de conhecimento geral que o homem é um ser político, e, portanto, existe a necessidade de socialização. Da interação do homem com outros indivíduos, surgem as organizações.

Tanto a organização como os ambientes são dinâmicos. O administrador deve estar continuamente analisando as ameaças e oportunidades do ambiente externo, questionando-os dentro da organização, ressaltando sempre seus pontos fortes e aperfeiçoando seus pontos fracos.

A organização, segundo CHIAVENATO (1999), também pode ser conceituada como um sistema sócio-técnico porque nela temos o sistema social (o homem e todas as suas características) e o sistema técnico (como máquinas, ferramentas, conhecimento), interagindo de maneira a alcançar os objetivos organizacionais.

O sistema social de uma organização são todos os seres humanos que trabalham nela, com todas as suas características psicológicas e sociais, como valores, educação e necessidades. Os indivíduos carregam essas características consigo, trazendo para seu ambiente de trabalho, para a organização, seus

valores, necessidades e cultura. A organização e o trabalho que ela oferece nada mais é do que o meio para o indivíduo tentar suprir suas necessidades, um lugar para aprender e crescer, para buscar uma melhor qualidade de vida (ROBBINS,1990).

Uma organização possui recursos, que são: físico, humano e monetário. Os recursos físicos são, por exemplo, os prédios, as máquinas (sistema técnico) e mobiliário. Os recursos humanos são os seres humanos (sistema social) que trabalham na organização – os empregados e os gerentes. O recurso monetário é o capital – em suas várias formas – disponível à organização. Todos os recursos são dinâmicos, mudando com o tempo, com o ambiente e com as necessidades da organização.

Uma instituição de ensino, sendo uma organização, convive no seu cotidiano com inúmeros desafios tanto no seio da instituição, como fora dela.

As instituições educacionais vêm enfrentando desafios com os quais não é fácil lidar. Desafios que apareceram decorrentes de uma série de fatos e situações, entre outros, o constante e rápido crescimento do conhecimento e, conseqüentemente, da tecnologia; mudanças em culturas,

crenças e valores dos indivíduos na sociedade e a necessidade de entender e aplicar teorias e conceitos como participação, gerenciamento da qualidade e flexibilidade. Decorrente disso, as alterações provêm não só de dentro da organização escolar, mas, também, do ambiente externo.

O ambiente externo afeta a organização como um todo e é por ela influenciado. O ambiente é o elemento de mudanças dos sistemas dentro da organização. HENDRICK (1994) identificou cinco ambientes externos que possuem um impacto significativo no funcionamento organizacional. São eles:

- socioeconômico;
- educacional;
- político;
- legal;
- cultural.

O ambiente socioeconômico pode ser entendido como o mercado, os lucros, a competição contra outras organizações. O ambiente educacional é o sistema de educação da sociedade, com todos os seus componentes e seu conhecimento que é transmitido a seus membros. O ambiente social e político lida com taxas, regras, normas, padrões. O ambiente cultural

é a sociedade com as pessoas e suas origens étnicas e valores.

Organizações com características como as apresentadas anteriormente operam em equipes, onde o planejamento, a coordenação, a autoridade e a responsabilidade são divididos entre todos, de forma que o sucesso ou o fracasso passa do individual para ser distribuído entre os membros da equipe.

É papel da instituição de ensino (na medida em que, nesta pesquisa, ela é considerada uma organização) empreender ações contínuas de aprendizado, valorizando, assim, seus funcionários e seu corpo docente. As pessoas, com ensinamentos permanentemente renovados e aperfeiçoados, conseguem organizar melhor suas idéias assim como continuam motivando-se na busca de novas alternativas, tanto do ambiente de trabalho, quanto na qualidade do seu serviço, e na busca de novas perspectivas de crescimento profissional, sendo que os ganhos são inúmeros para o próprio indivíduo, como para os alunos e sociedade em geral.

Uma organização onde o objetivo principal é o de desenvolver o conhecimento deve adotar posturas que levem a um estado mental de aprendizagem. Para SENGE (1990, p. 23):

Organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para ela, não basta apenas sobreviver; ela precisa de aprendizagem de sobrevivência, mais conhecida por aprendizagem de adaptação, e de aprendizagem genérica, que estimula nossa capacidade criativa.

Nas organizações onde a força pensante dos seus componentes humanos é valorizada e disseminada em todos os níveis, a capacidade de formar ambientes criativos e mais produtivos torna-se uma constante.

Se a sociedade indica a busca de caminhos para as escolas, torna-se praticamente obrigatório para elas preparar ambientes favoráveis à implantação de programas duradouros. FLEURY (1995, p. 5) salienta:

Para que a mudança possa se constituir em um processo contínuo e não em um processo pontual, no qual momentos de grandes transformações revolucionárias são seguidos por momentos de estabilidade estacionária, é preciso se construir organizações voltadas para esse processo permanente de aprendizagem.

Como se percebe, mudanças só não bastam; é necessário também um comprometimento permanente de aprendizado por parte do corpo diretivo e demais funcionários das instituições educacionais, porque a evidência dos fatos e os exemplos não são poucos e indicam que, mesmo se construírem ambientes modernos e criativos, ainda assim instituições

foram e serão questionadas, por terem sido surpreendidas pela ineficácia de suas transformações a longo prazo.

De acordo com SENGE (1990), é importante que o administrador entenda que o seu papel fundamental é proporcionar condições para que as pessoas usem a inteligência, sintam prazer no que fazem e tenham uma vida o mais enriquecedora possível.

A força ativa de uma instituição de ensino está nas pessoas; e pessoas têm vontade própria, idéias próprias. Estas são premissas indiscutíveis, pois se o indivíduo não puder usar de sua vontade, torna-se submisso, alienado, desmotivado e não consegue produzir e aprender, aprender e produzir.

Afirmam PINCHOT e PINCHOT (1994, p. 319):

A mudança de poder em direção a uma maior responsabilidade e liberdade no local de trabalho só se sustenta pela implantação de processos democráticos nos vários níveis de coordenação, da estrutura organizacional.

Portanto, para manter sua existência, é fundamental que a instituição faça uso do talento e do conhecimento que existem dentro dela, mas também aprenda como fazer uso de auxílio externo, quando este puder ser útil (DRUCKER, 1994).

2.8 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

A palavra administração diz respeito a uma atividade que se realiza sob o comando de outro, através do cumprimento de objetivos por meio de pessoas, em que uma ação é dispensada a outro em razão de autoridade. CHIAVENATO (1982, p. 03), assim define o termo administrar:

A palavra administrar tem sua origem no latim, e seu significado original implica subordinação e serviço: *ad*, direção para, tendência; *minister*, aquele que serve; e sufixo *ter*, que serve como termo de comparação, significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, aquele que presta serviço a outro.

A administração é essencial em toda a cooperação organizada, em todos os níveis da organização; é a ação de dirigir os negócios, de gerir bens. Todo administrador deve interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de atingir tais objetivos.

As organizações já passaram pela "Primeira Onda", a revolução agrícola, na qual a estratégia era baseada na mão-de-obra; passaram pela "Segunda Onda", a revolução industrial, em que a estratégia estava baseada no capital;

e, atualmente, de acordo com TOFFLER (1985, p. 33), encontram-se na "Terceira Onda", que coloca a base das instituições no conhecimento:

As mudanças rápidas e maciças atuais constituem a "Terceira Onda", que está criando uma civilização inteiramente nova, baseada na alta tecnologia, informação e novos meios de organização para propósitos econômicos.

Assim sendo, a sociedade que está surgindo apresentará novos estilos de organizações, novos tipos de relacionamentos interpessoais e novas tecnologias, proporcionando, por sua vez, um novo ambiente nas instituições de maneira geral.

De acordo com CHIAVENATO (1985, p. 22), a Administração Científica, fundada por Taylor e seus seguidores nos meados de 1900, representa a primeira tentativa de criar uma Ciência da Administração para as organizações. Iniciou-se com uma experiência concreta no trabalho de operários, com ênfase nas tarefas e no conceito de homem econômico, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social. Além disso, para a Administração Científica a única fonte de motivação do trabalhador é o salário. Enquanto desenvolvia-se a Administração Científica nos Estados Unidos, na França, Fayol desenvolvia a chamada Teoria Clássica da Administração, caracterizada pela ênfase na estrutura

organizacional. Na verdade, ambas as teorias tinham por preocupação a busca da eficiência das organizações.

Conforme CHIAVENATO (1985, p. 117), movida pela necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização no trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deviam se submeter, surge a Teoria das Relações Humanas. Essa verdadeira revolução na Administração ocorreu no início da II Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da Administração.

Surge, na teoria das organizações, uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social. Sob essa ótica, considera-se que os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem, a supervisão e liderança influenciam o comportamento das pessoas e as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

Dentro dessa percepção, poder-se-ia definir Administração de acordo com HERSEY & BLANCHARD (1996, p. 04), como "trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais", sendo que planejar,

organizar, controlar e proporcionar motivação aos recursos humanos se configurariam como as ações básicas da Administração.

A função administrativa, ao mesmo tempo em que é uma função comum a todas as organizações, apresenta-se com características próprias em cada tipo de organização que se considere, em decorrência dos diferentes objetivos que cada uma persegue. ALONSO (1981) indica que o termo "administração escolar" pode tanto ser empregado para designar o campo disciplinar em que a teoria administrativa tem uma aplicação particularizada para a escola, como ser utilizado para referir-se à prática da administração na situação escolar, ou seja, no trabalho realizado nas escolas para orientar e dirigir a ação educativa organizada.

A maneira de perceber a função da administração escolar varia de acordo com as mudanças introduzidas pelos estudos teóricos no campo da administração, com as percepções educacionais vigentes e com as expectativas individuais e sociais em relação à ação da escola. Como decorrência deste fato, existem diferentes definições para a administração escolar. ALONSO (1981, p. 131) observa, porém, que das várias definições que são apresentadas para a administração escolar, dois pontos se destacam sempre: " (a) as funções da

administração escolar variam de um sistema escolar para outro; (b) para cada sistema escolar é preciso estabelecer um conjunto de objetivos antes de estabelecer as suas funções". Em ambos os casos, indica-se que o planejamento é uma das funções, entre outras, que está sempre presente na definição da administração escolar.

Tendo-se em vista a compreensão de que existe uma relação recíproca entre a organização e seu meio ambiente, observa-se que, por meio da função administrativa, a organização mantém o intercâmbio com o meio exterior, procurando manter seu equilíbrio. Conseqüentemente, a administração escolar possibilitará que a escola seja capaz de captar as informações do meio exterior quanto aos seus resultados e, com base em tais informações, rever, replanejar e reorientar suas atividades.

A função do administrador depende muito da pessoa que a exerce; o administrador depende de quem ele é, do que tenha aprendido e de uma longa experiência. E, é comum, entre educadores, pensar que aquilo que não se aprende senão em muitos anos, não se precisa aprender. Daí, um dos erros decorrentes é a falta de preparo do administrador escolar (OLIVEIRA, 1997).

Um dirigente educacional, principalmente numa escola preocupada com a formação integral do indivíduo, não abdicando da competência técnica, deve privilegiar a habilidade humana e a capacidade conceitual. Necessita compreender plenamente o papel e os objetivos da escola como agente de informação, mas, sobretudo, de formação. Enfatizar o aspecto técnico em detrimento dos demais é optar pela mediocridade; ao contrário, realçar o humano e valorizar o conceitual, sem negligenciar o lado técnico, é propugnar pela excelência (MOTTA, 1991).

Ainda segundo MOTTA (1991), o administrador escolar deve se prevalecer de uma ação administrativa dirigida em quatro dimensões:

1. cognitiva,
2. analítica,
3. comportamental e
4. interacional.

A ação cognitiva refere-se à capacidade de definir objetivos e formular políticas, sistematizar idéias sobre estrutura, processos, técnicas e comportamentos organizacionais. A analítica refere-se à capacidade para decompor problemas administrativos, identificar variáveis fundamentais, buscar novas soluções, fixar objetivos e

prioridades. A ação comportamental refere-se ao conhecimento de novas maneiras de interação humana, novas formas de comunicação e de interação grupal. Por fim, a ação interacional refere-se à capacidade de interferir no sistema organizacional transformando objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação.

Os desafios enfrentados pelos que se colocam na liderança das organizações são de enorme complexidade, exigindo, destarte, um conjunto cada vez mais amplo de habilidades. Dentre elas, destacam-se as habilidades do planejamento, organização, relacionamento pessoal, liderança, avaliação e desenvolvimento, todas interligadas entre si, verificando-se que elas devem também fazer parte de um sistema único, sendo que a mudança em uma habilidade pode causar alteração nas outras. Deve-se, portanto, dispor de gerenciamento efetivo para que a organização interaja como um todo (FELIX, 1984).

De acordo com BARRIO (1993), algumas características precisam ser apontadas como ideais para a administração de uma instituição de ensino:

- apresentar formação técnico-administrativa;

- trabalhar em equipe, não deixando de tomar decisões, quando necessárias;
- administrar, utilizando ferramentas atuais de gestão;
- gerir recursos humanos e financeiros;
- entender a natureza da participação de autoridades do governo, coordenadores e professores na tomada de decisões;
- ser *expert* em relações humanas;
- inspirar respeito, não exigir;
- ter consciência dos interesses locais, regionais e nacionais quanto à política social da nação que orienta a educação;
- aceitar valores intelectuais e culturais, idéias e saber trabalhar com eles.

Atualmente, o mundo tem se tornado alvo de mudanças radicais e constantes. Valores considerados como indiscutíveis têm sido questionados com extraordinária frequência. Em decorrência de tal quadro, as expectativas e exigências que criam dificuldades para aqueles que dirigem empresas ou instituições educacionais se tornaram cada vez maiores.

Se a sociedade, por um lado, espera desempenho eficaz, postura coerente e digna dos dirigentes de empreendimentos destinados à produção e/ou à comercialização, com maior razão acaba por cobrar tais atributos dos administradores de organizações prestadoras de serviços, no presente caso, das educacionais.

Muito se tem discutido sobre a figura do administrador e sobre a ciência administrativa. Todo administrador, em sua carreira, tem a oportunidade de atuar ao lado ou sob a direção de profissionais da área e, por conseguinte, assimilar ou rejeitar técnicas, estratégias, atitudes e cursos de ação, com a preocupação de examinar tudo e reter o que de melhor existe em sua área de atuação. Com relação a esta forma de aprendizado, STONER (1985, p. 78) explicita:

A melhor maneira de se aprender a ser um administrador eficaz é trabalhar com bons administradores e observar seu trabalho. Deve-se analisar o que eles fazem, como fazem e o que acontece. É difícil aprender com maus administradores - mas não impossível. Pode-se notar e analisar o que eles estão fazendo de errado e estabelecer hipóteses sobre o que poderia ser feito como alternativa. Desta forma, pode-se aprender algumas coisas que não devem ser feitas. Saber o que não se deve fazer é importante, mas é mais importante aprender o que fazer. Por este motivo é mais fácil aprender com bons administradores. E, além disso, é muito mais agradável trabalhar com eles.

Todas as pessoas que atuam numa instituição de ensino colaboram em maior ou menor grau para o processo de ensino-

aprendizagem. Assim sendo, os gestores necessitam operar de forma extremamente equilibrada, já que suas decisões, seu comportamento e suas posições, além de observadas e analisadas por seus colaboradores, pelos alunos e pela comunidade, podem vir a se constituir em paradigma de ação, quer seja de forma intencional, quer seja de modo inconsciente.

Os desafios enfrentados pelos que se colocam na liderança de instituições educacionais se tornam, obviamente, cada vez maiores, exigindo, destarte, um conjunto cada vez mais amplo de qualificações. MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1986), relacionam como indispensáveis ao bom desempenho gerencial as seguintes habilidades:

1. Capacidade superior em lidar com as pessoas.
2. Autoconfiança e auto-estima.
3. Tolerância para com a frustração e a pressão.
4. Inovação e engenhosidade.
5. Integridade.

Um dirigente educacional, preocupado com a formação integral do indivíduo, deve, sem abdicar da competência técnica, privilegiar a habilidade humana e a capacidade conceitual. Necessita compreender plenamente o papel e os objetivos da escola como agente de informação, mas sobretudo

de formação. A valorização do ser humano e a valorização conceitual, sem negligenciar o lado técnico, são características exigidas aos gestores. Trata-se de um dos desafios que um administrador escolar enfrenta em seu dia-a-dia.

Instituições de ensino dispostas a buscar novas alternativas, numa clara evidência de que pretendem renovar, de que pretendem oxigenar suas fronteiras, encontrarão pela frente grandes desafios, entre eles, saber como será aproveitada e valorizada a capacidade pensante dos seus administradores. Esta será uma meta que, adequadamente administrada, deverá provocar grandes transformações nas escolas, pois poderá modificar o papel do gestor escolar no ambiente de trabalho.

2.9 LIDERANÇA

Todo diretor de uma instituição de ensino deve ser um líder em sua instituição. O termo liderança passa por mudanças significativas, principalmente em relação à oposição ao conceito relacionado a autoridade.

Na visão de DRÜGG (1994, p. 47), "liderança é a capacidade espontânea de inspirar cooperação e obter envolvimento de outras pessoas para que desempenhem tarefas com eficiência, tendo em vista atingir os resultados esperados".

O diretor está centrado no processo de liderança, atuando nas áreas administrativa, social e pedagógica.

Na área administrativa, de acordo com VALÉRIEN (1993, p. 73):

O diretor assegura a ligação entre as estruturas hierárquicas superiores e inferiores. Representa a autoridade administrativa da educação em nível local. É um gestor do funcionamento cotidiano da escola.

É tarefa fundamental para a direção de uma escola criar um sistema de comunicação interna eficiente, estabelecendo, assim, um processo em que todos os escalões tenham plenas condições de contribuir e participar nas atividades gerais da organização.

Na área social, o diretor representa a escola perante o público em geral, sendo o elo de ligação entre a sua instituição e a sociedade.

Na área pedagógica, a ação do diretor inclui a liderança do projeto pedagógico, bem como a direção de todos os trabalhos vinculados ao corpo docente.

BERGAMINI (1994, p. 69) aborda dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

O que é importante considerar sobre a liderança é sua relação com o aspecto de motivação dos envolvidos.

Possivelmente, o termo influência descrito por BERGAMINI (1994) não reflita exatamente o que as modernas concepções acerca de liderança têm proposto.

RAMOS (1989, p. 68), ao modelar a nova organização como uma interação de homens parentéticos, apresenta o líder como: "um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais".

Não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. Ao líder, cabe o papel de facilitador. Pode-se, então, conceituar liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos envolvidos, ou seja, professores, funcionários, alunos, para o alcance dos objetivos propostos pela instituição de ensino.

Segundo DRUCKER (1997, p. 86), "a função do líder é de fazer a equipe funcionar; os líderes mais eficazes nunca dizem eu, eles pensam em nós". O mesmo autor afirma, ainda :

São competências básicas de um administrador: a capacidade e autodisciplina para ouvir; a disposição para se comunicar e se fazer entender; a capacidade de não desculpar a si mesmo; e, como a principal, a de compreender o quanto ele é desimportante em comparação com a tarefa.

Papel importante do administrador escolar, a liderança aparece fortemente ligada à comunicação e à motivação. Somente por meio do uso efetivo de liderança (comunicação e motivação) o administrador obterá participação ativa e forte para alcançar os seus objetivos institucionais. Liderança requer participação ativa de outros e as pessoas seguem aqueles que elas pensam que as capacitarão a alcançarem seus próprios objetivos.

A responsabilidade de um administrador escolar é criar, através da comunicação, motivação e liderança, um ambiente

em que todos os envolvidos com a escola encontrem satisfação e desafio. Liderança, comunicação e motivação também são essenciais para colaborar tanto na aceitação de mudanças quanto no trabalho pela estabilização da mesma instituição.

No estilo tradicional de administração, o gestor escolar se encarregava de pensar e planejar, dar ordens, tomar decisões e assumir toda a autoridade e responsabilidade, ou seja, o gestor possuía o poder total. Na liderança atual, o gestor escolar trabalha em função dos alunos, professores e funcionários, assim como dos membros da comunidade externa da escola, ou seja, de todos os seus colaboradores.

As alterações contínuas ocorridas na sociedade exigem que as instituições de ensino tenham como líderes pessoas capazes de fomentar novas ações. De acordo com a primeira característica, esses líderes devem ter visão inspiradora, que seja capaz de vislumbrar novos horizontes e congregar os colaboradores em torno de uma missão comum, ou seja, da missão da instituição de ensino em que trabalham.

De acordo com o segundo requisito, um líder deve possuir a capacidade de conduzir com entusiasmo toda a equipe, fazendo-a partilhar das mesmas atitudes e

percepções. Conforme BLANCHARD (1986), os três modos de potencializar a energia dos colaboradores de uma instituição de ensino são: atribuir trabalhos valorizadores que contribuam para um objetivo comum, acompanhar as ações dando *feedback* sobre a execução e, por fim, reconhecer os bons desempenhos.

Já a terceira característica de um líder consiste em fomentar continuamente a aprendizagem de todos os seus colaboradores. Este requisito adquire importância relevante na era da informação, em que as necessidades de uma rápida e contínua aprendizagem mais se fazem sentir.

Outra característica importante de um líder é a sua capacidade de fomentar a inovação, reforçando a qualidade da instituição.

Sendo assim, os gestores escolares, enquanto líderes, devem desenvolver visão em relação ao futuro para as suas instituições, ajudando-as a definir suas estratégias, a vencer as barreiras que efetivamente irão encontrar, procurando agir com a visão voltada para a qualidade do processo.

CAPÍTULO III

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS RELATIVOS AO UNIVERSO DA PESQUISA

Dentre os dirigentes das escolas urbanas existentes no município, 36 diretores foram convidados para participar da pesquisa, representando as 36 escolas centrais de São José dos Pinhais. Assim, facilitou-se o processo de condução da pesquisa, pela resposta aos questionários e entrevistas.

Em seguida, são apresentados os resultados do questionário, posteriormente utilizado como subsídio para análise na pesquisa. De acordo com esse resultado, os dirigentes escolares municipais das escolas públicas urbanas de São José dos Pinhais apresentam as seguintes características:

1. 20 nasceram na década de 50.
2. Somente um (2,78%) é do sexo masculino.
3. Somente um (2,78%) é solteiro.
4. Um total de 19 (52,78%) ingressou na rede pública municipal na década de 80.

5. Um total de 23 (63,88%) iniciou suas atividades enquanto dirigentes na década de 90.
6. Um total de 25 (69,44%) possui formação somente em nível de 2º grau, dentre os quais 23 (63,88%) concluíram o Curso de Magistério.
7. Dos dirigentes que cursaram Magistério, 9 (25%) concluíram na década de 70 e 9 (25%) na década de 80.
8. Dos 36 dirigentes, 11 (30,56%) têm curso superior nas áreas de Pedagogia (05), Letras (04), Biologia (01) e História/Geografia (01).
9. Dos dirigentes que cursaram o ensino superior, 3 concluíram na década de 70, 6 concluíram na década de 80 e outros 2 na década de 90.
10. Dos 36 dirigentes participantes da pesquisa, 5 concluíram cursos de pós-graduação, sendo 4 em educação e 1 em antropologia.

Questionados sobre a importância em se valorizar a gestão das escolas públicas municipais, verificou-se o seguinte:

A primeira questão foi: enquanto dirigente/líder de escola municipal, como tem sido o seu envolvimento com os procedimentos educacionais formais, assim como a comunidade em torno da escola que dirige?

Assim se posicionaram os entrevistados:

Vinte e cinco entrevistados (70%) responderam que procuram estar sempre envolvidos com os procedimentos formais educacionais, basicamente mais com os encaminhamentos pedagógicos que as escolas devem seguir, e menos com as questões administrativas, ainda que considerem ser grande a importância da participação do dirigente com visão pedagógica na gestão escolar.

O pesquisador, no caso do gestor escolar, insiste em valorizar as questões administrativas como sendo essenciais para o papel que este ocupa, levando em consideração o valor do seu aspecto de líder. Ações como repensar as atitudes culturais de todos os envolvidos na escola, assim como as mudanças que essas atitudes podem trazer, poderão resultar em maior satisfação de toda a comunidade escolar.

Infelizmente, nem sempre a consciência dos papéis ocupados por ambos (dirigentes/líderes e comunidade escolar) está definida, sendo a escola alvo de críticas infundadas.

Segundo MEZZOMO (1993, p. 89): "A escola já está tão acostumada a ser criticada que já nem reage às acusações, mesmo quando injustificadas e generalizadas".

Conclui-se, portanto, que buscar o melhor caminho em educação é desenvolver o processo crítico de aprendizagem, assim como buscar a permanência do aluno no sistema, a melhoria contínua nos processos administrativos e pedagógicos, enfim, é o compromisso de todos com a educação.

Dentre os demais 11 entrevistados (30%), 4 disseram que buscam a melhoria na qualidade de ensino, sem, no entanto, valorizarem mais as questões administrativas que as pedagógicas. Portanto, após terem sido analisadas as respostas dadas, verificou-se que, nas escolas envolvidas, não se identificou aprimoramento formal, adquirido por meio de estudos na área em que atuam, principalmente em cursos relacionados à área de gestão.

Os demais 07 entrevistados (18,89%) responderam estar mais preocupados com o envolvimento pedagógico das escolas. Nestes casos, não houve aparente demonstração de articulação administrativa nos encaminhamentos internos, não tendo sido verificadas atitudes administrativas coerentes com a função que exercem.

A segunda questão constante das entrevistas foi: enquanto dirigente, você acredita que a sua formação seja

suficiente para atender ao atual momento da educação municipal?

Dentre os entrevistados, 20 deles (55,57%) demonstraram satisfação com a formação que possuem (dentre os quais verificou-se, no decorrer das entrevistas e nos resultados das respostas dadas no questionário – em que foram também participantes – que freqüentaram apenas o Curso Magistério). Concluiu-se, portanto, que não há interesse na continuidade dos estudos, deixando de adquirir formação específica para o cargo diretivo.

Ao serem abordados sobre as razões por que não apresentam interesse em dar prosseguimento aos estudos, várias justificativas foram apresentadas, tais como: salários incompatíveis com a responsabilidade que detêm; falta de incentivo e valorização por parte do poder público e, até mesmo, das próprias famílias; falta de visão da necessidade em se comprometer mais com o processo administrativo-pedagógico, acreditando ter conhecimento suficiente para desempenhar a função de diretor, dentre outros. Na opinião do pesquisador, esse grupo representa o percentual imediato de ação por parte dos órgãos públicos competentes, apresentando a possibilidade de que eleições para diretores possam ser o caminho para a resolução dessa

questão. Naturalmente que eleições para diretores de escolas municipais requerem preparo dos candidatos, construção de projetos pedagógicos voltados para as escolas, individualmente, e, antes de tudo, aquisição de conhecimento apropriado, dentre outras ações, por parte dos dirigentes escolares, principalmente.

Dos 06 (16,66%) dirigentes com cursos de especialização, ressaltando-se o fato de nenhum dos pesquisados ter se envolvido com cursos na área de administração escolar, apenas 02 demonstraram interesse em prosseguir seus estudos, independentemente da área, visando a ampliar seus horizontes. As razões postas para a falta de intenção de continuidade são, basicamente, as mesmas apresentadas por aqueles que se colocam no item referente aos dirigentes detentores apenas da conclusão de cursos de Magistério. Novamente, percebe-se falta de comprometimento com o processo educacional, notadamente com a gestão educacional e suas nuances.

Os 10 (27,77%) demais entrevistados demonstraram claro interesse em continuar seus estudos, valorizando a necessidade de reciclagem do aprendizado. Entre eles, ficou também claro para o pesquisador o consenso de algumas premissas básicas para que uma instituição de ensino tenha

sucesso, se bem administrada, o que, a propósito, pode ser encontrado em literaturas acerca da administração escolar, entre autores como JURAN (1990), MEZZOMO (1994), PALADINI (1994) e MOLLER (1995).

Em primeiro lugar, o consenso gira em torno da necessidade de se estabelecer uma missão educacional clara para a instituição, facilitando todos os aspectos norteadores, assim como seus propósitos. Ainda, o trabalho precisa acontecer em equipe; a instituição deve estar adaptada à cultura da comunidade em que está inserida; o aluno deve ser o elemento central de toda ação executada; e, acima de tudo, responsabilidades devem ser estabelecidas e assumidas.

Naturalmente que, para que isso ocorra, a constância no aperfeiçoamento do conhecimento é essencial. Ainda, de acordo com DEMING (1990), deve haver constância de propósitos dentre todos os envolvidos, os processos devem ser avaliados, treinamentos executados, liderança mantida e respeitada, tudo se refletindo, sempre, em ações voltadas para transformações.

GLASSER (1996, p. 12), ao complementar a idéia de DEMING, refletiu mais profundamente em relação às

instituições de ensino, reunindo os seguintes princípios, os quais também podem ser utilizados como subsídios nas ações dos dirigentes das escolas públicas municipais de São José dos Pinhais perante as instituições pelas quais são responsáveis: a gestão da escola deve ser a mais democrática possível; o diretor deve ser o líder da escola e o professor o líder dos alunos; a escola deve ser um ambiente de intermediação das necessidades de todos os envolvidos; dentre outros.

Portanto, fica claro para o pesquisador que a participação, se eficiente e consciente, por parte do dirigente escolar, faz com que a escola possa vir a ser uma instituição capaz de colaborar com a formação integral do cidadão.

A terceira questão levantada foi: caso a municipalidade ou o próprio interessado pudesse dispor de investimento para proporcionar outros cursos de formação, qual ou quais você acreditaria ser(em) importante(s) para o cargo de diretor de escola?

Dentre os 36 dirigentes, 22 entrevistados gostariam de continuar seus estudos na área de Educação, 8 em Administração, 3 em Psicologia, 1 em Informática, 1 em área

indefinida e 1 disse não precisar avançar em seus estudos, sendo que, verificados seus dados no questionário respondido, percebeu-se que é detentor apenas do Curso de Magistério. Dadas as respostas, a pesquisa chama a atenção, novamente, para o fato de que a maioria (77,78%) dos entrevistados não acredita que avanços na área da gestão escolar sejam necessários para desempenharem suas funções enquanto dirigentes escolares.

As entrevistas demonstraram que, sendo os dirigentes escolares os responsáveis maiores pelos principais encaminhamentos administrativo-pedagógicos nas escolas municipais públicas de São José dos Pinhais, há necessidade em se implantarem programas de desenvolvimento do potencial humano na área de gestão escolar voltados aos gestores daquelas instituições.

Ressalte-se, ainda, que as questões pertinentes às atividades administrativas escolares devem consolidar uma boa gestão quando estas são aplicadas adequadamente, não deixando de ter sempre em mente que tanto as atividades pedagógicas quanto as administrativas são importantes para o bom andamento das instituições de ensino. Todavia, cada atividade tem o seu valor, se for devidamente encaminhada pelo seu responsável direto. E, com isso, naturalmente, cabe

ao dirigente escolar saber executar a sua função adequadamente, embasado em teorias pertinentes, sendo a prática ajustada às necessidades da instituição que dirige.

Conclui-se que a intenção de mudanças, no que tange à gestão das escolas em foco, não gerará ações completas e totalmente adequadas desde o início de processos que possam vir a ser implementados. As dificuldades em se vencerem as resistências, principalmente por parte dos gestores educacionais, deverão ser enfrentadas gradativamente, preferencialmente a partir da execução de um planejamento adequado, para que se alcancem os ideais de uma escola pública participativa no seio de qualquer comunidade em que se encontre.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÕES

O problema central que orientou o trabalho da pesquisa foi assim expresso:

Considerando que as escolas públicas municipais de São José dos Pinhais são atribuição do poder público e devem contribuir para o desenvolvimento do município e melhoria de vida da sociedade, que tipo de gestão pode servir de meio para facilitar a condução das instituições de ensino, capacitando-as como instrumento de cidadania?

Ao concluir o trabalho de pesquisa, pode-se dizer que São José dos Pinhais possui um sistema municipal de ensino com uma proposta pedagógica séria, com ações coerentes decorrentes dela (conforme descrição sumária constante do Capítulo I deste trabalho, itens 1 a 9). Ocorre que, para que a proposta pedagógica, além de sua seriedade de origem, atinja os resultados (pontos de chegada) planejados e desejáveis, há, no mínimo, três tipos de condições que devem estar presentes e ser satisfeitas:

- a) condições de natureza infra-estrutural, ou seja, condições físicas e materiais;

- b) **condições estruturais** — aquelas de natureza político-educacional, portanto centradas na vontade (política) de fazer e na metodologia (educacional) eleita para fazer;
- c) **condições pessoais** dos dirigentes alçados aos postos de comando da gestão.

As primeiras (condições físicas e materiais) e as segundas (estruturais) são antes de tudo do âmbito do poder público, e só secundariamente dizem respeito aos gestores (diretores) educacionais. O Estado, representado pelo governo eleito, é quem dita o conjunto dessas condições, as quais, por isso, são preexistentes ao gestor dirigente e, muitas vezes, até mesmo se fazem condicionantes do seu trabalho, positiva ou negativamente.

Quanto às terceiras (condições pessoais) são o centro de interesse do presente trabalho. Pode-se afirmar que o sucesso da gestão escolar, entendida no seu sentido mais amplo, resulta da convergência positiva dos três tipos de condições aqui enfocadas. Mas quais são os componentes específicos e especiais que definem e explicam as condições pessoais do gestor, indispensáveis para a boa gestão, entendida como aquela que produz (ou possibilita, permite) o atingimento de resultados planejados e desejáveis? Numa

abordagem sumária, nunca separando de forma estanque uma da outra, ao contrário, entendendo-as como contínuas, interdependentes e intercomplementares, pode-se dizer que tais condições pessoais são:

- a) qualificação profissional que espelhe **competências gerenciais direcionadas para o universo da educação** (isso equivale a entender e atender a educação como um objeto peculiaríssimo da gestão);
- b) **conhecimento aprofundado da ciência da educação**, quanto aos seus aspectos históricos, sociológicos, políticos, jurídicos, metodológicos e técnico-pedagógicos.

Tais condições apontam, na origem, para uma **formação específica em gestão escolar**, que confira ao gestor perfil adequado, no que concerne ao fato central de que ele vai gerir processos educacionais. Portanto, os métodos e técnicas gerenciais são tão importantes e necessários quanto o seu direcionamento para a educação, que, por certo, apresenta peculiaridades e especificidades dignas de toda atenção e constituem foco de toda responsabilidade.

Esse imbricamento das condições pessoais com as outras citadas, presentes no processo da gestão escolar aponta diretamente para a resposta ao problema da pesquisa, ou seja: essa gestão aqui descrita, com o sujeito gestor formado para ser agente das competências discutidas é a que há de capacitar as instituições de ensino municipais de São José dos Pinhais enquanto instrumentos de cidadania. Lamentavelmente, ainda que se abdique do "ideal" em favor do "real", os dados da pesquisa mostram uma realidade nada próxima do "desejável", nem mesmo do planejado pelas instâncias mais bem intencionadas do poder público. É dificilmente crível que, num universo de 36 diretores entrevistados, apenas 11 possuindo curso superior e só 5 tendo concluído a pós-graduação, além de que os outros 25 possuem apenas o curso (nível médio) de magistério, possa-se falar em qualificação adequada para gestão escolar. Ressalte-se, ainda, que, no reduzido contingente da amostra que possui formação superior, nenhum contempla formação em gestão ou ao menos em área afim. Os diretores enfocados são egressos de formação educacional, apenas, e, ainda, formação precária, de nível médio, para exercício de cargo e funções pertinentes à direção.

Como município que está passando por uma profunda transformação em sua estrutura socioeconômica e social, em

virtude da instalação das grandes montadoras de automóveis e demais indústrias subsidiárias, bem como pelo recebimento de um fluxo de população que cresce aceleradamente, o sistema municipal sofre pressões para oferecer educação, no mínimo, básica, e, ao mesmo tempo, manter a oferta de vagas no mesmo ritmo do crescimento populacional. Sem dúvida, a educação que se pretende é *educação cidadã*, a qual pode ser sumariamente caracterizada da maneira a seguir sintetizada. É importante observar que os itens a seguir elencados não estão dispostos em ordem ou seqüência de importância, além do que muitos podem estar intimamente correlacionados e até imbricados. Assim, *educação de e com qualidade* pode ser resumida em um conjunto de ações institucionais que:

- a) realize a sistematização curricular adequada e necessária para o processo de ensino-aprendizagem, em cada área, matéria, disciplina e conteúdo, garantindo ambos os aspectos do ensino: a transmissão intencional de informações (pelos agentes educadores) e a construção livre do conhecimento (pelo agente educando);
- b) oportunize e instrumentalize a ampla formação do espírito e o desenvolvimento das potencialidades do

educando, a partir de sua inserção no universo da cultura geral humana e das ciências em particular;

- c) oportunize e instrumentalize a preparação e/ou formação do educando para a vida profissional e para sua inserção no mercado de trabalho;
- d) oportunize e instrumentalize a preparação e/ou formação do educando para o exercício consciente e responsável da cidadania, atentando para suas bases filosóficas, políticas, históricas, sociológicas, psicológicas e antropológicas;
- e) oportunize e instrumentalize a preparação e/ou formação do educando para a ciência e para a arte da educação permanente e independente, baseada na consciência e na competência de aprender a aprender, sistemática ou assistemáticamente;
- f) oportunize e instrumentalize a preparação e/ou formação do educando para a ciência e a arte de saber pensar, nas suas três principais vertentes: o

pensamento científico-metodológico, o filosófico-indagativo e o artístico-criativo;

- g) que oportunize e instrumentalize a preparação e/ou formação do educando para a construção de sua visão de mundo (cosmovisão), a partir de um espírito crítico, agudamente fundamentado no raciocínio e no poder de análise, de síntese e de contradição;
- h) que oportunize e instrumentalize a preparação e/ou formação do educando para a construção de opiniões pessoais, bem como a expressão e a comunicação segura dessas opiniões em idioma pátrio, seja oralmente seja por escrito e, se possível, em pelo menos um outro idioma;
- i) que oportunize e instrumentalize a preparação e/ou formação do educando para a utilização de instrumentos tecnológicos de vanguarda e para a abordagem de novas tecnologias, na medida em que se apresentem como consequência da evolução do conhecimento e da ciência humana;

- j) que oportunize e instrumentalize a preparação e/ou formação do educando para a vida interpessoal, valorizando, conhecendo e exercendo as competências globais e específicas que resultam na competência social do ser humano;
- k) que oportunize e instrumentalize a preparação e/ou formação do educando para a sua relação consciente e ética com o planeta, enquanto substrato e fonte limitada e esgotável de insumos para a vida humana e a vida em geral que nasce, cresce e se multiplica na Terra.

Reconhecendo que o gestor escolar desempenha papel fundamental na concretização da proposta educacional do sistema, nesse sentido, a pesquisa responde às perguntas, conforme inicialmente analisadas no capítulo anterior e formuladas como orientadoras do trabalho, da seguinte maneira:

Qual o nível de conhecimento teórico/prático dos diretores das instituições municipais de ensino no município de São José dos Pinhais?

Conforme os dados da pesquisa e repetindo o que já se disse em páginas anteriores, dentre os 36 dirigentes pesquisados, 11 deles possuem curso superior e, destes, cinco (05) concluíram pós-graduação. No entanto, nenhum deles na área de gestão ou curso similar. Os demais 25 dirigentes cursaram magistério, somente.

Há forte tendência, no caso do atual dirigente educacional, conforme se pode verificar nas respostas dadas às perguntas que se encontram respondidas no questionário anexo, em relutar pela sobreposição das questões pedagógicas às administrativas, sem, no entanto, conhecer o suficiente da importância do ato administrativo, seus efeitos e os benefícios que uma liderança escolar adequada poderá trazer para toda a comunidade. A pesquisa realizada, mediante os dados coletados e analisados, permite duas afirmações:

1. Resta comprovado pela análise dos resultados da pesquisa, conforme o Capítulo III desta dissertação, que 70% dos diretores entrevistados estão pouco ou nada envolvidos com as questões administrativas (ou seja, de gestão), dedicando-se inteiramente ao que se pode traduzir como sendo "procedimentos educacionais formais". Além disso, todos (destes 70%) manifestaram claramente que acreditavam na necessidade de um alargamento da formação profissional,

no rumo da capacitação administrativa, para o adequado exercício da direção. Isso é de se destacar: ainda que precariamente formados, os agentes analisados explicitam a consciência dessa precariedade e dessa parcialidade na sua formação.

2. É natural e esperado que educadores, por excelência, ainda que conscientes de suas limitações, mergulhem na competência estritamente educacional, técnico-pedagógica das suas funções enquanto ocupantes de cargos de direção. Afinal, com que outras ferramentas entrariam na cena que o seu cargo descortina, a cujo desempenho os obriga o seu dever?

Ainda, dentre os 36 dirigentes envolvidos, 23 se encontram na rede pública municipal, enquanto dirigentes escolares, desde a década de 90.

Assim, pode-se concluir que o conhecimento teórico-prático dos diretores das instituições se restringe às noções recebidas nos cursos de formação para o magistério e nos eventuais cursos e seminários oferecidos pela própria Secretaria Municipal de Educação. Configura-se uma gestão escolar fortemente baseada no quadro burocrático-legal, onde a prática se torna suficiente e os administradores se

contentam muito mais com a manutenção da situação apresentada pelas escolas do que em trazer para as mesmas um quadro de reflexão teórico mais amplo.

Torna-se evidente, dentro da forte realidade de mudança desejada e necessária no cenário da Educação e, especialmente, no âmbito do quadro socioeconômico do Município, que se faz necessária uma abordagem eficaz da melhor qualificação dos dirigentes/gestores, no que concerne ao seu preparo específico para a gestão das instituições da Rede Municipal de Ensino de São José dos Pinhais.

Qual a importância em se valorizar a gestão das escolas públicas municipais?

Intensificando as respostas da pesquisa, procurou-se levá-la adiante, considerando-se, essencialmente, que 70% dos dirigentes procuram estar sempre envolvidos mais com encaminhamentos pedagógicos de suas respectivas escolas do que com os administrativos.

É importante considerar de perto as principais características da administração em escolas públicas, bem como as atribuições do gestor nesse contexto. No entorno dessa questão se encontra a diferença entre o núcleo

pedagógico e a rede de papéis e encargos administrativos, ou seja, o núcleo da gestão.

Pode-se estabelecer um quadro esquemático da administração em escolas públicas (e muito disso atinge qualquer escola), que facilita a visualização e o entendimento dos principais aspectos envolvidos, como segue:

Gestão em escolas públicas	liderança	comunicação	• elaboração do projeto político-pedagógico • planejamento • criatividade • mediação e solução de conflitos • conhecimento crítico da política educacional vigente
		motivação	
		participação e envolvimento	
	Controle/ <i>feed-back</i>	fiscalização e intervenção	
	representatividade política	relacionamento com o governo	
		acompanhamento ativo dos programas oficiais de aporte e suporte (verbas, serviços, tecnologia, parcerias e outros...)	

Uma simples passada de olhos nesse quadro esquemático permite a percepção de que há muito na gestão escolar que transcende em larga escala a chamada "questão pedagógica", com a qual os gestores entrevistados se declararam envolvidos e à qual a maioria se encontra limitada.

Esta premissa deixa claro, conforme demonstrado no capítulo pertinente, em que são apresentados os dados e respectivas análises, de que a valorização dos aspectos não-administrativos das escolas adquire primazia nos processos de gestão das escolas, em detrimento ou, no mínimo, em desfavor daqueles processos constitutivos, por excelência, da gestão. Talvez se possa resgatar a discussão, sempre presente, de qual capacitação deva ter um gestor educacional. As escolas, como organizações complexas que são, têm exigido, vez mais, um quadro operacional dos dirigentes que vai além da capacidade de tratar, somente, os aspectos pedagógicos das unidades.

Qual o perfil profissional adequado para os diretores das escolas públicas municipais?

Frente à questão sobre que tipo de gestor/gestão deve assumir a escola pública, um gestor-educador ou um gestor-executivo-homem-de-empresa, a resposta precisa assumir um

certo paradoxo. Não há dúvida de que administração é tarefa complexa, cientificamente embasada, que conta com formação profissional específica norteadora de competências bem definidas que escapam ao educador tradicional (no caso da escola pública, as ações discriminadas no quadro esquemático anterior bem ilustram essa especificidade). Entretanto, não é possível, à luz do bom senso, defender a transformação pura e simples da escola em mero arremedo de empresa. As necessidades são outras e o quadro referencial da educação deverá prevalecer sempre. Daí o desafio do diretor, que precisa dominar uma ambivalência crítica e sempre complementar, da qual depende seu êxito operacional.

Foi verificada a necessidade de treinamento do pessoal, como ponto de partida de todo o processo, em médio ou longo prazos, visto que, inclusive, cursos de graduação e de pós-graduação serão ofertados para formação e qualificação dos envolvidos.

A alternativa para tornar a gestão das escolas municipais realmente ativa em suas comunidades é manter os funcionários da instituição em nível de constante aperfeiçoamento, assim como oferecer à direção cursos de atualização, como suporte para que chegue a ser especializada, em sua ação, e democrática em suas atitudes.

Em São José dos Pinhais, em nível escolar público municipal, o problema da gestão escolar, em princípio, deve-se ao fato primordial de que falta aos diretores conhecimento técnico-profissional de administração e, até mesmo, de habilitação pedagógica (conforme respostas pertinentes à sua formação, fornecidas pelos dirigentes das escolas envolvidas na pesquisa, já aqui analisadas, constantes em anexo).

Dentro das recomendações que são sugeridas para as escolas municipais, em questão neste trabalho, estão: a oferta de programas voltados para as necessidades locais, de acordo com a realidade do município; a aquisição e utilização de recursos, contando com a valorização dos recursos humanos disponíveis; a constante parceria com a comunidade, dando-lhe a oportunidade de se inserir no processo educacional da escola que a ela atende.

Diante da complexidade que são a educação e as instituições de ensino, muitos dirigentes escolares permanecem no grupo dos conformistas. Porém, os dirigentes escolares e, também, os professores, têm por obrigação a consciência de que o conhecimento é a sua principal ferramenta de trabalho. Mesmo sabendo que inúmeras barreiras irão surgir, o que se espera no decorrer do trabalho escolar

é chegar a um resultado que, de fato, possa beneficiar as comunidades em que as escolas municipais de São José dos Pinhais estão inseridas, favorecendo todo o município. Importante ressaltar, também, que a melhoria do ensino na escola pública passa pela identificação de o que precisa ser modificado. Nessa tarefa cabe não somente o envolvimento das autoridades e professores, mas, também, dos alunos e da comunidade.

Possivelmente, mais do que em qualquer outro momento, a cidadania deve passar a ser o objetivo de todas as ações que intermediam os relacionamentos entre os envolvidos com as escolas.

Ao se concluir o trabalho, e em decorrência dos dados levantados, achamos oportuno fazer algumas recomendações, tanto para que outros estudos possam ser realizados ou, dentro da preocupação central da pesquisa, apontar alguns pontos que poderiam contribuir para a melhoria da gestão das escolas municipais de São José dos Pinhais:

- Reestruturar a atuação do corpo diretivo da Secretaria Municipal da Educação, no sentido de criar estratégias e diretrizes para processos de educação e aprendizagem dos

docentes e pessoal administrativo das escolas municipais. Embora, em alguns casos, esse processo possa ser iniciado sem a participação da alta direção, na grande maioria das vezes a vontade claramente expressa pelos dirigentes gera expectativas, levando as pessoas a se motivarem, interessarem-se pelo próprio desenvolvimento.

- Incentivar a manutenção de um ambiente de aprendizagem, que permita o aprender, o errar. A instituição de ensino que se ampara em ações voltadas para políticas de resultados em que enfatiza o desempenho de seus funcionários, permitindo que eles aprendam com seus próprios erros e incentivando o seu sucesso – por meio da prática do *feedback* e da premiação (remuneração) por resultados – estará contribuindo consistentemente para o processo de evolução das pessoas.
- Criar um sistema de comunicação que forneça as informações para o corpo docente e administração, principalmente para os diretores. O aporte quantitativo e qualitativo de informações fortalece a autoconfiança e a independência e, por isso mesmo, possibilitam o desenvolvimento profissional, notadamente de quem tem cargo, função, poder e dever de decidir.

- Promover, dentre todos os envolvidos com as instituições de ensino, ou seja, o corpo docente, discente, quadro administrativo, comunidade e os responsáveis pela Secretaria Municipal da Educação, uma divulgação contínua da instituição de ensino, seus princípios, valores e seus objetivos educacionais, de forma que o diretor possa assimilá-los e repassá-los para seus liderados.

Para que esse processo se concretize, possivelmente, será necessário rever criticamente a própria proposta pedagógica, ainda que a proposta vigente se apresente eficaz em seus resultados, a fim de ampliar as bases inovadoras. Cabe, ao lado e além, implantar uma nova estratégia que favorecerá a instituição, enfocando as atividades nas questões administrativas.

Naturalmente, qualquer alteração gera desconforto, fazendo com que o processo seja lento e difícil de ser alcançado. No caso apresentado na presente pesquisa, há demanda de grande esforço por parte dos envolvidos nas instituições pesquisadas, facilitando o sucesso do processo e atendendo à real necessidade de contribuição que as escolas públicas municipais de São José dos Pinhais possam dar para o desenvolvimento da cidadania.

Instituições de ensino dispostas a buscar novas alternativas, numa clara evidência de que pretendem renovar, oxigenar suas fronteiras , encontrarão, pela frente, grandes desafios.

As grandes transformações estão exigindo mudanças radicais, fazendo com que as pessoas adotem novas posturas culturais. Isto, naturalmente, gera insegurança e até mesmo insatisfação.

Aprender sempre e cada vez mais, é uma obrigação que deve estar presente no dia-a-dia dos dirigentes, professores e funcionários das instituições educacionais. O que era verdadeiro e absolutamente inquestionável ontem, hoje não é mais.

ANEXOS

ANEXO I - PERGUNTAS E RESPOSTAS DA ENTREVISTA AOS DIRETORES
DAS ESCOLAS ENVOLVIDAS NA PESQUISA

1. Enquanto dirigente de Escola Municipal, como tem sido seu
envolvimento na atual gestão da Secretaria da Educação?

"Tenho procurado envolver-me o máximo possível na atual gestão. Procuro atender a todas as solicitações em tempo hábil, mas, às vezes, acontecem imprevistos que atrapalham um pouco o nosso trabalho. Acontecem também, alguns desencontros de informações que dificultam um maior envolvimento com a Secretaria da Educação".

Tempo de Serviço no Município: 12 anos

Formação: Magistério

"Me esforçando ao máximo, apesar de todas as pressões e perseguições sofridas..."

Tempo de Serviço no Município: 3 meses

Formação: Magistério e História

"Para ser sincera, acreditava que a administração seria mais comprometida e não favorecia apenas alguns.

Agora estão mais abertos ao diálogo (um pouco) e liberando funcionários (sobre protesto), mas aos poucos estão sendo

mais maleáveis. A equipe da Secretaria deveria sair um pouco dos seus gabinetes e conhecer a realidade, enquanto escola".

Tempo de Serviço no Município: 23 anos

Formação: Pedagogia

"Simplesmente profissional."

Tempo de Serviço no Município: 26 anos

Formação: Magistério

"Considero meu envolvimento ótimo, pois sempre fui bem atendida e procuro também dar um retorno deste relacionamento sendo gentil e delicada".

Tempo de Serviço no Município: 19 anos

Formação: Magistério

2. Enquanto dirigente, você acredita que a sua formação seja suficiente para atender o atual momento da Educação Municipal?

"Precisamos estar sempre nos atualizando e reciclando nossos conhecimentos".

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 12 anos

Tempo de Serviço no Município: 12 anos

Tempo na Direção Escolar: 8 anos

"Quem trabalha com a educação tem que buscar aperfeiçoamento cada vez mais; o que temos nunca será o suficiente, pois trabalhamos com o ser humano e este está sempre em busca de inovações".

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 16 anos

Tempo de Serviço no Município: 16 anos

Tempo na Direção Escolar: 4 anos

"Somente o magistério não dá subsídios para um dirigente de escola efetuar um bom trabalho..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 32 anos

Tempo de Serviço no Município: 12 anos

Tempo na Direção Escolar: 5 anos

"Apesar de toa boa vontade que possuo para executar um bom trabalho, sinto necessidade de uma formação que proporcione melhor aprimoramento profissional..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 15 anos

Tempo de Serviço no Município: 18 anos

Tempo na Direção Escolar: 14 anos

"Acredito que se tivesse maiores conhecimentos e desse continuidade para melhorar a minha formação, com certeza, melhoraria a minha maneira de dirigir uma escola".

Formação: Educação Geral

Tempo de Conclusão de sua Formação: 14 anos

Tempo de Serviço no Município: 11 anos

Tempo na Direção Escolar: 1 anos

"Faz-se necessária a aplicação do conhecimento para atender inovações da educação..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 20 anos

Tempo de Serviço no Município: 19 anos

Tempo na Direção Escolar: 5 anos

"Entendo que para avançar na qualidade e acompanhar as transformações decorrentes da sociedade não podemos parar no tempo e achar que sabemos tudo, permanecer estático..."

Formação: Curso Colegial

Tempo de Conclusão de sua Formação: 23 anos

Tempo de Serviço no Município: 16 anos

Tempo na Direção Escolar: 3 anos

"A experiência vivida no cotidiano escolar nos dá o embasamento necessário..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 16 anos

Tempo de Serviço no Município: 16 anos

Tempo na Direção Escolar: 15 anos

"Acredito que o curso que possuo me torna qualificada para a realização do trabalho..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 35 anos

Tempo de Serviço no Município: 14 anos

Tempo na Direção Escolar: 10 anos

"Minha formação, no momento, é suficiente..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 24 anos

Tempo de Serviço no Município: 27 anos

Tempo na Direção Escolar: 14 anos

"Enquanto Secretaria da Educação , minha formação, interesse e dedicação têm se somado suficiente para administrar..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 13 anos

Tempo de Serviço no Município: 12 anos

Tempo na Direção Escolar: 8 anos

"Sinto necessidade de ampliar meus conhecimentos através de cursos de formação..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 25 anos

Tempo de Serviço no Município: 4 anos

Tempo na Direção Escolar: 2 anos

"O que necessita na direção de uma escola é que o atual diretor tenha prática de sala de aula, bom relacionamento com os funcionários e curso de administração..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 22 anos

Tempo de Serviço no Município: 9 anos

Tempo na Direção Escolar: 7 meses

"Sim".

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 31 anos

Tempo de Serviço no Município: 29 anos

Tempo na Direção Escolar: 7 anos

"Há necessidade de uma constante reciclagem, tendo em vista a velocidade com que a vida se renova..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 15 anos

Tempo de Serviço no Município: 15 anos

Tempo na Direção Escolar: 5 anos

"No momento, sim; não sei o futuro".

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: não consta

Tempo de Serviço no Município: 26 anos

Tempo na Direção Escolar: 19 anos

"Nunca é o suficiente. Quanto mais se sabe, sempre existe algo que não se sabe..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 15 anos

Tempo de Serviço no Município: 13 anos

Tempo na Direção Escolar: 9 anos

"Até agora, sim; mas não dispenso uma formação superior".

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 16 anos

Tempo de Serviço no Município: 23 anos

Tempo na Direção Escolar: 10 anos

"A teoria não garante um bom profissional no cargo de liderança e, sim, a Prática aliada à teoria e, principalmente, o gostar daquilo que se faz..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 27 anos

Tempo de Serviço no Município: 26 anos

Tempo na Direção Escolar: 8 anos

"Não".

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 28 anos

Tempo de Serviço no Município: 27 anos

Tempo na Direção Escolar: 9 anos

"Atualmente, perante as mudanças que passa a educação no nosso Município e em todo país, sinto que precisamos de uma formação mais sólida e aprofundada..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 20 anos

Tempo de Serviço no Município: 18 anos

Tempo na Direção Escolar: 9 anos

"Com certeza absoluta não, apesar de prática nos ensinar muito. Mas nem sempre só a prática é suficiente..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 25 anos

Tempo de Serviço no Município: 19 anos

Tempo na Direção Escolar: 2 anos

"Sim. Acredito".

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 22 anos

Tempo de Serviço no Município: 21 anos

Tempo na Direção Escolar: 8 anos

"Há necessidade de uma formação de 3º grau..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 18 anos

Tempo de Serviço no Município: 19 anos

Tempo na Direção Escolar: 6 anos

"Sempre haverá necessidade de reciclagem, pois educar é um constante aprender..."

Formação: Magistério

Tempo de Conclusão de sua Formação: 11 anos

Tempo de Serviço no Município: 18 anos

Tempo na Direção Escolar: 9 anos

"Não. Um educador jamais está pronto ou preparado para o cargo..."

Formação: Biologia

Tempo de Conclusão de sua Formação: 14 anos

Tempo de Serviço no Município: 6 anos

Tempo na Direção Escolar: 6 anos

"Creio que minha formação é satisfatória para atender a atual momento da educação..."

Formação: Pedagogia

Tempo de Conclusão de sua Formação: 6 anos

Especialização: Educação

Tempo de Conclusão da Especialização: 2 anos

Tempo de Serviço no Município: 20 anos

Tempo na Direção Escolar: 9 anos

"Em parte, sim..."

Formação: Pedagogia

Tempo de Conclusão de sua Formação: 20 anos

Especialização: Planejamento Educacional

Tempo de Conclusão da Especialização: 2 anos

Tempo de Serviço no Município: 15 anos

Tempo na Direção Escolar: 15 meses

"Eu creio que com a formação e principalmente a bagagem que tenho posso perfeitamente responder às necessidades primordiais dentro da área de Educação..."

Formação: Letras

Tempo de Conclusão de sua Formação: 9 anos

Tempo de Serviço no Município: 18 anos

Tempo na Direção Escolar: 4 anos

"Sim, pois sempre que possível estou me atualizando através de leituras..."

Formação: Pedagogia

Tempo de Conclusão de sua Formação: 9 anos

Tempo de Serviço no Município: 9 anos

Tempo na Direção Escolar: 8 anos

"Se contar com colaboradores consciente de bom caráter, qualquer pessoa na minha posição conseguiria..."

Formação: História

Tempo de Conclusão de sua Formação: 23 anos

Especialização: Antropologia Cultural

Tempo de Conclusão da Especialização: 13 anos

Tempo de Serviço no Município: 3 meses

Tempo na Direção Escolar: 3 meses

"Sim".

Formação: Pedagogia

Tempo de Conclusão de sua Formação: 14 anos

Tempo de Serviço no Município: 23 anos

Tempo na Direção Escolar: 7 anos

"Nada é suficiente e acabado..."

Formação: Letras Português

Tempo de Conclusão de sua Formação: 21 anos

Tempo de Serviço no Município: 12 anos

Tempo na Direção Escolar: 11 anos

"Não. Acredito que seja necessário pelo menos um curso de pós-graduação..."

Formação: Letras

Tempo de Conclusão de sua Formação: 9 anos

Tempo de Serviço no Município: 14 meses

Tempo na Direção Escolar: 14 meses

"Não. Necessito de mais informações".

Formação: Letras

Tempo de Conclusão de sua Formação: 11 anos

Tempo de Serviço no Município: 16 anos

Tempo na Direção Escolar: 8 anos

DADOS ESTATÍSTICOS

Idade

Intervalo	35-39	40-45	46-50	51-55	56-60	61-65
Ocorrências	11	16	7	1	0	1
Percentual	30,56%	44,44%	19,44%	2,78%	0%	2,78%

Tempo de conclusão da última formação

Intervalo	0-10	11-20	21-30	31-40	não consta
Ocorrências	4	17	1	3	2
Percentual	11,11%	47,22%	27,78%	8,33%	5,56%

Tempo de serviço

Intervalo	0-10	11-20	21-30
Ocorrências	6	22	8
Percentual	16,67%	61,11%	22,22%

Tempo de direção

Intervalo	0-10	11-20	21-30
Ocorrências	30	6	0
Percentual	83,33%	16,67%	0

Caso a municipalidade ou a sua própria condução educacional proporcionasse outros cursos de formação, qual ou quais você acreditaria ser (em) importantes para ao cargo de diretor de escola?

Intervalo	Pedag.	Admin.	Psic.	Infor.	Outra Área	Nenhum
Ocorrências	22	8	3	1	1	1
Percentual	61,14%	22,22%	8,33%	2,77%	2,77%	2,77%

ANEXO II - QUESTIONÁRIO UTILIZADO ENTRE OS 36 DIRIGENTES DAS
ESCOLAS ENVOLVIDAS NA PESQUISA

Nome do Diretor: _____

Escola: _____

Telefone para contato: _____

Data de Nascimento: _____

Estado Civil: _____

1. Data do início da prestação de serviço à Educação
Municipal, enquanto professor, ou outra função: ____

2. Data de início da prestação, enquanto diretor: ____

3. Grau de Instrução

() 2º grau completo () Superior Completo

4. Se a formação foi como 2º grau completo, qual a área?

E o ano de conclusão? _____

5. Caso seja superior, especificar o curso: _____

E o ano de conclusão? _____

6. Você teve oportunidade de freqüentar algum curso de pós-
graduação? _____

a) Caso a sua resposta seja positiva, a que nível?

() Especialização () Mestrado

b) Ainda, em que área específica? _____

c) Qual foi o ano de conclusão? _____

7. Você está freqüentando algum curso de pós-graduação?

Especificar detalhes. _____

8. Exceto cursos de pós-graduação ou de graduação, quais outros você tem freqüentado, a nível de oferta municipal ou outro. Favor elencar. _____

9. Enquanto dirigente de Escola Municipal, como tem sido o seu envolvimento na atual gestão da Secretaria da Educação?

Favor detalhar o máximo possível a sua resposta. _____

10. Enquanto dirigente, você acredita que a sua formação seja suficiente para atender o atual momento da Educação Municipal? _____

11. Caso a municipalidade ou a sua própria condução educacional proporcionasse outros cursos de formação, qual ou quais você acreditaria ser (em) importantes para o cargo de diretor de escola? _____

ANEXO III - RELAÇÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS ENVOLVIDAS NA PESQUISA E DADOS
NUMÉRICOS SOBRE CORPO DISCENTE, DOCENTE E ADMINISTRATIVO

	ALUNO	PROF.	VICE- DIR.	ORIEN. EDUC.	SUPER. ESCOLAR	SECRET.	ASSIST. ADM. A	SERVIDOR GERAL	VIGIA
ANA MARIA MORO DISSENHA	275	14	-	1	-	12	-	4	-
ANANAIAS MAUAD	505	22	-	-	1	1	-	5	-
ANGELINA LUCIANO DE MACEDO	119	6	-	1	-	1	-	1	-
ANÍBAL RIBEIRO LEAL	683	27	-	1	2	1	1	6	-
ANTONO FRANCO	1511	58	1	2	-	1	-	11	2
ANTONIO RIOS	325	17	-	2	1	1	-	4	-
CASTRO ALVES	497	21	-	1	1	1	-	4	-
CELESTINA FOGGIATTO	781	37	-	1	2	1	1	8	-
CLODOALDO NAUMAM	276	17	-	-	1	1	-	5	-
ELVIRA PILOTTO CARRANO	656	28	-	2	2	1	-	7	-
ERNESTINA CÔRTEZ	212	12	-	1	-	1	-	3	-
EUGENIA TALAMINI	763	32	1	2	1	1	1	8	-
EZALTINA CAMARGO MEIGA	287	15	-	-	1	1	-	5	-
FRANCISCO QUIRINO DOS SANTOS	165	10	-	1	1	1	-	4	-
FRANCISCO XAVIER DA SILVA	174	9	-	-	1	1	-	2	-
GENOVEVA S. BRITO	510	27	-	1	1	1	-	6	-
GODOFREDO MACHADO	198	13	-	-	2	1	-	4	-
IRMÃO DULCE	266	12	-	-	1	1	-	4	-

IRMÃ MARIA EUFRÁSIA TORRES	855	33	1	2	2	1	1	-	4	-
JORGE NASCIMENTO	678	26	-	-	1	1	1	1	5	1
JOSÉ DE ANCHIETA	443	22	-	1	1	1	1	-	6	-
LEONILDA RAVAGLIO TREVISAN	628	29	-	1	2	1	1	-	7	-
LUÍS SINGER	377	18	-	2	2	1	1	-	5	-
MARIA ROBERTINA TREVISAN	323	15	-	1	1	1	1	-	4	-
MÁRIO FLORES	565	42	-	2	2	1	1	1	9	-
MARTIM AFONSO DE SOUZA	161	9	-	-	-	1	1	-	3	-
MODESTO ZANIOLO	152	10	-	-	-	1	1	-	3	-
NARCISO MENDES	414	19	-	2	1	1	1	1	5	-
OLAVO BILAC	477	24	-	2	1	1	1	-	6	-
OLÍVIA NOGUEIRA	282	18	-	1	1	1	1	-	4	-
PADRE PEDRO FUSS	430	18	-	1	1	1	1	1	5	1
PAPA PAULO VI	337	19	-	-	1	1	1	-	4	-
PAULO PIMENTEL	434	19	-	-	1	1	1	-	2	-
PEDRO MORO REDESKI	638	25	-	1	1	1	1	-	8	-
SANTA RITA	562	28	-	1	1	1	1	1	7	-
TERESINHA TOCZEK	176	9	-	-	-	1	1	-	1	-

*Escolas municipais urbanas que não contam com auxiliares de secretaria, sendo os mesmos substituídos por Assistentes Administrativos A.

ANEXO IV - DADOS GERAIS SOBRE OS DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Data de nascimento

Intervalo	30-39	40-49	50-59	60-69	TOTAL
Ocorrências	1	6	20	9	36
Percentual	2,78%	16,66%	55,56%	25%	100%

Sexo

Sexo	Feminino	Masculino	Total
Ocorrências	35	1	36
Percentual	97,22%	2,78%	100%

Estado civil

Tipo	Solteiro	Casado	Viúvo	Separado	Divorciado	Total
Ocorrências	1	27	4	2	2	36
Percentual	2,78%	75%	11,10%	5,56%	5,56%	100%

Ingresso na Prefeitura

Intervalo	60-69	70-79	80-89	90-98	TOTAL
Ocorrências	1	10	19	6	36
Percentual	2,78%	27,78%	52,78%	16,66%	100%

Início de atividades como diretor

Intervalo	70-79	80-89	90-98	Nada consta	TOTAL
Ocorrências	1	10	23	2	36
Percentual	2,78%	27,78%	63,88%	5,56%	100%

Grau de instrução

Escolaridade	2º Grau	Superior	TOTAL
--------------	---------	----------	-------

Ocorrências	25	11	36
Percentual	69,44%	30,56%	100%

Área de formação no 2º grau

Formação	Magistério	Magistério + adicional	Colegial	Ed. Geral	TOTAL
Ocorrências	21	2	1	1	25
Percentual	58,32%	5,56%	2,78%	2,78%	69,44%

Ano de conclusão

Intervalo	60-69	70-79	80-89	Não infor.	TOTAL
Ocorrências	3	9	9	4	25
Percentual	8,33%	25%	25%	11,11%	69,44%

Formação superior

Curso	Letras Port.	Pedagogia	Orienta ção Educ.	Biologia	Hist/ Geo	TOTAL
Ocorrências	4	3	2	1	1	11
Percentual	11,11 %	8,33%	5,56%	2,78%	2,78%	30,56%

Ano de conclusão

Intervalo	70-79	80-89	90-98	TOTAL
Ocorrências	3	6	2	11
Percentual	8,33%	16,67%	5,56%	30,56%

Pós-graduação

	Sim	Não	TOTAL
Ocorrências	5	31	36
Percentual	13,89%	86,11%	100%

a)

	Especialização	Mestrado	TOTAL
Ocorrências	5	0	5
Percentual	100%	0%	100%

b)

Área	Educação	Antropologia	TOTAL
Ocorrências	4	1	5
Percentual	80%	20%	100%

c)

	80-89	90-98	TOTAL
Ocorrências	1	4	5
Percentual	20%	80%	100%

Freqüentando pós-graduação

	Sim	Não	Total	Educ.	TOTAL
Ocorrências	1	35	36	1	1
Percentual	2,78%	97,22%	100%	100%	100%

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, M. O papel do diretor na administração escolar. São Paulo : DIFEL, 1981.
- AMBONI, N. F. Metodologia para elaboração de trabalhos acadêmicos e empresariais. Florianópolis : ESAG/UDESC, 1997.
- BARRIO, O. S. Organización escolar : una perspectiva ecológica. Alcoy : ed. Marfil, 1993.
- BERGAMINI, C. W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 41-52, out./dez., 1990.
- _____. Liderança : administração do sentido. São Paulo : Atlas, 1994.
- BLANCHARD, K. Liderança e o gerente minuto. Rio de Janeiro : Record, 1986.
- CAMPOS, W. E. Chefia : sua técnica, seus problemas. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1982.
- CARTILHA SÃO JOSÉ DOS PINHAIS RUMO AO TERCEIRO MILÊNIO/ PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS, 1999.
- CERQUEIRA NETO, E. Preconceito da Qualidade. São Paulo : Imagem, 1992.
- CHAUÍ, M. S. Cultura e democracia : o discurso competente e outras falas. São Paulo : Cortez, 1990.
- CHIAVENATO, I. Administração, teoria e prática. São Paulo : 1982.
- _____. Recursos Humanos. Ed. Compacta. São Paulo : Atlas, 1985.
- _____. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo : Makron Books, 1999.
- CUNHA, L. A. Educação e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro : F. Alves, 1986.

- DEMING, W. E. **Qualidade : a revolução da administração.** Rio de Janeiro : Marques-Saraiva, 1990.
- DEMO, P. **Avaliação qualitativa.** Campinas : Autores Associados, 1995.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro : os anos 90 e a virada do século.** São Paulo : Pioneira, 1992.
- _____. **Administração de organização sem fins lucrativos : princípios e práticas.** São Paulo : Pioneira, 1994.
- _____. **O líder do futuro.** São Paulo : Futura, 1997.
- DRÜGG, K. I. **O desafio da educação : a qualidade total.** São Paulo : Makron Books, 1994.
- FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar : um problema educativo ou empresarial.** São Paulo : Cortez, Autores Associados, 1984.
- FINGER, A. P. **Disciplina gestão da qualidade em instituições de ensino.** Notas de aula do Mestrado em Educação. Curitiba : PUC-PR, 1997.
- FLEURY, O. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo : Atlas, 1995.
- GADOTI, M. **Educação e compromisso.** Campinas : Papirus, 1985.
- GALLO, S. **Ética e cidadania : Caminhos da filosofia.** Campinas, SP : Papirus, 1995.
- GLASSER, M. **The quality school.** Managing students without coercion. Harper Collins Publishers. 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo : Atlas, 1987.
- GOODLAND, J. I. **A place called school.** New York : Mc Graw Hill Company, 1984.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, KENNETH, H. **Psicologia para Administradores.** A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo : E.P.U., 1996.

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE.
Censo dos serviços Brasil e unidades da Federação.
Censos econômicos. Brasil : IBGE, 1995/2000.
- JULIATTO, C. I. Anotações em aula. Disciplina : **Gestão de instituições de ensino**. PUC-PR : 1996.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo : Pioneira, 1990.
- LEI DAS DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL**. Lei N ° 9394. Diário Oficial da União de 23 de dezembro de 1996.
- LENHARD, R. **Introdução à administração escolar**. São Paulo : Pioneira, 1978.
- MARÉS, C. Eleição de diretores e democracia na escola. **Revista Ande**, n. 06. São Paulo : 1996.
- MEGGINSON L. et all. **Administração : conceitos e aplicações**. São Paulo : Harper & Row, 1986.
- MELLO, G. N. **Cidadania e competitividade : desafios educacionais do terceiro milênio**. São Paulo : Cortez, 1996.
- MEZZOMO, J. C. **Gestão de qualidade na escola : princípios básicos**. São Paulo : TERRA, 1994.
- _____. **Qualidade nas instituições de ensino**. São Paulo : CEDAS, 1993.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. **Plano decenal de educação para todos**. Brasília : MEC, 1993.
- MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo : Pioneira, 1995.
- MOREIRA, J. E. **Caminhos das Comarcas de Curitiba e Paranaguá até a emancipação da província do Paraná**. Curitiba: Imprensa Oficial, 1975.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea : a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro : Record, 1991.

- OLIVEIRA, D. P. R. **A conquista da qualidade**. Manual do programa SEBRAE da qualidade. Brasília : SEBRAE, 1997.
- PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática**. São Paulo : Atlas, 1994.
- PARO, V. H. **Escola de tempo integral : Desafio para o ensino público**. São Paulo : Cortez, Autores Associados, 1988.
- _____. **Administração escolar : introdução crítica**. São Paulo : Cortez, 1996.
- _____. **Eleição de diretores : A escola pública experimenta a democracia**. Campinas, SP : Papirus, 1996.
- _____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo : Ática, 1997.
- PINCHOT, G., PINCHOT E. **O poder das pessoas : como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- RAMOS, C. **Pedagogia da qualidade total**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações : uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social : métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1989.
- ROBBINS S. P. **O processo administrativo : integrando teoria e prática**. São Paulo : Atlas, 1996.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis : Vozes, 1986.
- SALOMÃO, H. **Educação para a cidadania**. Opinião, p. 05, Jornal "A Gazeta". São Paulo : 19.06.1998.
- SAVIANI, D. **Educação e questões da atualidade**. São Paulo : Cortez, 1991.
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS – SEMED. **Relatório anual sobre dados educacionais**. (mimeo, 1998).

- _____. **Relatório da SEMED - 89 a 92.** Cadernos da Educação - Tribuna de S. José - Setembro/1992.
- _____. **Plano decenal de educação para todos: 1993-2003.** Cadernos da Educação - Tribuna de S. José - Março/1995.
- _____. **Atendimento Escolar.** Cadernos da Educação - Supl. Especial - Tribuna de S. José - Setembro/1996.
- SELLTIZ, C. et all. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo : RBAE 10, 1987.
- SENGE, P. **A quinta disciplina.** São Paulo : Best Seller, 1990.
- SPANBAUER, S.J. **A quality system for education.** Milwaukee : ASQC Quality Press, 1995.
- _____. **Um sistema de qualidade para educação.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1996.
- SPERB, D. C. **Administração e supervisão escolar.** Porto Alegre : Globo, 1978.
- STONER, J. A. F. **Administração.** Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1985.
- TOFFLER, A. **A terceira onda.** Rio de Janeiro : Record, 1985.
- TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo : Atlas, 1987.
- VALÉRIEN, J. **Gestão da escola fundamental.** São Paulo : Cortez, 1993.