



Revista Diálogo Educacional

ISSN: 1518-3483

dialogo.educacional@pucpr.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Brasil

Botler, Alice; Borba, Ana Lúcia; Ferreira, Carla  
O PERFIL DO ADMINISTRADOR ESCOLAR FRENTE ÀS NOVAS CONCEPÇÕES DE  
ADMINISTRAÇÃO

Revista Diálogo Educacional, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 2000, pp. 1-13

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Paraná, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189118252008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **O PERFIL DO ADMINISTRADOR ESCOLAR FRENTE ÀS NOVAS CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO.**

*Alice Botler*<sup>1</sup>

*Ana Lúcia Borba*<sup>2</sup>

*Carla Ferreira*<sup>2</sup>

## ***Resumo***

Este artigo apresenta resultados de pesquisa realizada sobre as mudanças do perfil e da prática do administrador escolar frente às recentes perspectivas conjunturais que contribuem para a emergência de novos conceitos em educação. Através de uma viagem no tempo, analisa-se as diferentes abordagens que influenciaram a administração e, particularmente, a administração escolar, levando-se em conta especialmente os autores clássicos como Taylor, Fayol, Mayo. As mudanças sócio-político-econômico-culturais que vem se processando na sociedade nos últimos anos, repercutem na organização da escola e trazem à tona conceitos como democracia, participação e descentralização de poder. Com o intuito de investigar a realidade, apresenta-se um estudo com 20 diretores do sistema escolar de Recife, Pernambuco, realizado através de entrevistas que pretendiam captar as concepções que tinham de educação, de administração escolar e de democracia, na perspectiva do confronto entre teoria e prática cotidiana.

## ***Abstract***

This article presents the results of a survey of the changes in the profile and practice of the school manager in the face of the recent conjunctural

<sup>1</sup> Mestre em Política e Planejamento Educacionais, doutoranda em Ciências Sociais e professora da UFPE (botler@zipmail.com.br)

<sup>2</sup> Especialistas em Gestão Educacional e professoras da rede de ensino do Recife.

perspectives that contribute to the emergence of new concepts in education. Through a journey back in time, an analysis is made of the different approaches that have influenced management in general, and school management in particular, drawing on the classic works of authors such as Taylor, Fayol and Mayo. The cultural, political and socioeconomic changes that have been taking place in society over the past few years have repercussions for school organization and raise concepts such as democracy, participation, and the decentralization of power. In order to investigate the current situation, a study was made by means of interviews with twenty directors working in the school system of Recife, Pernambuco, with the aim of elucidating their views on education, school management and democracy from the perspective of the ongoing confrontation between theory and daily practice. Frente às recentes perspectivas conjunturais que vêm contribuindo para a construção de novos conceitos em educação, apresentamos resultados de pesquisa realizada sobre a mudança do perfil e da prática do administrador escolar.

Como ponto de partida, analisa-se, em breve viagem no tempo, as diferentes abordagens que influenciaram a formulação da conceituação sobre a administração educacional. Frederick Taylor, precursor da Teoria Científica (1911) e seus seguidores compreenderam que o bom funcionamento e a eficiência da empresa como um todo dependem do desempenho da função de cada um de seus componentes de forma competente, evitando desperdícios. Posteriormente o francês Henri Fayol (1916) enfatizou que a administração deveria ser estudada e tratada como ciência, para que as organizações não fossem submetidas a improvisações. (CHIAVENATO, 1993)

As abordagens de Taylor e Fayol disseminavam os valores da sociedade capitalista da década de 20, demonstrando em seus postulados as necessidades de atender à demanda das organizações industriais da época, admitindo que as diferenças econômicas e sociais seriam vitais para o bom funcionamento do sistema, que teria como finalidade central a produtividade geral do trabalho visando a expansão do capital. (O filme "Tempos Modernos" de Charles Chaplin exprime bem a crítica a esta corrente administrativa).

George Elton Mayo (1933) contesta este modelo e defende uma proposta de administração organizacional voltada tanto para os objetivos das organizações, quanto os das pessoas. CHIAVENATO explica que, conforme Mayo, "...a pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de estar junto, de ser reconhecida, de receber adequada comunicação", diferentemente de Taylor, para quem "a motivação básica do empregado era meramente salarial" (1993: 150).

Por volta dos anos 40, Max Weber e outros autores criaram a Teoria da Burocracia para retratar um modelo teórico da organização sob um ponto de vista estruturalista que, apoiado na racionalidade do comportamento humano, buscava alcançar a máxima eficiência em prol da organização.

É importante ressaltar que no final dos anos 40 e início dos anos 50, o planejamento passa a ser visto como um mecanismo de intervenção usado pelo Estado como fator fundamental para a manutenção e consolidação do mesmo, não referindo-se apenas ao campo econômico, mas abrangendo as chamadas políticas sociais. Nesta perspectiva é adotada uma concepção de planejamento operacional, a qual "prioriza a eficiência, dá ênfase a técnicas, instrumentos, trata dos meios, aborda cada aspecto isoladamente e concebe sobretudo o planejamento como tarefa dos administradores." (GANDIM, 1994: 55)

A Teoria dos Sistemas foi inserida na Administração devido às necessidades da década de 60, quando os problemas das organizações passam a ser examinados de uma forma mais ampla e não restrita como vinha acontecendo. Logo, ao administrador não mais caberia isolar uma situação para resolvê-la, mas, analisá-la diante de seu contexto.

A partir deste quadro observa-se a evolução dos conceitos clássicos sobre a administração que, embora importantes para orientar o trabalho na escola, mostra-se limitado por não levar em consideração as suas especificidades. A administração da escola não se restringe aos aspectos puramente administrativos e burocráticos, não devendo se distanciar das discussões que envolvem a prática pedagógica. Desta forma, os administradores escolares tiveram uma formação baseada no aprendizado de técnicas, princípios e normas para melhor aproveitar os recursos da administração em geral, seguindo à risca o modelo empresarial.

### ***Uma opção para a administração escolar: a gestão democrática***

Diante das mudanças sócio-político-econômico-culturais que vêm se processando na sociedade especialmente a partir dos anos 80, quando temas como democracia, participação, eleições diretas nos diversos níveis de organização social, e também para a direção escolar passam a fazer parte dos debates, desenvolve-se também novo paradigma para a teoria da administração empresarial moderna. O novo modelo de organização aponta para a transferência da responsabilidade, que até então era exclusiva do gerente/diretor, para ser compartilhada por todos os segmentos da comunidade organizacional, o que repercute na administração educacional, reestruturando o "centralismo e o verticalismo na estrutura e na dinâmica organizacional da escola" (FALCÃO FILHO, 1997: 48).

A demanda por maior participação dos diversos segmentos da sociedade, exige uma revisão também por parte da normatização vigente, cabendo à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de nº 9394/96, alguns passos

nesta direção. A LDB, entretanto, não é suficiente para apagar o antigo centralismo da escola, que ainda conserva a estrutura autoritária. Mesmo assim, este quadro passa a exigir uma reorientação na formação dos administradores à medida em que suas funções tornam-se mais complexas, considerando não apenas o novo perfil de liderança comunitária mas também em função dos avanços científicos e tecnológicos.

Segundo Falcão Filho (op.cit) isto só acontecerá se o educador for capaz de integrar na sua formação e na sua prática os determinantes sócio-políticos e técnicos que caracterizam a sua atividade profissional, superando o reducionismo tecnicista característico do paradigma liberal-tecnicista.

Dessa forma passa a ser necessário um diretor que esteja na liderança a serviço da comunidade escolar e que tenha uma visão técnica e pedagógica, deixando sua postura individualista e, conseqüentemente, descentralizando o poder.

É assim que se formula o termo Gestão Educacional, com um significado mais abrangente e de caráter potencialmente transformador. As tendências da administração escolar passam a caminhar ao encontro da modernização e qualificação do trabalho escolar, buscando satisfazer as políticas neoliberais, que defendem a redução da interferência do poder público como centralizador na sociedade, passando de forma indiscriminada sob o discurso do benefício e desenvolvimento social, suas responsabilidades para o setor privado, levando em conta a lógica do mercado globalizado, excessivamente excludente. A descentralização na gestão escolar vem sob a mesma perspectiva, distribuindo à comunidade escolar a responsabilidade sobre a gestão da escola de seus filhos, sob o discurso da descentralização, da autonomia e da participação social sobre seus próprios rumos.

Os temas debatidos neste período contribuem para o esclarecimento do conceito de gestão educacional e, neste sentido, servem de embasamento a esta discussão e serão aqui abordados.

O conceito de democracia é um deles e apresenta diversas interpretações. As autoras partem da perspectiva teórica de Marx e Engels sobre o Estado, cuja visão apreende a correlação existente nas coletividades, onde um grupo desempenha diversas atividades de produção e o outro, controla os meios de produção e os trabalhadores. Tal quadro assegura a continuidade da divisão das classes antagônicas com atividades distintas. O Estado desempenha, então a função de conservar as diferenças entre as classes, amortecendo o conflito e frustrando a revolução social.

Compreende-se que "a cada forma de Estado corresponde um regime político" (SAES, 1987: 22). Nessa abordagem, utilizamos a expressão democracia para designar tanto Estado como regime político. Assim, democracia implica na organização institucional via órgão de representação direta visando articular a vontade política da maioria da população ao invés da minoria (dita-

dura). Conforme o pensamento marxista, "...todo Estado é uma ditadura, que busca a manutenção da exploração do trabalho." (SAES, 1987: 24). Entretanto, o Estado pode assumir uma forma democrática através da participação. A luta do proletariado contra a burguesia deveria abrir caminho para o desaparecimento das classes sociais antagônicas, consagrando a elevação do proletariado à classe dominante. Mas esta revolução proletária não constituirá a solução, visto que com a ascensão do proletariado haverá a formação do Estado proletário, em contraposição ao Estado burguês.

Com base neste referencial, projetamo-nos para a conjuntura brasileira dos anos 60, onde observamos um quadro político apresentando duas facções: uma a favor das reformas pretendidas pela classe trabalhadora e outra, em defesa da acumulação do capital sob o domínio da burguesia, tendo esta última conseguido a supremacia através da intervenção autoritária militar.

Sob outra perspectiva, podemos tomar a crise do comunismo, onde a "democracia se tornou um verdadeiro desafio" (BOBBIO, apud BONAVIDES, 1989: 158) e, desta forma, houve necessidade de se reavaliar seus princípios, funcionamento, limitações e potencialidades para dotá-la de legitimidade. Diversos autores tentam conceituá-la, mas ainda se apresenta como uma palavra de significação e realização complexas. O conceito apresenta diferencial no que diz respeito à sua abordagem teórico-metodológica. Para HOLLANDA ,

"Democracia no sentido etimológico da palavra, significa doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder." (1990)

Democracia se traduziria simplesmente como conquista política das maiorias.

O mesmo autor avança no conceito acrescentando que democracia é "...um método de governo, um conjunto de regras, de procedimentos para a formação das decisões coletivas, no qual está prevista e facilitada a ampla participação dos interessados, e que o regime democrático liberal está firmado no reconhecimento constitucional dos direitos – invioláveis – do indivíduo." (BOBBIO, 1989: 20)

Neste sentido seria lógico pensar numa escola sob domínio das "massas escolares" em contraposição ao suposto autoritarismo do diretor. Mas não é bem assim! Na escola não haveria uma luta entre o diretor e os professores ou alunos, no sentido da soberania da "oposição". Há, sim, espaço, na esteira do debate educacional dos anos 80 e 90, para uma conjugação de esforços dos diversos segmentos em prol de um objetivo comum: o desenvolvimento do aluno.

Atualmente, o termo democracia encontra-se tão presente no discurso político, que chega a perder de vista seu significado autêntico. No entanto,

se buscarmos debaixo desse termo o seu real significado, percebemos uma distorção em seu uso. É comumente utilizado para indicar ação aberta, avançada, liberal, defendendo o ideário liberal, centrado na predominância dos interesses individuais e da propriedade. Tende, na verdade, a um extremismo esvaziado de conteúdo social. Mas, a necessidade da democracia é algo tão almejado pela sociedade contemporânea, que o conceito vem sendo revisto e ampliado. Assim, no caso da escola, por exemplo, o objetivo comum de "desenvolver o aluno" tende, com vistas a longo prazo, a se traduzir no desenvolvimento de uma almejada superação das desigualdades sociais.

Com isso queremos dizer que a democratização da sociedade não é algo utópico. E a escola, na qualidade de instituição da sociedade civil, tem muitas contribuições a oferecer para que isso se concretize, embora não deva ser a única responsável.

A luta por uma escola democrática teve início há bastante tempo e muitas teorias, concepções e propostas tem contribuído para que a educação se torne um dos caminhos para a democratização e para a transformação social. A partir deste princípio, levamos em conta que, para haver democracia, as desigualdades sociais devem ser analisadas, visando o processamento de conflitos e não a conformação, ou a luta por extremos opostos. Uma parcela cada vez maior da população busca a participação para atingir a almejada equidade social, acreditando poder realizá-la via educação. Entretanto a possibilidade de participação por si só não tem garantido a democracia plena nas escolas e na sociedade, em geral. A própria palavra participação tem um conteúdo democrático e representa, teoricamente, a influência de todos nas diretrizes da escola, o que ainda parece ser uma barreira difícil de ser superada na prática.

"Se a participação de todos na determinação dos rumos da escola não é algo que se realize do dia para a noite, isso não justifica por outro lado, que a administração escolar em bases democráticas permaneça apenas no nível das intenções, reiteradas permanentemente como ideal a ser atingido, mas nunca colocada em prática, nem mesmo em seus aspectos mais elementares." (PARO, 1986: 162)

O Brasil, apesar de sua política educacional voltada para a classe dominante e sustentada na ideologia capitalista, passou a abrir espaço cada vez maior para o debate democrático e a oportunizar, inclusive no âmbito escolar, a proposição de novos significados, direções e enfoques para a democracia.

Nesse contexto de luta pela construção da democratização da educação brasileira, discute-se a nível nacional alguns aspectos, tais como: a qualidade do ensino, o trabalho do educador e a gestão educacional, tendo como

eixo norteador a formação da cidadania. "A melhoria da qualidade de ensino depende de um conjunto de ações articuladas entre si que, entre outros aspectos, envolve necessariamente a situação material e pedagógica da escola, a capacitação, intercâmbio e profissionalização de docentes, a própria dinâmica escolar, com redefinição de formas de gestão, acompanhamento, avaliação de resultados." (WEBER, 1983: 11)

A democracia participativa é consolidada, inclusive, pelas Constituições Federal e Estaduais, assegurando à escola, em todos os níveis, a gestão democrática e diferenciando-se apenas no que diz respeito à abertura que a segunda assegura através dos Conselhos Escolares. Participação esta, também definida por Leis Orgânicas Municipais. Resta observar até que ponto a escola e seu pessoal estão preparados para a participação.

Cabe, então, refletir sobre o atual modelo de gestão na escola e repensar sua estrutura de poder. Conforme CARDOSO,

"Para que isso aconteça é preciso preparar um novo diretor, libertando-o de suas marcas de autoritarismo e de anti-educativo. Para tanto, teria que se redefinir o seu perfil na conjuntura sócio-política-educacional. Urge que se desenvolvam características de coordenador, colaborador e de educador, para que consigamos implementar um processo de planejamento participativo." (1999: 108)

O administrador deve articular os diversos segmentos envolvidos no processo para que se organizem e, de forma coletiva e compartilhada, envolvam-se numa discussão/ação para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Neste sentido, a escola torna-se democrática envolvendo relações sociais mais articuladas e promovendo o compartilhamento das decisões. O processo de administração encontra-se intrinsecamente vinculado ao cumprimento da função escolar, que é formar o cidadão mais crítico e participativo. A importância da gestão participativa se traduz em mediação de uma prática política e pedagógica em busca de uma escola de qualidade.

Nesta perspectiva, se a gestão nas unidades escolares caminha rumo à democratização, alguns instrumentos são importantes para se conseguir a desejada qualidade, como o Conselho Escolar e o Projeto Político-Pedagógico, que estabelecem as diretrizes das áreas administrativa, financeira e pedagógica da escola e norteiam as ações de seus agentes, ressaltando-se que estes só serão representativos quando elaborados e legitimados por decisões colegiadas.

Mas apenas compor o colegiado escolar sem que haja participação de fato, não é suficiente: faz-se necessário que a população se aproprie das informações para que estas se traduzam em resultados concretos. Para isto é preciso que ela compreenda e sinta o desejo de participar e que o processo de tomada de decisões seja exercido por um Conselho Escolar formado por re-

presentantes eleitos de todos os segmentos onde "a direção seria exercida pelo próprio conselho, em que o diretor perderia, em consequência, o papel imperial que tem hoje, sendo apenas um de seus membros que, com mandato eletivo, assumiria por certo período a presidência desse colegiado diretivo, mas dividindo entre seus membros - representantes eleitos de todos os setores da escola - a direção da unidade escolar. Isso implicaria que fosse o colegiado e não seu presidente o responsável último pela escola." (PARO, 1993: 32)

O Conselho Escolar assim compreendido objetiva ajustar as diretrizes e metas estabelecidas à realidade das escolas participando do planejamento didático, do acompanhamento e da avaliação do processo pedagógico-administrativo nos seus vários aspectos, visando a melhoria do ensino ofertado. Por isso, se constitui mecanismo de participação para a efetivação da democratização do ensino e da sociedade.

Cabe considerar que estamos atravessando um período de profundas transformações sociais, políticas, econômicas e culturais, visto que as atuais instituições são incapazes de retorquir às demandas emergentes deste novo contexto informacional. A política de privatização surge com o discurso oficial de impulsionar o mercado. Vincula-se a privatização de empresas públicas, inclusive educacionais, à solução de problemas, a exemplo daqueles advindos da dívida externa do país.

O Banco Mundial tem impulsionado políticas educacionais de democratização do ensino cujo objetivo final é, na verdade, a eficiência econômica, a liberdade de mercados e a globalização de capital, mascarado sob a criação de políticas educacionais de apoio às escolas, aumento da qualidade de ensino e descentralização administrativa com o pressuposto de que estes programas administrativos são mais econômicos que os centralizadores. (TOMMASI, 1997)

O que se evidencia é a teoria neoliberal do "Estado Mínimo" que defende a diminuição do espaço público enquanto centro decisório da sociedade, ao transferir boa parte de suas atribuições para o setor privado. Dessa forma, a democracia entrará em derrocada, principalmente nas escolas, pois enquanto buscam espaço para programar e decidir seus rumos, na realidade, essas decisões são tomadas pelas grandes corporações internacionais como o FMI e o Banco Mundial.

As propostas adotadas pelo Banco Mundial não visam a "adaptação de condições locais às necessidades de desenvolvimento mas, das preferências de política educacional, aplicadas de modo relativamente homogêneo e universal, por uma instituição que controla recursos, toma a iniciativa e não apenas reage às solicitações externas, e gera as definições dos problemas e as soluções viáveis e legítimas no contexto da internacionalização e globalização do capitalismo." (GENTILI, 1998: 130). Percebemos que o investimento do Banco Mundial é mais um fator de interesse político e econômico, do que uma pre-

ocupação com mudanças sociais. As regras determinadas voltam-se para as exigências de um mundo globalizado, que deve dispor de profissionais qualificados para o mercado de trabalho e para o mercado de consumo "globalizado" o que não implica, necessariamente, na formação de "cidadãos democráticos", apesar do discurso subentendê-lo.

### ***Análise de dados da realidade***

A mudança conceitual sobre o modelo da gestão democrática na escola nos despertou o interesse e remeteu-nos a uma investigação sobre a realidade vivenciada no sistema escolar de Recife, no intuito de apreendemos os elementos necessários para a tomada de consciência por parte do administrador para a efetivação de uma postura democrática, superando a administração tradicional, em conjunto com os professores, comunidade e funcionários. A análise bibliográfica a respeito do tema nos ofereceu suporte para um estudo de campo, onde questionários foram aplicados em diretores e vice-diretores das escolas da Rede Municipal de Ensino da Cidade do Recife.

A investigação visava captar o perfil dos entrevistados, as concepções que tinham de educação, de administração escolar e de democracia e como estas estariam se efetivando na prática cotidiana. Foram entrevistados 20 diretores escolares, significando uma amostra de aproximadamente 10% das escolas desta rede, caracterizando duas realidades distintas, quais sejam, a de uma RPA (Região Político-Administrativa) de centro e uma de periferia.

Dentre os diretores entrevistados, apenas 20% está no cargo há menos de um ano, o que nos levou a crer que a experiência dos demais 80% (com até 12 anos no cargo) poderia servir como indicativo de conhecimento a respeito do debate educacional que vem sendo travado desde os anos 80 sobre o processo de redemocratização.

A maioria dos entrevistados (75%) concebe a educação como sendo mecanismo de aquisição de conhecimentos produzidos pela humanidade que conduzem os indivíduos a uma mudança de comportamento, levando-os a exercer seus direitos e sua cidadania. Entretanto, pequena parcela deles afirma que a educação só acontece na escola e nega a presença de determinantes sócio-político-econômico-culturais como norteadores da transformação da sociedade.

A totalidade dos entrevistados considera ser de primordial importância ampliar suas informações e tem buscado se atualizar através de leituras, cursos, capacitações, pesquisa, seminários, simpósios, encontros pedagógicos, buscando aprimoramento de conhecimentos para melhor desempenhar suas funções.

Vale destacar que, mesmo assim, quando interrogados sobre suas

atribuições cotidianas como diretores escolares, 10% afirma "ser pau para toda a obra" e averiguar a parte pedagógica "apenas quando possível"; 30% entende serem atividades de controle de pessoal, de materiais, organização de matrículas, manutenção de documentação organizada e atendimento a alunos, pais e responsáveis para resolver aquilo que entendem ser os "problemas da escola"; 60% acredita que as atribuições do diretor são ecléticas pois vão desde o gerenciamento até seu envolvimento com as questões pedagógicas. Para que isso caminhe de forma harmoniosa, compreendem a participação de todos os segmentos como algo essencial pertinente ao processo de tomada de decisões visando o crescimento da escola como um todo. Como incentivo, oportunizam momentos de acompanhamento ao corpo docente para a garantia de uma educação de qualidade a ser oferecido ao corpo discente com o intuito de reduzir os índices de evasão e reprovação.

Estes dados nos levam a crer que as capacitações e os meios de atualização que vem sendo utilizados para atualização dos diretores tem levado a uma reflexão significativa de sua prática, dando a estes uma nova visão a respeito de várias questões pertinentes à educação e, dentre elas, as atuais perspectivas da administração escolar. Corroborando estas informações, os dados mostram que 75% dos entrevistados conceitua a administração como o *modus operandi* de gerenciar a escola em seus aspectos pedagógico e administrativo, envolvendo todos os segmentos e direcionando seus esforços em prol de uma educação de qualidade, enquanto apenas 25% a reduz aos aspectos administrativos e normativos.

Apesar de alguns indícios negativos com relação à implantação da gestão democrática nas escolas, estes dados nos chamam a atenção: o fato de 60% dos entrevistados terem incluído a necessidade da intervenção nas discussões pedagógicas, além das tarefas administrativas, significa que estão incorporando e relevando a necessidade de condução coletiva dos trabalhos escolares. Entretanto, sua "boa" intenção não determina imediatamente a incorporação deste valor por parte de todos os segmentos da comunidade escolar. Ou, como diria o velho refrão, "democracia não se dá, se conquista"!

Assim, a incorporação da nova tendência administrativa (gestão democrática) vem amplamente discutida e efetivada na prática destes profissionais, que buscam, junto com os demais segmentos, gerenciar a escola, utilizando-se de mecanismos decisórios coletivos que contribuem para a melhor organização escolar.

Um destes mecanismos é o Projeto Político-Pedagógico (PPP) que, conforme os entrevistados, apesar de 15% tê-lo confundido com o Projeto Didático, é algo que em 20% das escolas aconteceu por imposição da Secretaria de Educação e foi engavetado. Em 65% delas afirma-se que com o PPP houve um crescimento democrático na escola, maior nível de reflexão sobre a prática, redirecionamento das metas e ações, proporcionando assim ao edu-

cando uma aprendizagem de "qualidade". Informavam ainda que agora se chama Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).

A mudança concreta na realidade escolar a partir do PPP é observada pelos entrevistados mas, contraditoriamente, afirmam que PPP e PDE são sinônimos, demonstrando confusão, sem perceber criticamente o alcance e as entrelinhas do PDE. Frigotto (1985: 163) afirma que o PPP busca nortear as ações da escola, enquanto que o PDE reflete as concepções da política neoliberal, que visa a implantação do "Estado Mínimo", transferindo as atribuições do governo para a esfera do mercado. Isto quer dizer que o PDE extrapola o PPP quando aponta para além da autonomia pedagógica e administrativa da escola, remetendo compulsoriamente à autonomia financeira. É isto que ainda não se sabe ao certo como vai acontecer.

Estas mudanças, segundo metade dos entrevistados, apesar de se mostrarem hoje como fatores de contribuição, passaram por entraves como a falta de clareza de alguns segmentos, comodismo, descrença na participação, falta de compromisso, empenho e tempo. Apesar disso, a outra metade, afirma que a operacionalização do PPP ajudou bastante no crescimento da escola, pois a secretaria de educação vem viabilizando o preparo dos diversos segmentos o que em muito contribui na participação, elaboração, operacionalização e avaliação dos mesmos, pelo fato de proporcionar à escola um certo grau de autonomia e mais espaço para o envolvimento de todos nas decisões das questões relativas aos rumos da escola, inclusive de sua auto-sustentação financeira.

E é justamente por levar em conta as opiniões de todos os segmentos para a tomada de decisões que 85% dos entrevistados se consideram democráticos, 10% se consideram em fase de transição de autoritários para democráticos e 5% não responderam a esta questão. Apesar dos dados, vale observar se aqueles que se intitulam democráticos realmente consideram as posições da maioria ou se apenas levam ao voto idéias pré-estabelecidas para sua legitimação. Parece-nos que o grupo "em transição" demonstra nível de consciência bem mais apurado visto que percebe os limites da própria atuação, o que significa auto-crítica, reflexão sobre si mesmo, auto-avaliação, buscando transcender o autoritarismo presente em sua formação e atuação profissional.

Estas suposições tornam-se presentes quando observamos que a grande maioria conceitua democracia como sendo a forma de dirigir, conviver e decidir baseado no consenso da maioria, com respeito à opinião da minoria. Segundo eles, isso se efetiva na prática quando procuram decidir de forma colegiada com vistas a satisfazer as necessidades reais da comunidade. Neste sentido, dizem que é preciso que haja participação efetiva, mas 25% deles reconhece que esta participação em nível regular, observando apatia e descrença dos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar. Por outro lado, 75% afirma que a participação tem sido excelente, afirmando que

"todos tem procurado se inteirar, opinar e dar sua parcela de contribuição". Argumentam que o Conselho Escolar tem sido bastante atuante e, por isso mesmo entendem que as resoluções tem acontecido de forma mais rápida, politizada e satisfatória à maioria.

### ***Considerações finais***

Sem pretender esgotar as inúmeras indagações, proposições e interpretações em torno das mudanças que se efetivam na realidade educacional brasileira, propomo-nos com este ensaio a contribuir com o debate sobre o perfil do administrador escolar.

Neste sentido, a partir dos dados coletados e analisados no sistema escolar de Recife, entendemos que o novo perfil do administrador escolar encontra-se ainda em construção, sendo que o mesmo necessita de maior fundamentação; percebemos que a sociedade exige um administrador capaz de desenvolver suas ações a partir da realidade política, econômica, administrativa, social, cultural que se apresenta no cotidiano da escola, confrontando as variáveis dos ambientes externo e interno. Essas ações precisam ocorrer de forma integrada, associadas aos fatores do contexto onde está inserida a escola. Da mesma forma, é necessário um trabalho de conscientização de base, pois a gestão democrática só será efetivada com a demanda real por democracia e a ação coletiva autêntica.

Compreende-se que haja necessidade de se efetivar a gestão democrática, o que inclui teoricamente as dimensões administrativa, pedagógica e financeira. No entanto, os discursos analisados nos remetem à percepção de que os diretores abordam, em primeiro lugar, as práticas administrativas e, em segundo lugar, as questões pedagógicas como sendo necessárias à plena implantação do regime democrático nas escolas. No entanto, a dimensão financeira ainda não é apontada nos discursos dos diretores, o que pode ser preocupante. Na essência da política neoliberal, conforme afirmamos no início deste trabalho, está a redução da responsabilidade estatal, o que inclui a autonomia financeira. Compreendemos que as três dimensões sejam indissociáveis, o que nos conduz a não simplesmente negar os caminhos que vem sendo construídos pela realidade escolar, apresentada via informações dos próprios diretores, mas a entender que o caminho está apenas parcialmente traçado, faltando ainda o amadurecimento do campo de visão social, no que diz respeito à necessidade de se autodeterminar financeiramente também.

## ***Referências Bibliográficas***

- BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. 4ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
- CARDOSO, Jarbas. Planejamento na escola: o projeto político-pedagógico. In *Revista de Administração Educacional*. Recife, v.1,nº3 (pp.33-44), jul/dez, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- DE TOMMASI (org). *O Banco Mundial e as políticas educacionais*. São Paulo: Cortez, 1996.
- FALCÃO FILHO, José Leão. Formação e prática do educador: antigos e novos paradigmas. In *Revista de Administração Educacional*. Recife, v.1,nº1 (pp47-58) jan/jul,1997
- FRIGOTTO, Gaudêncio. *Educação e a crise do capitalismo real*. São Paulo: Cortez, 1995.
- GANDIM, Danilo. *A prática do planejamento participativo na educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- GENTILI, Pablo. *Pedagogia da exclusão..* 4ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- HOLLANDA, Aurélio Buarque. *Dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 8ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.
- WEBER, Silke. Democratização e descentralização: políticas e práticas. *Revista Brasileira de Educação Escolar*. Brasília, v9,nº2 (9-25), jul/dez,1983.