Escolha e formação do diretor escolar[1]

Vitor Henrique Paro[2]

Resumo

Este artigo constitui pequeno fragmento da investigação realizada, no período de março de 2007 a fevereiro de 2010, a qual buscou estudar as dimensões e a viabilidade de uma estrutura da escola fundamental compatível com a educação entendida como prática democrática. O trabalho de campo, de natureza qualitativa, realizou-se durante o ano letivo de 2008, em escola pública estadual, com oferta de ensino fundamental da primeira à quarta série, localizada no município de São Paulo, SP. O relatório final da pesquisa (PARO, 2010) contém os resultados completos da investigação, que envolveu o tratamento de uma multiplicidade de temas suscitados pela adoção de um conceito amplo de "estrutura total da escola" (CÂNDIDO, 1974, p. 107). Certamente as questões relativas ao papel e às funções dos dirigentes escolares estiveram bastante presentes no tratamento do objeto de estudo, entre elas aquelas relacionadas ao provimento e à formação do diretor. Sem a pretensão de encaminhar soluções para os problemas que eles evocam, estes dois temas são tratados aqui apenas com a intenção de contribuir em alguma medida para estimular a reflexão e as discussões em torno do assunto.

Introdução

Este artigo constitui pequeno fragmento da investigação realizada, no período de de março de 2007 a fevereiro de 2010, a qual buscou estudar as dimensões e a viabilidade de uma estrutura da escola fundamental compatível com a educação entendida como prática democrática. O trabalho de campo, de natureza qualitativa, realizou-se durante o ano letivo de 2008, em escola pública estadual, com oferta de ensino fundamental da primeira à quarta série, localizada no município de São Paulo, SP. O relatório final da pesquisa (PARO, 2010) contém os resultados completos da investigação, que envolveu o tratamento de uma multiplicidade de temas suscitados pela adoção de um conceito amplo de "estrutura total da escola" (CÂNDIDO, 1974, p. 107). Certamente as questões

1 Este trabalho é resultado de pesquisa que teve financiamento parcial do CNPq.

2 Professor Titular da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.
vhparo@usp.br

relativas ao papel e às funções dos dirigentes escolares estiveram bastante presentes no tratamento do objeto de estudo, entre elas aquelas relacionadas ao provimento e à formação do diretor. Sem a pretensão de encaminhar soluções para os problemas que eles evocam, estes dois temas são tratados aqui apenas com a intenção de contribuir em alguma medida para estimular a reflexão e as discussões em torno do assunto.

Escolha

Um dos temas mais debatidos quando está em pauta a figura do diretor escolar é o processo de escolha para provimento do posto. Já discuti essa questão em outro trabalho (PARO, 2003) e há outras boas produções sobre o assunto (CALAÇA, 1993; CASTRO et al., 1991; CASTRO; WERLE, 1991; DOURADO, 1990; HEEMANN; PUCCI, 1986; OLIVEIRA, 1996; ZABOT, 1984, 1985). Por isso, apresentarei aqui apenas algumas notas sobre as várias alternativas de escolha com vistas a melhor apreciar as manifestações dos depoentes ouvidos no trabalho de campo.

Grosso modo pode-se falar em três modalidades de escolha: nomeação pura e simples pelo poder executivo, concurso público, e eleição pela comunidade escolar.

A nomeação por critério político, em que o secretário da educação ou o chefe do poder executivo escolhe o ocupante do cargo, tendo como base o critério político-partidário, é comumente considerada a pior alternativa, em virtude do clientelismo político que ela alimenta e a falta de base técnica que a sustente, já que o candidato é escolhido não por sua maior experiência e conhecimento de gestão e de educação, mas por sua maior afinidade com o partido ou o grupo no governo do estado ou do município. A argumentação dos adeptos dessa alternativa se refere à legitimidade do ato, tendo em conta que o povo elegeu o governante e este tem a prerrogativa, garantida em lei, de escolher seus auxiliares, para pôr em execução a política de governo sufragada nas urnas.

Essa argumentação certamente não resiste à confrontação com a realidade das direções escolares providas por esse critério, que evidenciam como a tal "democracia liberal" propalada no discurso materializa-se em ações que visam não o interesse público, mas os interesses (privados) dos diretores e dos grupos políticos que os indicaram e a quem eles servem, em última instância.

Além disso, o apelo político para justificar a nomeação parece não ter muita coerência. Se se tem, de fato, a convicção de que o governo eleito tem a aprovação da população nos atos que ele realiza, não há por que temer a vontade desse povo (na forma de uma eleição do diretor), e escolher autoritariamente o diretor em vez de dar aos cidadãos a oportunidade de exercer ainda mais a democracia. Só assim se pode sair dos estreitos limites da "democracia política em sentido estrito" e avançar para o exercício da "democracia social", ou seja, para o controle democrático do Estado, ali mesmo onde ele presta os serviços a que os cidadãos têm direito (BOBBIO, 1989, p. 54-55).

Se existe uma virtude do processo de escolha política, ela está no fato de que, *sendo* uma alternativa antidemocrática, ela *parece* antidemocrática aos olhos de todos, de tal modo que só muito raramente se encontra alguém, entre os educadores, funcionários e usuários da escola, que se declare favorável a essa medida. De qualquer modo, somente a alternativa da escolha democrática por meio de eleição consegue contra-argumentar as razões declaradas pelos adeptos da indicação política, visto que o concurso não tem nada a oferecer em termos democráticos para substituir a simples nomeação política.

A escolha por meio de concurso de títulos e provas tem como justificativa a pretensa imparcialidade presente no critério técnico, aferido em exames, que não favorece ninguém pessoalmente, mas visa selecionar de forma objetiva os que provarem possuir os conhecimentos exigidos. Em acréscimo, alega-se um caráter democrático porque oferece igualdade de oportunidades para todos os que prestam o concurso. (Apenas se esquece de reconhecer que, à liberdade dos candidatos a diretor para escolherem sua escola não corresponde nenhuma liberdade dos usuários e trabalhadores da escola para escolherem seu diretor.)

Assim, esses argumentos em favor do concurso têm sido suficientes para convencer um sem-número de pessoas ligadas ou não à educação, especialmente no Estado de São Paulo, onde o critério é adotado no sistema estadual e onde, parece, tem havido historicamente uma tendência muito conservadora de oposição à eleição em favor da opção pelo concurso. Essa tendência parece dar sinais de enfraquecimento nos últimos anos, à medida que ganham força argumentos mais realistas que desmistificam as pretensas qualidades dessa última opção.

Na verdade, não se pode negar a importância do concurso como critério técnico para a atribuição de cargos e funções, de modo a afastar as práticas de nomeações políticas que tendem a favorecer interesses pessoais e privados, por oposição ao interesse público. É preciso, entretanto, saber ver suas limitações. Obviamente o concurso não pode ser aplicado para todo e qualquer posto ou ofício público. Não se presta concurso, por exemplo, para deputado, para governador ou para presidente da república.

O que fundamenta a indicação do concurso é o conteúdo técnico especial do cargo ou ofício a ser provido. O professor, por exemplo, não pode sequer ser imaginado sem que ele detenha um conhecimento técnico de Pedagogia e Didática e dos componentes culturais que ele vai oferecer a seus educandos. Por isso, o concurso, embora nem sempre seja suficiente, é o critério que melhor serve para escolher os professores aptos a exercer sua profissão. Neste caso, embora não esteja ausente o fator político – já que toda relação pedagógica é, a rigor, uma relação política –, é o fator técnico (didático-pedagógico) que dá especificidade à função. No caso do diretor, o fator técnico está, sim, presente, mas seu conteúdo é o mesmo que se exige para o professor. Inúmeros estudos e pesquisas (v. p. ex. PARO, 1995), têm demonstrado que o que se exige do diretor, em termos técnicos, em comparação com o que o bom professor detém, é tão ínfimo e tão relacionado à prática do dia-a-dia da escola, que o aprendizado técnico das matérias relacionadas à Administração ou à Gestão que costumam povoar os cursos superiores é, não apenas desnecessário, como inútil. Somente os que veem no diretor um gerente de fábrica podem reivindicar um componente técnico ao diretor que não seja o próprio conhecimento de educador já aferido no concurso para professor. Para além disso, o que se necessita é de competência política e legitimidade para coordenar o trabalho dos demais trabalhadores da escola, competência essa que só se dá com o exercício da política, e legitimidade essa que só se pode aferir pela manifestação livre dos "dirigidos" expressa no voto.

Por isso, a modalidade de escolha que mais se adéqua às peculiaridades da função do diretor é sua eleição pela comunidade escolar. Certamente isso não significa nenhuma certeza em termos da completa democratização da escola, já que é apenas uma das medidas necessárias (v. PARO, 2003). Entretanto, sem ter os vícios das outras alternativas de provimento, a eleição é a única que tem a virtude de contribuir para o avanço de tal democratização.

Em termos políticos, o concurso não apresenta nenhuma vantagem em comparação com as outras modalidades, nem mesmo com a nomeação política, porque, assim como esta favorece o clientelismo, e o atendimento de interesses dos governantes, em oposição ao interesse da comunidade escolar, o diretor concursado só deve explicações ao Estado (nas pessoas dos governantes do momento), de onde emana sua autoridade e legitimidade. Por isso, é muito difícil ele se sensibilizar com as reivindicações da escola. Há ainda um agravante: no caso do diretor nomeado por critério político, a cada quatro anos "corre-se o risco" de as coisas mudarem e vir um diretor melhor; no caso do diretor concursado, não; ele estará sempre "sintonizado" com o partido ou o governante do momento.

Como se pode perceber, o concurso tem todos os vícios da nomeação pura e simples, mas não tem a única virtude desta, que é favorecer a explicitação de seu caráter político. Como vimos, a nomeação é ruim para a escola, para a educação e para a democracia e *parece* ruim (isso tem levado as pessoas a se voltarem contra ela e reivindicarem a eleição); o concurso é igualmente uma medida ruim, mas *não parece* ruim porque se esconde sob a capa protetora da "impessoalidade" e da "igualdade de oportunidades", o que pode explicar em grande medida a resistência com relação à eleição, como acontece nos lugares onde a medida é adotada, como no Estado de São Paulo.

A questão da melhor alternativa para a escolha do diretor ou diretora de escola foi feita aos entrevistados da Escola Estadual Célia Cintra[3], onde foi realizada a pesquisa. As respostas apresentam aspectos muito esclarecedores a respeito das discussões que normalmente se faz sobre o assunto. Márcia, a vice-diretora, indagada sobre o melhor sistema de escolha de diretor, diz:

É difícil, professor, porque concurso, eu acho que tem que ter, sim, o concurso, acho que tem que ter concurso, mas nem sempre o concurso, ele mostra capacidade. Tipo assim, porque isso acontece muito e a gente vê direto casos assim: ele era um professor, ele não tinha experiência nenhuma, nunca foi coordenador, nunca foi vice, nunca foi diretor, e ele passou no concurso e ele vai ser diretor. Não tem experiência, não tem vivência daquilo, e às vezes ele mete os pés pelas mãos, obviamente, né, não tem experiência. Então, concurso

3 Para manter o sigilo das fontes, os nomes da escola pesquisada e das pessoas entrevistadas são fictícios.

mede? Até que ponto concurso mede? E às vezes você vê um diretor concursado e que a escola é a maior confusão, não funciona, é uma bagunça, digamos assim. E a escola tende a cair. Então, o concurso mede ou não mede a capacidade? Eu fico com minhas dúvidas se o concurso vale a pena ou não.

E acrescenta a vice-diretora: "E aí o cara se efetiva, ele tá lá... [..]. Têm uns que falam: 'A escola é minha, eu que mando e acabou. Eu sou concursado.' Bate até na mesa: 'Eu que mando e sou concursado. Você não pia que você não é nada.' Isso acontece." A julgar pelas reclamações dos professores, essa conduta dos diretores talvez seja mais frequente do que normalmente se pensa ou se deseja. Antônia, auxiliar de professora[4], reage a essa postura, declarando: "O diretor, ele tem que aprender que ele não é o dono da escola, que a escola é da comunidade." Quando perguntada sobre a visão que tinha do diretor, quando era aluna do ensino fundamental, Antônia responde incontinenti: "Eu tinha medo. Eu tinha muito medo. Eu tinha uma diretora muito brava. Eu tinha medo do diretor. [...] E tem diretor que continua achando que é isso que ainda funciona: o aluno ter medo dele."

Por outro lado, Márcia não vê solução também na escolha pela comunidade porque ela pode errar e eleger um diretor ruim. "Então, eu não sei como que seria escolhido um diretor, por concurso ou pela comunidade. É difícil. Você vai ficar sem resposta, porque eu não saberia..." Sobre a nomeação, ela considera também muito problemático. Perguntada sobre qual ela preferiria entre o concursado e o eleito, responde: "O concursado, o concursado, né, eu acho. Porque, pelo menos ele concursado, dependendo de como ele é, se ele é flexível ou se ele não é, dá para se trabalhar." Questionada sobre a perenidade do diretor concursado que não pode ser mudado, e o fato de que ele vem de outra escola, que nem conhece a escola em que vai exercer o cargo, Márcia cede de certa forma aos argumentos; "Aí, nesse caso, sim. Aí seria mais interessante mesmo uma pessoa eleita."

Perguntada sobre a escolha do diretor, Andreia, professora da terceira série matutina, responde: "Eu não sou a favor ao concurso,

4 O auxiliar de professor é o que o governo estadual alardeou como sendo o "segundo professor" na sala de aula, o que não é verdade. Trata-se tão somente de um estudante de graduação, sem habilitação docente, que, a partir de um convênio entre a universidade e o governo do estado, "auxilia" o professor da classe, recebendo, para isso, uma espécie de ajuda de custo, que ele usa no pagamento de seus estudos.

eu não acho correto". Diz que, se um diretor ou diretora está fazendo um bom trabalho, que a comunidade esteja gostando, ele tem que permanecer para terminar esse trabalho. O problema, com o concurso é que, se alguém passa nos exames e escolhe a [escola] Célia Cintra, mesmo sem ter nenhum conhecimento da escola, das pessoas, de seus problemas, do modo das pessoas se portarem, essa pessoa passa a ser diretora, e a diretora que estava tendo êxito tem que sair da direção. Perguntada sobre qual seria, então, a melhor opção, Andreia reage mais ou menos como a vice-diretora, evidenciando certo "medo" da eleição. Diz ela: "Uma eleição... não sei se seria esse nome, mas assim, chegaríamos num consenso." Eu digo: "Isso é eleição." Andreia concede: "É, uma eleição." Mas sua postura não deixa de revelar certa "cisma" com o termo.

Pode-se especular que essas pessoas de pouca vivência política, mesmo verificando os malefícios do concurso, resistem a pensar numa solução que seja explicitamente política. Talvez muito da resistência de professores à eleição seja o fato de que o ritual ou a cerimônia de colocar o voto na urna rompe com uma liturgia escolar pretensamente imune à política.

Em seguida, Andreia critica a mudança constante de diretor de uma escola para outra (remoção), porque, às vezes, não dá nem tempo de conhecer sua escola. "O diretor tem que conhecer a comunidade, tem que ser conhecido pela comunidade. E, às vezes, o trabalho não flui por isso, é muita troca...".

As falas de Márcia e de Andreia são exemplos de como o argumento da competência técnica aferida em concurso está alojado na mente das pessoas. Mesmo com tantas críticas ao sistema vigente, elas resistem a outra alternativa, especialmente porque temem a eleição. Mas um fenômeno de grande importância nesta pesquisa é o crescimento considerável do número de pessoas que simpatizam com a eleição e rechaçam o concurso, quando os dados são comparados com pesquisas empíricas anteriores que realizei, em que praticamente a unanimidade era favorável ao concurso (PARO, 1995) ou em que pelo menos a grande maioria com ele simpatizava (PARO, 2000, 2001).

Assim, as demais pessoas entrevistadas evidenciaram, em última instância, sua preferência pela eleição. Raquel, a diretora, por exemplo, em resposta à pergunta se ela acha que o concurso é a melhor forma de selecionar o diretor, é taxativa: "Não acho! Não

acho que seja (Não é porque eu não passei, hein. Porque pode parecer um pouco de mágoa...)". Conta que teve colegas que perderam a direção da escola porque alguém que passou no concurso, que "não conhece nem a escola", escolheu sua escola para ser diretor. Pessoas, por exemplo, que fizeram Administração de Empresas e entraram na direção de uma escola, porque fizeram uma complementação pedagógica qualquer, e acabaram se decepcionando. "Mas eu acredito ainda que a eleição pelos pares seja um processo mais justo." Por outro lado, além de considerar que o concurso não garante que o diretor vá desempenhar seu papel, Raquel acrescenta que, "ao mesmo tempo, em contrapartida, um diretor efetivo numa escola é muito bom. Porque é seguro." Porque a mudança constante de diretor é nociva. Ela gostaria, portanto, que o diretor fosse lotado por eleição, mas que fosse "efetivo", ou melhor, que tivesse um mandato contínuo, com referendos periódicos sobre sua permanência na direção. "E que estivessem todos os segmentos da escola nessa eleição." Na sequência da entrevista, Raquel explica ser favorável à eleição com mandato de um ano, que se poderia renovar. Pergunto se ela não acha pouco um ano e ela diz que não. "Eu acho que, num ano, dá para perceber o trabalho." Sobre a nomeação, pura e simples, Raquel acha arriscado. Diz que tem que haver critérios. Por exemplo, ter pelo menos oito anos de magistério, como ela, ter prestado um concurso, mesmo sem alcançar os pontos necessários para se efetivar, etc. O que ela teme é que se façam nomeações político-partidárias.

Vera Sanches, a coordenadora pedagógica, acha que, a exemplo do que acontecia com as escolas experimentais, o diretor deveria ser escolhido pela comunidade. Acha que o concurso não é eficaz para escolher um bom diretor.

Porque, essas pessoas, como são escolhidas hoje? Eu vou, presto uma prova, naquele dia, maravilha, eu fui muito bem, fui escolhida na minha vez... Mas eu posso não ser competente, eu posso não ser do ramo. [...] Então, eu acho que tem que ser na base da democracia mesmo, a comunidade votando.

Com relação ao concurso, diz que não garante competência e tem exemplos de pessoas que prestam o concurso, são aprovadas e chegam na escola e não sabem nada, não conhecem a escola e não dá certo.

Antônia, auxiliar de professora, acha que o diretor deve ser escolhido por uma prova, mas que também seja eleito pela

comunidade. "O diretor deveria ser alguém que fosse professor, e que a comunidade conheceria, como ele trabalha, como ele lida com o aluno." Diz que, se a comunidade não gostar do diretor, tem direito de destituí-lo.

Vanessa, professora da segunda série vespertina, diz que o bom seria que o diretor fosse "eleito pelos professores da escola, que já o conhecem". Reclama que, por conta do concurso, a escola a toda hora vive mudando de diretor. Com isso, o trabalho fica muito segmentado. "Eu acho que se fosse alguém da própria escola que fosse eleito pelo grupo de professores, a pessoa até teria mais interesse em cuidar dos interesses da escola."

Também Marilda, professora da quarta série vespertina, é favorável à eleição.

A nível de rodízio, como seria escolhido? Eu acho que nada mais justo que o conjunto da escola. Eles estão ali naquela realidade, ali, daquela comunidade; então, por eles estarem já trabalhando, estão ali no conjunto, fazendo o seu bom trabalho, eu acho que nada mais justíssimo... a eleição da escola.

Inês, secretária, assim se manifesta sobre a escolha do diretor: "Pois é, eu acredito que, se você têm bons diretores de escola, substitutos, que vêm pelas resoluções, que a escola funciona, então, por que de não deixarem eles efetivamente? Por que que têm que prestar um concurso, que tem que ter mais ou menos uns oito anos de carreira no magistério?" Com relação à eleição, Inês diz: "Eu acho que seria uma coisa muito boa. Você acaba escolhendo aquele que você já conhece o perfil, que trabalha, que é da escola, que faz..." Diz que desde que está na Escola Célia Cintra, passaram quatro diretoras:

A Lúcia tinha um perfil, os alunos todos adaptados. Quando ela saiu, ficamos sem chão, porque ela é professora da casa, estava designada como diretora aqui; e aí houve um concurso de remoção, Lígia veio – lógico, direito dela – mas não ficou. Aí se afastou. Ficamos um bom tempo sem [diretor], aí a professora Rute, também que não sabia de nada, acabou se adaptando de uma outra forma. Aí depois, por causa do concurso de remoção novamente, a professora Rute sai [...] e entra a Raquel. Quer dizer, a gente tem que se adaptar porque cada pessoa é diferente.

Diante da opção de prover o diretor por concurso, Elaine, professora da primeira série matutina, diz: "Ah, eu acho que poderia

estar pegando alguém da sua escola." Prefere o provimento por eleição. "Eu acho que a equipe tem que recebê-lo bem. E ele, sendo escolhido por eles, eu acho que a relação fica melhor. Porque se vem alguém que nunca viu... A Márcia [vice-diretora] mesmo, eu vejo por ela; ela não conhece a escola. Às vezes a gente pergunta as coisas para ela, ela diz: 'Ah, não sou dessa escola.'" Ironicamente, apenas algumas semanas depois, mais uma vez a escola teve de mudar de diretora, e quem passou a ocupar a vaga foi Márcia.

Formação

Em termos gerais, há pelo menos duas posições alternativas com relação à formação do diretor escolar. De um lado, há uma posição mais tradicional que vem desde os trabalhos de José Querino Ribeiro (1938, 1952), que advoga uma formação técnica específica para o dirigente escolar, com base no argumento de que o diretor tem funções especiais diferentes das funções do professor. De outro lado, há a posição que defende uma formação do diretor essencialmente educativa, à semelhança da formação dos demais educadores escolares, pois acredita que o pouco de específico, ou de técnico não educativo, que existe na função do diretor não exige uma formação regular diferenciada, no molde das habilitações ou mesmo de cursos específicos de administração. Como afirmei ao referir-me à escolha do diretor, o pouco que é exigido em termos técnicos que escapa à formação docente é mais facilmente aprendido nas atividades cotidianas, no próprio exercício da função diretiva escolar.

Em trabalho recente (PARO, 2009), defendi essa última posição, acrescentando que, numa gestão escolar democrática, todos os educadores são potenciais candidatos à direção escolar, não justificando diferenças em sua formação. Há, entretanto, autores que defendem opiniões contrárias a essa. É o caso, por exemplo, de José Carlos Libâneo, que afirma:

Há divergências significativas sobre se a atividade "administrativa" distingue-se da atividade "pedagógica" e sobre se a direção administrativa e direção pedagógica devem ser exercidas necessariamente por um professor. No Brasil, difundiu-se bastante a ideia de que a direção e a coordenação pedagógica são formas diferenciadas de uma única função, a docente. Defendemos uma posição diferente. Tanto o diretor de escola quanto o coordenador

pedagógico desempenham, cada um, *funções específicas*, que requerem *formação profissional também específica*, distinta daquela provida aos professores. Nesse caso, o diretor *não precisa exercer nem ter exercido a docência*, embora deva receber formação para lidar com questões de ensino. Em outras palavras, as funções de direção, coordenação pedagógica e docente não precisam coincidir necessariamente. (LIBÂNEO, 2004, p. 224; grifos meus.)

Essa posição ignora o caráter político da função do diretor, supondo que suas habilidades e conhecimentos requeridos para liderar o pessoal e coordenar o esforço humano coletivo são passíveis de serem adquiridas nos livros e nas faculdades de educação ou de administração. Entretanto, se se considera o caráter político (educativo) de sua função, tem-se que admitir que sua habilidade política é adquirida no *exercício mesmo* da política. Como afirmei, se assim não for e se, numa posição tecnicista, advogarmos um aprendizado técnico para exercer suas funções, então teríamos que exigir diploma de "administração" também de prefeitos, governadores, deputados, senadores, presidentes da república etc. etc.

Na escola pesquisada, o que as professoras e outras educadoras mais fizeram referências como importante na formação do diretor foi precisamente esse componente educativo que vimos reivindicando.

Marilda acha que a formação do diretor não tem que ser diferente da de professor. Critica a falta de experiência pedagógica de diretores e de supervisores. "Conheci supervisores que nunca entraram na sala de aula. Então, como é que pode resolver o problema de uma escola, se nunca pisou em sala de aula? Então, está fora da realidade. E se você vai discutir, opa, existe a hierarquia."

A diretora Raquel diz que a formação específica do diretor escolar em habilitações no curso superior "não garante nada". Acha que o diretor tem que conhecer de contabilidade, tem de entender bastante da legislação, "para não sair fora do que é legal. Tem que ser advogado, contador, que mais? E tem que entender um pouco de relações pessoais." Quando pergunto: "E de educação, a parte de formação em educação?" ela responde: "Então, agora o senhor me pegou." Depois se dá conta e diz: "Eu acho que um bom diretor tem que ficar encarregado da parte pedagógica mesmo. Isso é o que eu acho. E essa parte da contabilidade e da legislação é o que se quer... o que se precisa."

Sobre a formação do diretor, Márcia diz que tem que ter curso superior, Pedagogia; administração não precisaria ter. Diz que na

Faculdade não se aprende nada da administração que é dada. Já a professora Elaine considera que uma boa formação do diretor deve contemplar o conhecimento da sala de aula. Deve conhecer muito bem de educação e da função de professor. "Eu acho que o diretor, ele tem que ter uma formação que ele esteja dentro desse universo que o professor passa na sala de aula."

Inês acha que o diretor deve ser bem capacitado e precisa, além de tudo que é exigido em termos de legislação, ter um bom contato humano. Ao ser sugerida a área pedagógica, Inês concorda; "É, a área pedagógica não pode faltar. Eu acho até que têm algumas coisas em que o diretor e o coordenador têm que andar lado a lado."

Quanto à formação, a professora Andreia acha que o diretor deve ter Pedagogia, basicamente. Acha que não é preciso uma formação específica para o diretor. Diz que o específico da administração acaba-se aprendendo na escola em que trabalha.

Antônia, ao falar sobre a estrutura atual da escola, diz: "Se for pensar de uma maneira geral, está faltando um apoio para o diretor, um orientador para o diretor. Está faltando não sei se mais cursos..." Acha que o diretor deveria ter mais orientação de como lidar com o aluno, ser mais humano etc. E conta:

Eu vi uma diretora que o aluno chegou, ela tinha fechado o portão [fazia] dez minutos, e ela mandou o aluno voltar. E a mãe do aluno explicou: "Ele está chegando aqui agora porque eu atrasei porque eu vou trabalhar em tal lugar, porque eu tenho que pegar ônibus, ele não tem com quem ficar em casa se ele não entrar em sala de aula." Só que ela [a diretora] já tinha dado a palavra dela que ia fechar e ela [a mãe] disse: "Eu vou na diretoria de ensino, eu vou reclamar." [...] Ela [a diretora] falou que já tinha dado a palavra e não podia voltar atrás. É um absurdo você, por causa de dez minutos... [nem] por causa de uma hora, você não pode mandar o aluno voltar. Porque o aluno ainda tem três, quatro horas e ainda pode aprender muita coisa. Eu acho que o aluno não pode voltar em hipótese nenhuma para casa. A escola tem que dar essa base para o aluno. Então, eu acho [...] que tem muito diretor e coordenador despreparado.

Nesse caso relatado por Antônia, percebe-se claramente que o que falta à diretora não são conhecimentos administrativos, passíveis de aprendizados em faculdades ou em "programas de formação

de gestores", como os que têm medrado ultimamente. Além de uma personalidade melhor constituída com valores democráticos, o que parece faltar verdadeiramente à diretora são conhecimentos pedagógicos básicos, componente imprescindível na formação de bons educadores.

Conclusão

Em síntese, o trabalho de campo indicou, para as duas questões aqui examinadas, a predominância entre os educadores escolares de opiniões que vão de encontro aos critérios utilizados pelas políticas públicas no Estado de São Paulo. Ou seja, tanto no que se refere ao provimento quanto no que diz respeito à formação dos diretores, os educadores em sua maioria mostraram seu descontentamento com relação ao modo como as políticas educacionais têm sido concebidas e implementadas.

Quanto ao processo de escolha, diante do clientelismo da nomeação política e do "burocratismo" conservador do concurso vigente, a preferência pela escolha por meio de processo eletivo foi quase unânime entre os entrevistados. Assim, percebe-se um significativo crescimento da preferência pela eleição do diretor, quando comparado com dados de pesquisas de alguns anos atrás. Isso é surpreendente no Estado de São Paulo onde o sistema democrático de escolha sempre sofreu sérias resistências entre professores e pessoal da escola em geral (PARO, 1995).

Quanto à formação ideal que o diretor deve receber para dar conta de suas funções, os dados confirmam a opção mais lógica em se tratando de um profissional responsável por uma instituição educativa. Ou seja, de um modo geral, todos concordam com a ênfase no pedagógico, declarando que o que geralmente falta ao diretor para o desempenho satisfatório de suas incumbências de administrador e de líder é o conhecimento mais profundo da Educação que não pode se confundir com as técnicas de gestão próprias da administração empresarial capitalista.

Referências

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia*: uma defesa das regras do jogo. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

CALAÇA, Celina Ferreira. *Eleição de diretor de escola e gestão democrática:* um estudo de caso. São Paulo, 1993. 232 f. Dissertação (Mestrado em Educação) –Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1993.

CÂNDIDO, Antônio. A estrutura da escola. In: PEREIRA, Luiz; FORACCHI, Marialice M. *Educação e sociedade:* leituras de sociologia da educação. 6. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1974. p. 107-128.

CASTRO, Marta Luz Sisson de & WERLE, Flávia Obino Corrêa. Eleições de diretores: reflexões e questionamento de uma experiência. *Estudos em Avaliação Educacional*. São Paulo, Fundação Carlos Chagas, n. 3, p. 103-112, jan./jun. 1991.

CASTRO, Marta Luz Sisson de et al. Eleição de diretores: a experiência do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Brasília, ANPAE, v. 7, n. 1 e 2, p. 80-102, jan./dez. 1991.

DOURADO, Luís Fernandes. *Democratização da escola*: eleições de diretores, um caminho? Goiânia, 1990. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 1990.

HEEMANN, Eliana Barbosa & PUCCI, Francisco César de Luca. *A eleição dos diretores das escolas estaduais do Paraná e seus efeitos na vida da escola*. Curitiba, UFPar, 1986.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola*: teoria e prática. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: Alternativa, 2004.

OLIVEIRA, Ana Angélica Rodrigues de. *Eleição para diretores e a gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Alfa-Omega, 1996.

PARO, Vitor Henrique. *Por dentro da escola pública*. São Paulo: Xamã, 1995.

PARO, Vitor Henrique. *Qualidade do ensino*: a contribuição dos pais. São Paulo: Xamã, 2000.

PARO, Vitor Henrique. *Reprovação escolar*: renúncia à educação. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. *Eleição de diretores*: a escola pública experimenta a democracia. 2. ed. rev. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. *Educação & Sociedade*. Campinas, v. 30, n. 107, p. 125-139, jan./abr. 2009.

PARO, Vitor Henrique. *Estrutura da escola e educação como prática democrática*. São Paulo: Feusp, 2010. 179 p. Relatório de Pesquisa.

RIBEIRO, José Querino. *Ensaio de uma teoria da administração escolar.* São Paulo: FFCL/USP, 1952. (Administração escolar e educação comparada; boletim 158)

RIBEIRO, José Querino. *Fayolismo na administração das escolas públicas*. São Paulo: Linotechnica, 1938

ZABOT, Nircélio. Eleições diretas para diretor: reedição de experiência democrática abre caminho para novas conquistas na escola pública. In: PARANÁ. Secretaria da Educação. *Eleições diretas para diretor das escolas da rede estadual de ensino*. [Curitiba]: 1985.

ZABOT, Nircélio. Eleições para diretores escolares; uma importante conquista democrática. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 88-91, jan./jun. 1984.

Recebido em: outubro de 2011

Publicado em: dezembro de 2011