

Vitor Henrique Paro

DIRETOR ESCOLAR
educador ou gerente?

 **CORTEZ**
EDITORA

Sumário

Lista de siglas	11
Apresentação.....	13
Introdução.....	17
1. Administração como mediação	23
2. Diretor e direção.....	37
3. A escola como objeto da gestão escolar.....	45
3.1 Direção escolar e educação.....	45
3.2 As políticas educacionais, o educativo e o mercantil	50
3.3 Interferências privadas na escola pública.....	55
O público e o privado	56
O pedagógico.....	63
Sequestro e degradação.....	65
3.4 O processo de trabalho escolar	69
3.5 O trabalho docente e sua singularidade.....	82
3.6 A singularidade ausente.....	90
4. Diretor escolar: dirigente <i>sui generis</i> para um trabalho singular.....	95
Referências.....	121

1

Administração como mediação

Tradicionalmente, os estudos sobre a atuação do diretor de escola costumam ater-se a uma concepção de administração diversa do conceito amplo utilizado neste livro, razão pela qual restringem a ação administrativa dos diretores apenas às atividades-meio, dicotomizando, assim, as atividades escolares em administrativas e pedagógicas. Meneses, por exemplo, afirma:

De modo mais amplo possível, podemos dizer que as atividades do diretor de um grupo escolar podem ser classificadas em administrativas e pedagógicas, isto é, em atividades-meio e atividades-fim. (Meneses, 1972, p. 192)

Embora sirva ao propósito de tornar clara a distinção entre a atividade pedagógica propriamente dita e as atividades que a esta servem de pressuposto e sustentação, tal maneira de tratar o problema acaba por tomar as atividades pedagógicas e administrativas como mutuamente exclusivas — como se o administrativo e o pedagógico não pudessem coexistir numa mesma atividade —, encobrindo assim o

2

Diretor e direção

A breve explanação que acabo de fazer a respeito da administração e de seus componentes (racionalização do trabalho e coordenação) deve permitir a delimitação do significado de *direção* e de seu correlato *diretor*, termos centrais do tema deste livro.

Em princípio, a palavra direção pode ser utilizada indistintamente como sinônimo de chefia, comando, gestão, governo, administração, coordenação, supervisão, superintendência etc. Para os propósitos deste livro interessa particularmente a identificação que comumente se faz entre direção escolar e administração escolar; ou entre diretor escolar e administrador escolar. Essa identificação fica bastante visível na exigência, que normalmente se faz, de que o diretor de escola tenha uma formação em administração escolar (ou gestão escolar).

Na maioria dos sistemas de ensino, quando se fala em administrador escolar, pensa-se logo na figura do diretor de escola, embora haja exceções, em que existe a figura do diretor e a do administrador, com funções distintas. Também

3

A escola como objeto da gestão escolar

Como se sabe, para bem realizar-se, a atividade administrativa não pode ignorar a natureza de seu objeto, incluindo a disponibilidade de recursos e a forma em que estes se apresentam, o local ou instituição em que a ação se realiza e os objetivos que deve perseguir. No caso da gestão escolar, o objeto a que ela se aplica é a escola, lugar privilegiado da ação do diretor. Por isso, cumpre tomar a instituição escolar desse ponto de vista, examinando alguns temas relacionados, tanto ao processo pedagógico que aí se desenvolve quanto às múltiplas determinações que aí se manifestam tendo sempre presente a educação como o fim a que a direção deve servir.

3.1 Direção escolar e educação

O dimensionamento da prática administrativa do diretor escolar se fundamenta, inicialmente, na necessidade de se conceberem maneiras de o diretor contribuir para uma

4

Diretor escolar: dirigente *sui generis* para um trabalho singular

Do que vimos no capítulo anterior, temos, por um lado, a busca de um objetivo extremamente modesto, que omite das novas gerações seu direito de acesso pleno à cultura; por outro, uma mediação (administração) inadequada à obtenção mesmo desse modesto objetivo. E isso não é recente, pois a maneira de administrar a escola é praticamente centenária no Brasil. Ocorre que, antes, quando a escola pública só atendia a uma pequena elite, sua incompetência era escamoteada, a partir da “seleção” que a escola fazia de sua “clientela”, acolhendo em seus bancos escolares apenas os filhos das famílias mais favorecidas economicamente. Essas crianças e jovens já possuíam, em seu meio familiar e social, acesso mais amplo à cultura elaborada historicamente e já iam à escola “querendo aprender”, além de portarem em sua formação extraescolar elementos culturais que as ajudavam a aprender mesmo numa escola ocupada apenas em “passar” conhecimentos. Aqueles que, porventura, não exibiam esses predicados eram barrados pela re-