



Ana Márcia Mendes Braga  
Hila Zoé Neves de Brito  
Maria José da Costa

**O DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA: Análise da representação de professores de  
uma escola em Marabá.**

<b>UFFa - CMB - Biblioteca</b>
Data: 04/11/2002
Registro: 0861200
Origem: D
370

Ana Márcia Mendes Braga  
Hila Zoé Neves de Brito  
Maria José da Costa



**O DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA: Análise da representação de professores de uma escola em Marabá.**

Trabalho de Conclusão de Curso orientado pela professora Ms. Nazilda Maria Corrêa dos Santos, apresentado ao Departamento de Métodos Técnicas e Orientação da Educação, do Centro de Educação da Universidade Federal do Pará, constituindo parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Licenciado Pleno em Pedagogia – Habilitação em Magistério.

Marabá / 1999

UNIFESSPA  
BIBLIOTECA JOSINEIDE TAVARES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DO SUL E SUDESTE DO PARÁ  
NÚCLEO DE MARABÁ  
CURSO DE PEDAGOGIA – HABILITAÇÃO MAGISTÉRIO

Elaboração:

945300207 - Ana Márcia Mendes Braga  
945301507 - Hila Zoé Neves de Brito  
945303507 - Maria José da Costa

ORIENTADORA: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Nazilda Maria Corrêa dos Santos

Marabá / Pará  
1999

**ILMA. SRA. CHEFE DO DEPARTAMENTO DE MÉTODOS TÉCNICAS E  
ORIENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO**

Sra. Chefe

O presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi realizado pelas alunas: Ana Márcia Mendes Braga, número de matrícula 945300207; Hila Zoé Neves de Brito, número de matrícula 945301507 e Maria José da Costa, número de matrícula 945303507, do Curso de pedagogia, turma 1994, do Campus Universitário do Sul e Sudeste do Pará Núcleo de Marabá, tendo o título de O DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA: Análise da representação de professores de uma escola em Marabá.

Trata-se de um estudo de caso em que as alunas retratam uma escola pública de ensino fundamental e médio em Marabá, procurando compreender a representação que os professores têm do diretor de escola, contrapondo a essa, a visão do diretor sobre o seu próprio papel.

Abordam durante o estudo as questões referentes a concepção que têm de uma direção democrática, destacando como característica desta "a participação efetiva da comunidade escolar, resgatando a cultura da solidariedade e da cooperação negada pela competitividade imposta pela sociedade capitalista".

Tive oportunidade de assistir e orientar as diferentes etapas desse trabalho, verificando cada conquista, cada acerto; participando como observadora privilegiada de cada nova construção que se tornou necessária. As estudantes ultrapassaram o nível comum dos trabalhos de conclusão de curso e atribuo, por merecimento, o conceito EXCELENTE.

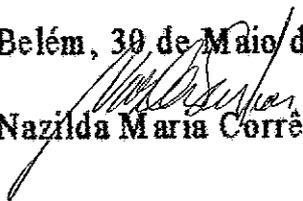
Dep. de Métodos, Técnicas e Orientação da Educação

Homologado em 15 / 03 / 2000

Registre-se

  
M.ª Conceição C. Saraiva  
Chefe do DMTOE  
C. Ed. UFPA

Belém, 30 de Maio de 1999

  
Nazilda Maria Corrêa dos Santos



---

## DEDICATÓRIA

A todas as crianças e jovens que na maioria das vezes são excluídos do processo educacional e tem seus direitos violados, devido a valorização do capital em detrimento do humano.

Aos nossos filhos e sobrinhos que merecem como todas as outras crianças, uma educação de qualidade onde a solidariedade dê lugar ao individualismo competitivo presente na sociedade em que vivemos.

**Ana Márcia  
Hila Zoé  
Maria José**

## **AGRADECIMENTOS**

---

Aos nossos colegas, em especial, **Kátia e Maria de Souza (CÓ)**, pela contribuição que deram a nossa formação.

Aos “nossos” professores, por compartilharem conosco as suas sabedorias.

Em especial aos professores de Marabá, pela coragem de enfrentarem as dificuldades encontradas no trabalho de interiorização.

A nossa orientadora **Nazilda**, pelo incentivo e contribuição dada na elaboração deste trabalho.

**Ana Márcia  
Hila Zoé  
Maria José**

## **AGRADECIMENTOS**

---

Aos meus pais **Maria e Jonas**, pela presença constante em minha vida.

Ao meu esposo **Luiz Bressan**, pelo incentivo no decorrer do curso.

Aos meu filho **Mateus** e a minha filha **Luciana** que souberam suportar a minha ausência.

Ao meu irmão **Marcelo**, pelas vezes que cuidou do meu filho.

A **Magnólia** que na minha ausência zelou pela minha casa e pelos meus filhos.

A **Hila e Mazé** pelo companheirismo no desenrolar deste trabalho.

**Ana Márcia**

## AGRADECIMENTOS

---

O esforço que se materializa no presente, não teria sido viabilizado sem a presença de **Deus** e sem a colaboração de algumas pessoas que ajudaram das mais diversas formas. Entre elas merecem destaque:

**Armando, Raphael e Juan** (meus filhos), pela compreensão da ausência e ajuda no cotidiano doméstico.

Aos meus pais **Armando Brito** (In Memoriam) e **Canaan Neves de Brito**. Um obrigado todo especial a minha mãe, pela contribuição no dia - a - dia com as crianças, pelos ensinamentos, por acreditar no meu sonho possível e não medir esforços para que eu pudesse concretizá-lo.

A **um amor**, pelo apoio nas horas difíceis e palavras de entusiasmo que me fizeram vencer os obstáculos e prosperar na caminhada.

Carinhosamente a **Márcia e Mazé**, pela troca de conhecimentos e amizade.

**Hila Zoé**

## **AGRADECIMENTOS**

---

Ao meu pai **Inácio** (In Memoriam) que espiritualmente continua vivo e presente na minha memória e a minha mãe **Luzia**, pela dedicação e compreensão nos momentos em que estive ausente para elaboração deste trabalho.

Aos meus irmãos e irmãs que contribuíram direta ou indiretamente para que este trabalho se realizasse.

A minha amiga **Vânia** que me incentivou para que eu prestasse vestibular.

As minhas "amiguinhas" Ana Márcia e Hila Zoé, pela paciência que tiveram comigo e oportunidade da troca de conhecimentos na construção desse trabalho.

**Maria José**

## APRESENTAÇÃO

Este é um Estudo de Caso realizado numa escola pública de ensino fundamental e médio em Marabá, que tem por finalidade compreender a representação que os professores têm do diretor de escola, contrapondo a essa, a visão do diretor sobre o seu próprio papel.

A escola em que os pesquisados desenvolvem seu trabalho é resultado da luta da organização dos moradores que após a sua fundação ausentaram-se das discussões em torno desta.

Uma direção democrática caracteriza-se pela participação efetiva da comunidade escolar, resgatando a cultura da solidariedade e da cooperação negada pela competitividade imposta pela sociedade capitalista.

Neste sentido, compreender as interpretações, opiniões e crenças dos sujeitos envolvidos no ambiente da escola é importante, devido a necessidade de se conhecer esta realidade e de se fazer permanentemente uma reflexão sobre os rumos que vem tomando a prática educativa nestas instituições.

Esperamos que este trabalho, mesmo com suas limitações, possa contribuir para uma reflexão sobre a figura do diretor de escola, entendido aqui não apenas como um burocrata, mas como um cidadão responsável, cujo as ações deve estar voltadas para os interesses dos jovens e crianças das classes populares que hoje frequentam a escola pública brasileira.



## SUMÁRIO

### Apresentação

#### Parte I

1.	O CENÁRIO E ATORES DA PESQUISA	12
1.1	A HISTÓRIA DA LUTA DOS MORADORES PELA ESCOLA	13
1.2	A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA	17
1.3	OPÇÕES TEÓRICAS NESTA PESQUISA	20

#### Parte II

2.	O DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA	25
2.1	A REPRESENTAÇÃO DOS PROFESSORES	26
	a) CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	26
	b) RELAÇÃO ENTRE O PEDAGÓGICO E O ADMINISTRATIVO	28
	c) O PAPEL DO DIRETOR	30
2.2.	A REPRESENTAÇÃO DO DIRETOR	34
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
	ANEXOS	39

## PARTE I

### O CENÁRIO E ATORES DA PESQUISA

*Caminhando e cantando/  
e seguindo a canção,  
somos todos iguais/  
braços dados ou não,  
nas escolas, nas ruas, campo, construções...*

*(Trecho da música de Geraldo Vandré, Pra não dizer que não  
falei das flores, 1968)*

## PARTE I

---

### 1. O CENÁRIO E OS ATORES DA PESQUISA

#### A HISTÓRIA DA ESCOLA<sup>1</sup> NA ÓTICA DOS MORADORES CONSTRUÇÃO DA PESQUISA OPÇÕES TEÓRICAS NESTA PESQUISA

Esta primeira parte, relata a luta e persistência da Associação de Moradores da Nova Marabá, pela construção da escola pesquisada.

Ao focalizar os informantes, por motivos éticos, optamos por atribuí-lhes um pseudônimo. O dimensionamento e a caracterização deste trabalho traz em seu bojo nossa visão sobre administrador escolar, que ora se afasta, ora se aproxima da concepção dos entrevistados.

Abordamos ainda, alguns conceitos que estarão presentes na pesquisa, enfatizando a administração escolar, que por vezes, traz a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade; a gestão participativa onde as decisões devem ser partilhadas por todos e as relações de poder impregnadas no cotidiano escolar.

---

<sup>1</sup>. Razões de caráter ético justificam a decodificação da escola, objeto da pesquisa.

## 1.1. A HISTÓRIA DA ESCOLA NA ÓTICA DOS MORADORES QUE POR ELA LUTARAM

A história de um povo não pode ser ignorada. Ao longo dos anos os acontecimentos importantes que marcaram os moradores em Marabá correm o risco de cair no esquecimento se não forem resgatados. Esta pesquisa pretende recuperar essa memória e registra-la, escreve-la é uma forma de mante-la 'viva'.

Contando a história desses fatos enriquecemos o nosso trabalho a partir do momento em que fazemos uma reflexão sobre ações que culminaram com a construção da escola, objeto dessa pesquisa. A realidade na qual se desenvolveu, possibilita hoje a compreensão do presente.

Portanto, neste trabalho contamos como se deu a fundação de uma das escolas públicas de Marabá, a partir do ponto de vista dos dominados, que têm ficado a margem do processo histórico, como se fossem sujeitos a-históricos.

Comprovamos isso observando a placa de inauguração da escola, onde estão registrados apenas os nomes das autoridades municipais e estaduais da época, sem fazer referência aos movimentos organizados da sociedade e suas reivindicações, pessoas que decisivamente concretizaram esta realidade.

Escrever essa história foi difícil, a própria comunidade escolar desconhece a luta dos moradores para que os seus filhos tivessem o direito de estudar e o fazer próximo de sua residências<sup>2</sup>, havendo ainda ausência de registros sobre a educação em Marabá. A falta de sistematização das informações por parte daqueles que estiveram a frente da luta na construção da escola dificultaram a reconstituição dos fatos.

---

<sup>2</sup> . Antes muitas crianças tinham que se deslocar de grandes distâncias correndo risco de vida devido ao trânsito perigoso.

Nas décadas de 70 e 80 houve um grande crescimento demográfico no município de Marabá<sup>3</sup>. Em decorrência do "propagandismo" dos grandes projetos na Amazônia, da abertura de estradas e da descoberta de Serra Pelada; pessoas de outras regiões do país para cá se deslocaram na esperança de melhorar de vida.

Esse foi um dos motivos que causou a ocupação de forma desordenada da Nova Marabá, que encontrava-se desprovida de atendimento na área de saúde, saneamento básico, moradia, transporte e educação.

Além dos problemas citados anteriormente, os terrenos da folha<sup>4</sup> estavam sendo ocupados aleatoriamente, sem a preocupação em reservar um espaço para a construção de uma escola. Havia também um descaso por parte das autoridades em relação a criação de novas vagas que atendessem a clientela estudantil em decorrência do crescimento populacional na Nova Marabá.

Diante desses problemas a população 'chegante' começou a se organizar em busca de melhores condições de vida, desenvolvendo lutas tais como: a construção de escolas e o abastecimento domiciliar do gás de cozinha.

Fundada em março 1991, a escola, objeto desse estudo, tem uma área total de 424,36 m<sup>2</sup>, foi construída em alvenaria, coberta de telha de amianto, o que é inadequado ao clima quente da nossa região, possui oito salas de aulas, biblioteca, consultório médico- odontológico<sup>5</sup> e quadra de esportes.

Apesar de possuir salas amplas, há interferência de ruídos de uma sala para outra, devido a divisão de meia parede. A escola atende hoje um total de 381 ( trezentos e oitenta e um ) alunos do ensino fundamental (1<sup>a</sup> a 4<sup>a</sup> série) e 395 ( trezentos e noventa e cinco ) do ensino médio.

<sup>3</sup> . Mattos (1996 )

<sup>4</sup> . Modo de organização urbana da cidade de Marabá.

<sup>5</sup> . Este consultório atendia um número limitado de alunos, atualmente não está funcionando e nem há perspectiva de reativação.



Alguns moradores residentes às proximidades da instituição, apesar de reconhecerem o benefício que a mesma trouxe para o bairro, sentem-se prejudicados, haja vista que o prédio ficou com a frente para a pista principal, isolando a rua que fica atrás da referida escola.

Um grupo de moradores da Nova Marabá, que fazia parte de uma associação à época da fundação da escola, se expressam sobre o momento em que se desencadearam as lutas pela construção da escola. *“A luta iniciou pela necessidade de uma escola na Nova Marabá (...) tinha outras escolas nas folhas vizinhas, mas ficava difícil as crianças se deslocarem até lá”.*

O levantamento feito pela Associação de Moradores da Nova Marabá ( ver quadro I e II ) demonstra que havia 75,93% de jovens e crianças em idade escolar aptas a se matricular no ensino fundamental e apenas 3,65% para o ensino médio.

Diante da demanda para o ensino fundamental, nesta pesquisa, não foi possível entendermos o motivo de ter sido priorizado o ensino médio em vez de garantir o fundamental de 5ª a 8ª série, visto que a escola já garante o ensino de 1ª a 4ª série do ensino fundamental.

A Associação dos Moradores da Nova Marabá, iniciou o trabalho de reivindicação em abril de 1987, junto ao Prefeito da época e Secretaria Municipal de Educação, solicitando através de ofício, a construção de uma escola que viesse atender aos mais de 1500 (Hum mil e quinhentos) estudantes que residiam no bairro, principalmente do ensino fundamental.

Após esse contato procurou-se uma área próxima a residência dos moradores para construção da escola. A sugestão da Prefeitura foi um terreno próximo a folha 29, mas os moradores mostravam-se simpáticos a um terreno localizado em local mais acessível, ambas as propostas foram inviabilizadas.

Primeiro pelo receio de ser às proximidades do cemitério e pela possibilidade de construção de uma via dupla para tráfego de carros e depois, pelo terreno ser de propriedade de terceiros e não ser possível uma negociação com os mesmos.

No entanto, a coordenação do núcleo da associação dos moradores localizou uma área, que mesmo estando já destinada à uma instituição filantrópica para construção de uma creche após negociação, foi cedida para a construção da escola.

Ainda no governo do referido prefeito foi iniciada a construção com material pré-moldado, cedido de uma escola na Serra dos Carajás, doado pela Companhia Vale do Rio Doce. A lentidão e o abandono durante o processo de construção, facilitou a que alguns moradores levassem o material. Os entrevistados deixaram transparecer que isto ocorreu devido ao descontentamento de todos em relação a qualidade do material. Conseqüentemente, não foi desta vez ainda que conseguiram concretizar a construção da escola.

Em 1989, assume um novo governo e a associação de moradores, mais uma vez, se mobiliza e encaminha ao mesmo, um ofício expondo a situação de carência e necessidade de uma escola no bairro.

Após muita luta e persistência da associação dos moradores, o novo prefeito se comprometeu em construir a escola, porém, revelando atitude autoritária, impede o acompanhamento da construção pelos "reivindicantes", alegando que sabia o que fazer. Reforçando esse autoritarismo, nomeia a diretora e atribui à escola, o nome de um parente, este sem nenhum significado relacionado a história da educação do município, nem da escola.

**Quadro I**

**CRIANÇAS E JOVENS EM IDADE ESCOLAR POR SÉRIE**

**1989**

<b>SÉRIE</b>	<b>NÚMERO DE CASOS</b>	<b>%</b>
Pré	57	3,78
1ª	453	30,04
2ª	219	14,52
3ª	184	12,20
4ª	103	6,83
5ª	114	7,56
6ª	97	6,43
7ª	36	2,39
8ª	33	2,19
2º GRAU	35	3,65
NUNCA ESTUDARAM	57	10,41
<b>TOTAL</b>	<b>1508</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Associação de Moradores da Nova Marabá

**Quadro II**

**CRIANÇAS E JOVENS SEGUNDO A IDADE  
1989**

<b>IDADE/ANOS</b>	<b>NÚMERO DE CASOS</b>	<b>%</b>
6	170	1,27
7	160	10,61
8	138	9,15
9	131	8,69
10	145	9,61
11	128	8,50
12	131	8,69
13	107	7,10
14	80	5,30
15	82	5,44
16	62	4,11
17	54	3,58
18	50	3,31
19	16	1,06
20	16	1,06
+20 ANOS	38	2,52
<b>TOTAL</b>	<b>1508</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Associação dos Moradores da Nova Marabá

## 1.2 CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

Não podemos discutir a democratização na escola, sem discutirmos a gestão escolar, pois a construção de uma cultura democrática que supere os vícios do autoritarismo e do paternalismo que se estabelece entre o diretor e os demais membros da comunidade escolar, só poderá ocorrer a partir da participação dos professores, alunos, pais e diretores no aprofundamento das questões que envolvem a instituição escolar, tais como: universalização do acesso a escola, qualidade do ensino, garantia da permanência na escola.

Uma gestão democrática caracteriza-se pela participação efetiva da comunidade escolar, resgatando a cultura da solidariedade e da cooperação negada pela competitividade imposta na sociedade capitalista.

Repensar hoje a administração escolar, implica em compreendê-la dentro de uma sociedade marcada pelo antagonismo de classes, cujos interesses e vontades se voltam para objetivos conflitantes.

A escolha do tema **O diretor de escola pública: análise da representação de professores de uma escola em Marabá**, baseia-se no princípio de que a administração escolar, assim como as demais práticas pedagógicas é um ato político que influencia na educação, já que esta transmite os modelos sociais, forma personalidade e difunde idéias políticas. (Charlot, apud. GADOTTI, 1990, p.140)

O estudo da representação dos professores sobre a prática do diretor de escola pública, vem proporcionar o entendimento do papel do mesmo e favorecer a busca de alternativas que poderão possibilitar o rompimento com as condições de dominação presentes na realidade educacional hoje.

Neste estudo pretendíamos compreender as ações da administração escolar para o gerenciamento dos recursos, socialização das atividades, organização e discussão da prática pedagógica presentes no dia-a-dia da escola.

No entanto, nos primeiros contatos com a escola, utilizando a técnica de observação, percebemos a abrangência e complexidade do trabalho que seria desenvolvido. Isso exigiria maior permanência na escola, o que estenderia a pesquisa por muito mais tempo. O que não seria possível devido ao prazo de entrega do trabalho de conclusão de curso.

A preocupação em fazer um trabalho de qualidade, nos levou a rever a proposta inicial. Optamos pois em descrever, a representação que os professores fazem do papel do diretor da escola onde atuam, contrapondo a essa, a visão do diretor sobre o seu próprio papel. Compreender pois a representação dos professores acerca do diretor é o objetivo dessa pesquisa.

A pesquisa foi realizada com 10 (dez) pessoas, sendo 06 (seis) professores do ensino médio, com qualificação superior e regime de trabalho temporário; 04 (quatro) do ensino fundamental, todos concursados e na sua maioria com qualificação de nível médio; com tempo de exercício no magistério superior a 1 (um) ano. O diretor não é habilitado em Administração Escolar, possui curso superior em outra área e está na escola desde sua fundação.

Os sujeitos envolvidos foram aqueles que concordaram em dar entrevista. Tivemos também o cuidado de equilibrar a amostra entre professores novatos e antigos. No decorrer das entrevistas, os informantes ficaram um pouco constrangidos, preocupando-se em saber se estavam respondendo certo as perguntas e/ou se estavam falando mal do diretor da escola.

Optamos pela entrevista semi estruturada e 'face a face', porque nela pudemos perceber as manifestações e reações expressas pelos entrevistados diante das



perguntas. Realizamos as mesmas na própria escola, no intervalo e término das aulas, devido aos professores não terem outro horário disponível.

Alguns problemas ocorreram durante o desenvolvimento dessa pesquisa tais como, a falta de tempo e disponibilidade dos professores em conceder as entrevistas, desconfiança dos mesmos em relação a pesquisa e dificuldade de encontrar o diretor na escola.

Nas entrevistas, tratamos de pontos referentes ao significado de ser diretor, o bom diretor, acompanhamento pedagógico na escola, relação professor - comunidade, diretor - aluno, diretor - professor; procurando com isso, saber os conceitos, explicações e afirmações sobre o papel do diretor.

Analisamos os conteúdos das entrevistas, transcritas uma a uma iniciando a análise através da "garimpagem" das mesmas, para saber os conceitos que foram aparecendo na falas dos professores. Posteriormente foi visto o que cada professor disse sobre as seguintes questões: conceito de diretor de escola; relação entre pedagógico e administrativo; expectativa dos professores em relação ao diretor e o papel do diretor.

Por último refletimos sobre as colocações dos professores, embasando-nos nas nossas experiências e também nas concepções<sup>6</sup> que mais se aproximavam daquilo que entendemos ser o papel do diretor de escola pública.

Optamos por dividir o trabalho em duas partes. Na primeira, realizamos uma contextualização do objeto em estudo, discorrendo um pouco sobre os personagens envolvidos na pesquisa e a caracterização do trabalho, que traz em si a nossa visão sobre o "ideal" de diretor de escola, é a nossa utopia.

Na segunda parte, fazemos uma análise das entrevistas com o objetivo de tentar entender que representação os professores fazem do diretor de escola, através do

---

<sup>6</sup> . Destacamos aqui PARO, PENIN e HORA por discutir e apresentar em seus trabalhos uma visão de administração desburocratizada e participativa.

confronto entre as informações obtidas e algumas das teorias que estudamos sobre o assunto.

### 1.3. OPÇÕES TEÓRICAS NESTA PESQUISA

A opção por realizar este estudo numa escola pública se fez necessário diante das ações implementadas pelo Estado<sup>7</sup> que pouco a pouco está se desobrigando das políticas sociais, favorecendo o setor privado em detrimento do público. Reconhecemos que a escola pública atende crianças e jovens das classes populares e isso justifica a escolha deste espaço de estudo.

Neste estudo o conceito de representação está sendo tomado em HELLER (1970), enquanto explicação da realidade, afirmações acerca da interação entre o sujeito e a natureza que continuamente produzem e reproduzem a realidade vivida cotidianamente.

*(...) a assimilação da manipulação das coisas (...) do domínio da natureza e das mediações sociais é já condição de "amadurecimento" do homem até tornar-se adulto na cotidianidade, (...) os grupos face-to-face estabelecem uma mediação entre o indivíduo e os costumes, as normas e a ética de outras integrações maiores. ( p. 17 )*

Acreditamos também, como LEFEBVRE, apud. PENIN, (1995 ) que cada indivíduo pode falar ou interpretar sobre determinada coisa de maneiras diferentes. No entanto a forma como concebem-na resulta também da divisão de classe na sociedade em que vivem. ( p. 120)



As Representações Sociais devem ser compreendidas portanto, a partir das relações sociais nas quais intervêm os sujeitos da pesquisa. Quando alguém faz uma representação de algo é difícil identificar se está sendo influenciado pelo real, convencional, social ou afetivo. MOSCOVICI, apud. SÁ, ( 1993 p. 35 )

As Representações merecem ser estudadas devido revelarem “... *um contínuo burburinho e um diálogo permanente entre indivíduos...*” ( MOSCOVICI, apud. SPINK, 1993. p.99 ). Possibilitando a compreensão das opiniões, valores, crenças, visões que os professores têm do papel do diretor de escola.

Neste trabalho a administração escolar será entendida na forma explicitada por PARO ( 1996 ) e SANDER ( s/d ). O primeiro por compreender a administração escolar como uma atividade que se desenvolve em condições históricas determinadas e dar ênfase a necessidade de elevação da prática espontânea para a reflexiva, compreendendo esta como uma ação consciente; o segundo pela percepção da administração escolar como uma realidade específica, ampla e complexa, envolvendo:

*(...) A **competência econômica** do administrador da educação [que] define-se em termos de sua eficiência para maximizar a captação e utilização de recursos econômicos e financeiros e dos elementos técnicos e materiais para consecução dos objetivos do sistema educacional (...) A **competência pedagógica** do administrador da educação reflete a eficácia para formular objetivos educacionais e para desenhar cenários e meios pedagógicos para a sua consecução. A **competência política** define o talento do administrador da educação para perceber o ambiente externo e sua influência sobre o sistema educacional (...) A **competência cultural** do administrador revela-se na*

---

<sup>7</sup>. Estado aqui entendido como organização política.

*capacidade para conceber soluções e na liderança para implantá-las... ( p.69)*

HORA (1994), afirma que uma gestão participativa deve suprimir o autoritarismo centralizador, diminuir a divisão do trabalho que favorece as diferenças e distancia os segmentos sociais, eliminar a idéia de dirigentes e dirigidos e primar pela participação constante dos diversos segmentos sociais nas tomadas de decisões, reconhecendo que a história é construída por todos no dia - a - dia.

Segundo PARO (1996), uma administração escolar democrática, conta com a participação dos pais, professores, alunos e demais funcionários nas tomadas de decisões no que diz respeito a organização e funcionamento da escola. É preciso descentralizar a autoridade, herança de um modelo tradicionalista e compartilhá-la de maneira coletiva, priorizando os objetivos educacionais a serem alcançados.

*(...) oferecendo condições para que as pessoas possam realmente participar do processo e levá-lo adiante (...) participação abrangem, desde o desenvolvimento de um clima amistoso e propício à prática de relações humanas cordiais e solidárias no interior da escola, até a luta pelos direitos humanos de toda ordem no nível da sociedade global... (p.166)*

Apesar de sabermos que nas escolas as ações dos sujeitos estão impregnadas de uma cultura externa, existe ainda dentro das instituições uma cultura interna que influencia e exerce em seus integrantes um controle sutil contidos nos gestos, atitudes, crenças, hábitos, discursos, entre outros.

O conceito de "micro poder" é integrado neste trabalho, na forma expressa por FOUCAULT (1998 ) e ajuda-nos a entender como o poder se manifesta nas relações cotidianas das pessoas e/ou grupos :

*(...) não se trata de analisar as formas regulamentares e legítimas do poder em seu centro, no que possam ser seus mecanismos gerais e seus efeitos constantes (...) trata-se de captar o poder em suas extremidades, em suas ramificações, lá onde ele se torna capilar; captar o poder nas suas formas e instituições mais regionais (...) no ponto em que ele se prolonga (...) corporifica-se em técnicas e se mune de instrumentos de intervenção material, eventualmente violento. (p.182)*

O discurso daqueles que estão no cotidiano da escola traz consigo a interpretação dessa realidade onde estão presentes relações de poder. Por isso a análise de Foucault, neste trabalho, ajuda-nos a identificar os mecanismos de poder que estão ligados ao papel do diretor... as regras ou códigos que dão suporte ou legalidade ao poder (poder formal) e os efeitos que produzem no dizer do autor (op.cit) o "como" do poder.

Entre o diretor de escola e os demais membros da comunidade escolar existe uma relação de poder onde aquele, em geral, é visto como detendo poder e autonomia maiores do que na verdade possui. Com base nas atribuições legais, é possível identificar papéis contraditórios vivenciados pelo diretor escolar; de um lado, assume a incumbência de zelar pelos interesses dos órgãos superiores, de outro, na escola, deve exercer um papel de gerar autonomia e controle sobre seus 'subordinados'.

Apesar das contradições vivenciadas pelo diretor de escola em suas práticas cotidianas ele não pode esquecer que sua função principal é

*realizar por intermédio da administração, uma liderança política, cultural e pedagógica, afim de garantir o atendimento das necessidades educacionais de sua clientela, cuidando do nível cultural das massas. (HORA, 1994; p.18)*

## PARTE II

### O DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA EM MARABÁ

*Não serei o poeta de um mundo caduco.  
Também não cantarei o mundo futuro.  
Estou preso à vida e olho meus companheiros.  
Estão taciturnos mas nutrem grandes esperanças.  
Entre eles, considero a enorme realidade.  
O presente é tão grande, não nos afastemos.  
Não nos afastemos muito, vamos de mãos dadas.*

*(Carlos Drummond de Andrade – Sentimento do Mundo)*

**PARTE II**

---

**2. O DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA****A REPRESENTAÇÃO DOS PROFESSORES  
A REPRESENTAÇÃO DO DIRETOR**

Neste capítulo abordamos os conceitos de administração escolar contidos na fala dos entrevistados, quer estejam expressos de forma clara ou nas entrelinhas dos discursos dos mesmos.

Também destacamos a relação entre o agir pedagógico e o administrativo, procurando compreender as manifestações presentes na prática do diretor, vista a partir da ótica das pessoas que no cotidiano convivem com esse personagem.

Apesar de priorizar a 'voz' dos professores, fazemos um contraponto destas com a representação que o diretor tem de si mesmo. Essa opção tem por finalidade evidenciar nos dois discursos contradições e aproximações.

Metodologicamente é feito o diálogo entre teoria e prática, ou seja, trabalha-se com os discursos dos entrevistados e dos diferentes autores que serviram de aporte a essa pesquisa. No que concerne ao conteúdo das entrevistas descaracteriza-se os informantes, atribuindo-lhes um pseudônimo.



## 2.1. A REPRESENTAÇÃO DOS PROFESSORES

Entendemos que as representações aqui feitas são manifestações sujeitas a mudanças, considerando-se que estão sendo construídas dentro de um determinado momento histórico.

Quando os pesquisados fazem suas representações sobre o diretor, podem estar expressando os valores, regras e crenças presentes em seu cotidiano de interação social na escola.

### a) CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

HORA (1997) analisando as diversas teorias da administração escolar, demonstra que no conteúdo da prática da mesma, estão presentes as características das diferentes escolas da administração de empresas.

*(...) Percebe-se, assim, a aplicação dessas teorias à atividade específica da educação, havendo, portanto, uma relação estreita entre a administração escolar e a administração de empresas. ( p.41 )*

PARO (1996) conceitua a administração como uma atividade que se desenvolve somente em condições históricas determinadas, estando direcionada a manutenção ou transformação social. Independente disto, toda administração é um “esforço humano orientado para a utilização racional de recursos na realização de determinados fins.”

A vinculação entre administração escolar e administração de empresas deve-se ao modelo de sociedade capitalista, interessada em adaptar a escola aos seus princípios, visando o lucro, reprodução e conservação do modelo vigente. ( HORA, 1997; p. 18)

Alguns dos entrevistados revelaram na construção do seu conceito sobre o significado de ser diretor, influências da teoria geral da administração, no momento que vêem o diretor como o gerente de uma empresa, responsável pela organização, disciplina (ordem) e burocracia na escola.

*Diretor? Seria o quê? Está a par de todos os problemas (...) tomar frente dos problemas e tentar achar soluções (...) a questão da água que até hoje os alunos não têm bebedouro, a questão da disciplina dos alunos no entrar e sair da secretaria. Nesse exato momento tivemos que trancar a porta, porque não existe assim uma hierarquia aqui reconhecida. ( Sena )*

*(...) a direção, ela passa a ser uma pessoa fundamental dentro da instituição, porque nós sabemos que toda instituição tem que ter uma direção (...) para que uma instituição tenha suas ações dentro dos limites de um cronograma tem que haver uma direção , tem que haver um diretor, porque esse diretor é que vai orientar os seus subordinados, como os professores, serventes, secretários, vigia, porque uma instituição sem direção é uma instituição vaga, não tem rumo (...) a direção de uma escola é igualmente ser um gerente de uma empresa grande... ( Lucimar )*

Dentro da ótica dos entrevistados, diretor é o pensador e articulador da educação, criador de condições, o responsável pelo aspecto físico da escola como a falta de iluminação, bebedouro, etc. e um "orientador dos subordinados" (serventes, vigias e professores), ou seja, o "cabeça do trabalho".

O diretor 'ungido' com o poder 'cetro' do cargo é reconhecido pelos demais atores da escola que lhe atribuem a autoridade e até a reclamam como 'natural' e necessária, alguns o chamam de liderança, outros referem-se a necessidade de "cabeça" que seria a direção para o corpo, dos membros da escola.

*(...) toda e qualquer instituição, todo e qualquer trabalho tem que ter alguém para dirigir. Então o diretor da escola ele é o cabeça do trabalho, né? Se ele não tiver alguém para dirigir, direcionar os funcionários, professor e tudo mais, eu acho que não tem como trabalhar não. ( Ivan )*

A fala de Ivan revela uma idéia que resulta da divisão social do trabalho, que surgiu com o modo de produção capitalista, onde existe uma separação entre trabalho material e intelectual, ou seja, uns pensam e outros executam. Na instituição escolar o diretor é o que pensa, toma as iniciativas a respeito das ações a seres desenvolvidas e os professores e demais funcionários executam as tarefas.

Numa perspectiva de uma administração escolar participativa, não podemos vislumbrar ações isoladas dos sujeitos. Tanto o professor quanto o diretor e os demais atores que fazem parte da instituição são responsáveis pela concretização da finalidade da mesma.

## **b) RELAÇÃO ENTRE PEDAGÓGICO E O ADMINISTRATIVO**

O conteúdo das entrevistas servem de parâmetro reforçadores dessas duas formas de atuação, distinguindo-se o ato pedagógico daquele puramente burocrático.

PRAIS (1996), baseada em estudos, distingue esses dois conceitos alertando que os professores é que fazem a dicotomia entre administração escolar e prática pedagógica.

*Na compreensão da relação entre administração escolar e prática pedagógica, os depoimentos evidenciaram também uma percepção dicotomizada (...) "a administração da escola deve garantir a organização, pois sem essa é impossível pensar em educar. (p.76 )*

A finalidade da escola é contribuir na formação de cidadãos e, isto ocorre quando a mesma propicia às novas gerações, através do estudo dos conhecimentos acumulados historicamente pela humanidade, uma compreensão da realidade em que vivem. Portanto, o administrador de escola não poderá perder de vista este fim, para a qual deve está voltada todas as suas ações no cotidiano escolar.

Entendemos que nas ações de todos os atores da escola, está imbuído tanto o aspecto pedagógico quanto administrativo quando os mesmos despendem um esforço orientado para a realização de um mesmo fim. Por outro lado, nem sempre os professores demonstraram isso na sua representação, já que os mesmos não se sentem responsáveis pela administração.

*(...) ser diretor é aquela pessoa que desempenha uma função tanto na parte pedagógica como na parte administrativa, né?*

**( Iran )**

*(...) além da mera burocracia administrativa, eu acho que ele tem que ter o conhecimento pedagógico (...) o apoio pedagógico que é voltado mais pra gente enquanto professores (...) como administrativo, essa questão de merenda escolar, a pintura, conserto e limpeza. ( Glauby )*

O discurso da professora **Glauby** aponta o ato pedagógico como atividade que envolve orientação e relacionamento entre diretor e professor, sendo que aquele deve ajudar e não atrapalhar o trabalho deste.

Nas representações acerca do papel do administrador escolar, os pesquisados reconhecem a necessidade de um fazer pedagógico do diretor, porém não conseguem explicar quais seriam essas atribuições e acabam responsabilizando-o pelas questões meramente burocráticas.

### c) O PAPEL DO DIRETOR.

Um dos aspectos enfatizados na maioria das falas dos entrevistados diz respeito a presença física do diretor na escola. Estar presente é fazer reunião com os professores e saber de todos os problemas da escola, tanto disciplinar quanto educacional.

A presença do diretor na escola oferece uma certa segurança para o professor, por isso, eles desejam um apoio do diretor em situações de desacordos com terceiros, principalmente com pais e alunos.

Durante algumas observações<sup>8</sup>, percebemos que qualquer problema relacionado a disciplina dos alunos, os docentes encaminhavam os mesmos a sala dos professores onde o diretor e em sua ausência a secretária, conversava ou determinava alguma tarefa para a criança fazer.

Além das citadas observações, no período em que estivemos na escola para coleta de informações, quase sempre nos deparamos com a situação acima citada.

O modelo burocrático, herança do sistema capitalista, se caracteriza por ser uma prática repetitiva, conservadora e não criadora, favorecendo a cristalização de princípios e procedimentos que acabam por dificultar a busca de soluções novas para os problemas que vão surgindo no cotidiano da instituição escolar.  
PARO, (1996: p.70 )

Neste sentido, os professores colocam como sinônimo de administração, aspectos relacionados a manutenção e organização da escola. Mas entendemos a burocracia como um "fazer por fazer", ausente de finalidade e cuja as ações não levam a uma mudança no cotidiano escolar.

---

<sup>8</sup>. Observações realizadas no início deste trabalho.

Embora a burocracia não esteja explícita na relação entre diretor e membros da comunidade escolar, alguns depoimentos dos entrevistados apontam para uma prática desta natureza, quando enfatizam como papel do diretor, a resolução de problemas de ordem física da instituição, controle de frequência dos professores, etc.

*(...) problemas administrativos seria é verificar a questão do horário do professor, a presença do professor na escola, não só a presença como a atividade. Desenvolver a atividade de fato na escola, a questão de manutenção, organização da escola e inclusive eventos de comemorações e tudo o mais na escola.*

**( Ivan )**

A administração burocrática é instrumento utilizado dentro da escola para garantir a hierarquia do poder e cumprimentos das normas estabelecidas. O diretor que se identifica com essa administração, preocupa-se em manter os interesses do sistema vigente, desconsiderando a importância de pais, professores e alunos como sujeitos que podem contribuir neste processo educacional.

Nas representações que os professores fazem do diretor, ressaltam que este deveria acima de tudo, estar sempre presente na escola envolvido em todos os acontecimentos, desde resolver os problemas de aspectos funcionais, até orientar os professores no aspecto pedagógico.

*Primeiro, como é o caso da nossa escola, estar presente na escola né? Segundo, criar condições para a escola funcionar, como eu disse, eu acho que o diretor deve ir para a escola e fazer com que a escola tenha condições de funcionar. Essas condições eu acho que vão desde a questão física até mesmo a questão pedagógica... ( Sena )*

O professor **Narciso** atribui a falta de disciplina na escola à ausência do diretor e do professor, afirmando que o primeiro é o responsável pela fiscalização e controle dos professores e alunos.

*(...) os alunos ficam tudo no pátio aí, porque também os professores faltam muito (...) e a indisciplina do aluno é causada em cima disso (...) o diretor não tá pra cobrar a presença do professor, então uma coisa puxa outra.*

Os professores em suas colocações, requerem que o diretor utilize de seu poder e autoridade que é visto por alguém como necessário para estabelecer a ordem. Penin (1995) mostra-nos a relação entre a representação que professores fazem sobre o diretor ideal e a semelhança desta com a representação que a maioria das pessoas mantém com o poder e seus representantes.

*O ser ontológico das professoras se revelava mostrando sua quase reverência para aquele que representava o poder (...) elas desejavam ainda que tão representante do poder e do saber se chegassem a elas e conhecesse seu trabalho. ( p.138 )*

Este ideal de diretor revela-se na fala das entrevistadas, como é o caso de **Frida** e **Ivan**:

*Eu acredito se não tiver a direção na escola, como é que vai funcionar? Porque eu mesma, em particular, não porque a diretora não está que eu vou fazer de qualquer jeito, aqui na escola, mas há professores que na maioria das vezes precisa o diretor estar. ( Frida )*

*(...) o diretor presente é fundamental (...), mas presente no trabalho da gente, acompanha o trabalho do professor e acompanha o desenvolvimento do aluno. Ver se de fato tá satisfazendo, porque no início do ano, nós recebemos um plano*

*de trabalho da Semed e da Seduc (...) não basta pegar e colocar na mão do professor. O diretor da escola, tem que acompanhar pra ver se de fato a gente tá desenvolvendo esse trabalho. ( Ivan )*

Nos aspectos pessoais o "bom" diretor é aquele que é atencioso, responsável, honesto, dinâmico e além de saber dialogar com todos os participantes da instituição é também um bom educador.

Uma administração escolar baseada na cooperação recíproca entre as pessoas, deve descartar o modelo de gerenciamento capitalista, o individualismo na realização de atividades, priorizando o trabalho participativo de acordo com a "vontade coletiva" em direção aos objetivos educacionais da escola que tem como função a construção e distribuição do conhecimento socialmente válido, favorecendo a sua equidade permanente. ( PARO, 1996. p. 160 )

Os professores quando falam do diretor participativo, referem-se apenas a sua presença na resolução dos problemas cotidianos, sem apontar para uma ação coletiva, onde a construção de uma escola democrática é tarefa de todos que compõem a mesma.

Referindo-se ainda a participação, alguns professores colocam que a direção tem que participar, vindo todos os dias na escola e tem que ter a responsabilidade de manter a escola em boas condições de uso, indo atrás dos órgãos e pessoas que possam direcionar recursos para a escola.

*A responsabilidade do diretor, por exemplo, manter a escola em boas condições de uso, ir atrás de todos os canais legais (...) a direção tem que ser participativa, tá? Então, é de responsabilidade dele. (Lucimar)*

A escola como parte do contexto global, deve estar na organização de suas ações voltada para as necessidades da comunidade, que em HORA (1994), aparece como uma "extensão geográfica circunjacente de onde provém os alunos e que constitui a região a que a escola presta seus serviços."

No que diz respeito ao papel do diretor com relação a comunidade, os depoimentos ouvidos, destacam que o compromisso do diretor para com a comunidade é contribuir na aprovação dos alunos, proporcionar-lhes o ingresso na universidade, oferecer um ensino de qualidade, educá-los tanto para a vida quanto para o exercício da cidadania e chamar a comunidade para discutir os assuntos da escola.

Na análise dos depoimentos dos professores, podemos ver que os mesmos restringem o papel do diretor apenas ao ambiente interno da escola, isolando-o do todo social que é de onde provém grande partes dos problemas existentes na escola.

A representação dos diversos sujeitos demonstraram também uma certa insegurança destes em relação ao conteúdo tratado nesta pesquisa, isto talvez devido a inexistência de uma discussão acerca do papel do diretor e das dificuldades enfrentadas em seus dia - a - dia.

## **2.2. A REPRESENTAÇÃO DO DIRETOR**

Como o estudo é sobre o diretor, faz-se necessário compreender qual a representação que ele possui do seu papel, já que realiza essa ação e vislumbra os limites e dificuldades impostos pelo sistema educacional do Estado e do Município.

O diretor em questão, encontra em seu trabalho limites e dificuldades decorrentes da falta de apoio do Estado, falta de recursos e orientação pedagógica.

Em seu discurso ele coloca que ser diretor significa ter um grande espírito de liderança e trabalho em equipe. Analisando o seu depoimento, entendemos que ele se enxerga como esse líder, uma vez que centralizam as ações de diretor na sua pessoa. Além disso, tem que assumir as vezes, outros papéis tais como o de psicólogo, assistente social e orientador.

*Eu acho assim que é também um trabalho altamente exaustivo, tá? Uma vez que a gente trabalha sem apoio técnico-pedagógico. Na realidade se centralizam muitas atribuições, né? Ainda mais no meu caso porque a gente tem duas escolas funcionando no mesmo prédio (...) O diretor é administrador, supervisor... Não dá tempo de ver tudo realmente.*

Em suas falas os professores cobram muito a presença do diretor. Em alguns momentos, eles deixam transparecer que a iniciativa e resolução dos problemas devem partir sempre do diretor.

Tanto o diretor como os professores fazem uma dicotomia entre o trabalho pedagógico e administrativo, sendo que ambos, em seus discursos priorizam o aspecto burocrático.

O diretor em estudo, atribui como sua função principal administrar a escola, que significa,

*Cuidar para que todos os documentos, arquivos e a escola em si ande bem, sob todos os aspectos, não só administrativamente, mas de uma forma mais ampla, pedagogicamente e, tudo. E que na realidade a gente não consegue.*

Ele reconhece que no trabalho do ensino fundamental se consegue mais retorno em termos pedagógicos, com isso, torna-se mais gratificante que no ensino médio, onde os professores já vêm dar aula exaustos.

*(...) no ensino fundamental o trabalho é bem mais tranquilo, a participação dos professores é bem mais ativa. O segundo grau, talvez devido ao tempo restrito que eles vem a noite, em horas aulas, o encontro entre professores torna-se difícil e também tem a questão deles virem exaustos para cá, então isso dificulta o trabalho da gente...*

Em sua visão, o “bom” diretor é aquele que atua de forma participativa e tenta trabalhar junto com a comunidade, visando sempre trabalhar em prol do aluno. Qualquer benefício que se almeje em termo de educação, deve favorecê-lo, proporcionando-lhe condições dignas para estudar. Isso seria dentro de sua concepção, uma educação justa.

Comparando a fala do diretor com a dos professores, percebemos que estes apresentam outras perspectivas, reconhecendo que o bom diretor deve estar sempre presente na escola e que além de apresentar soluções para os problemas, tem que manter um bom relacionamento com os membros da escola.

Em seu discurso o diretor emprega palavras que são utilizadas na administração empresarial como cliente e gerência, mas não deu para perceber na sua entrevista se ele associa a administração escola com a administração de empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Uma primeira consideração que podemos tirar deste trabalho, refere-se a necessidade de se fazer pesquisa na escola, de forma a refletir sobre o papel dos atores e a importância que cada um tem na construção de uma escola voltada para a formação da cidadania.

Este estudo nos possibilitou conhecer os nossos limites em relação a produção científica e também a superar algumas barreiras existentes nesse sentido, que são resultados da má qualidade do ensino, ministrado nas escolas públicas brasileiras.

Além de nos trazer um gama de conhecimentos novos, esta pesquisa nos favoreceu uma melhor definição sobre o trabalho que queremos desenvolver enquanto educadoras.

Analisar as representações de determinados sujeitos no meio educacional é importante porque pode ajudar-nos a compreender as interpretações, opiniões e crenças que os mesmos vêm construindo em seu cotidiano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 
- FOUCAULT, Michael. *Microfísica do poder*. 13 ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1998.
- HELLER, Agnes. *O Cotidiano e a história*. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1991.
- HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*; São Paulo: Papyrus, 1994.
- MATTOS, Maria Virgínia Bastos de. *Histórias de Marabá. Pará*: Grafil, 1996.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar – introdução crítica*. 7 ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- PENIN, Sônia. *Cotidiano e a escola – obra em construção*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo. *Administração colegiada na escola pública*. 4 ed.; São Paulo: Papyrus, 1996.
- SÁ, Celso Pereira. *Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria*. In: O Conhecimento no cotidiano – as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- SANDER, Benno. *Gestão da educação na América Latina – construção e reconstrução do conhecimento*. São Paulo: Autores Associados, s/d
- SPINK, Mary Jane Paris. *O Estudo empírico das representações sociais*. In: O Conhecimento no Cotidiano – as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1993.



**ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS PROFESSORES**

1. Gostaria que você me dissesse o que acha do diretor aqui na escola?
2. O que significa ser diretor?
3. O que o diretor deve fazer na escola?
4. Qual a importância do diretor de escola para a sociedade?
5. O que você considera ser um bom diretor?
6. Quem acompanha as ações pedagógicas na escola? De que forma?
7. O que você atribui como função principal do diretor?
8. Qual deve ser a principal preocupação de um diretor de escola?
9. Qual é o compromisso que o diretor deve assumir com a escola e com a comunidade?
10. De que maneira o diretor deve proceder na relação dele com os alunos, pais e professores?

## **Anexo 2**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA DO DIRETOR**

1. O que significa ser diretor?
2. Como você caracteriza sua administração?
3. Como você avalia a questão da administração escolar hoje?
4. O que o diretor deve fazer na escola?
5. O que você considera ser um bom diretor?
6. Quem acompanha as ações pedagógicas na escola? De que forma?
7. Qual é o papel social do diretor?
8. Qual sua maior preocupação enquanto diretor de escola?
9. De que maneira o diretor deve proceder na relação dele com os alunos, pais e professores?