

Um estudo multivariado do perfil do diretor das escolas públicas de Itabaiana – SE

A multivariate study of public school principal profiles in Itabaiana, SE

Un estudio multivariado del perfil del director de las escuelas públicas de Itabaiana -SE

SERGIO HENRIQUE DA CONCEIÇÃO
JULIANO MOTA PARENTE

Resumo: O presente trabalho apresenta um estudo multivariado do perfil do diretor escolar de instituições públicas, buscando evidenciar a interdependência de variáveis que influenciam na forma de atuação do gestor escolar. A pesquisa tem como espaço de investigação o município de Itabaiana, situado no agreste sergipano, nordeste brasileiro. O estudo indicou o peso de variáveis de natureza administrativa, pedagógica, humana e financeira, as quais influenciam em diferentes perspectivas o processo de gestão das instituições escolares. O estudo sugere que investigações relativas aos fatores determinantes de naturezas endógenas ou exógenas que influenciam na adoção do estilo de gestão e liderança podem ser realizadas.

Palavras chave: educação; gestão escolar; diretor de escola.

Abstract: This paper presents a multivariate study of the profile of public school principals in order to show the interdependence among variables influencing the operating style of school managers. The research was conducted in the municipality Itabaiana, in a rural area of the state of Sergipe, in the Brazilian northeast. The study evidenced the weight of administrative, educational, human and financial variables that influence the school management process and suggests that investigation of key factors of endogenous and exogenous nature influencing the choice of management style and leadership can be performed.

Keywords: education; school management; school principal.

Resumen: Este trabajo presenta un estudio multivariado del perfil del director de escuela pública, con el objetivo de evidenciar la interdependencia de variables que influyen en el modo de actuación de ese gestor. Este estudio tiene como espacio de investigación la municipalidad de Itabaiana, en el área rural del estado de Sergipe, en el nordeste de Brasil. El estudio indicó el peso de las variables de naturaleza administrativa, educativa, humana y financiera que influyen en las diferentes perspectivas en el proceso de gestión de las instituciones escolares. El estudio sugiere que las investigaciones relativas a los factores determinantes de naturaleza endógena o exógena que influyen en la adopción del estilo de gestión y liderazgo se pueden realizar.

Palabras clave: educación; gestión escolar; director de escuela.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar vem sendo discutida com mais frequência, especialmente nas últimas duas décadas, a partir de um novo contexto que modifica o papel do diretor escolar, que passa a absorver novas demandas em função de transformações que vêm ocorrendo no âmbito da escola, impulsionadas por fatores tais como gestão democrática, eleição para escolha de diretores e implantação de Conselhos Escolares nas escolas públicas.

Ao desenvolverem um estudo sobre o estado da arte em Política e Gestão da Educação no Brasil, no período de 1991 a 1997, Wittmann e Gracindo (2001) identificaram 134 pesquisas que tratam da Gestão da Escola, 62 abordando a Gestão dos Sistemas Educacionais e 25 enfocando o Financiamento da Educação.

No que se refere à Gestão da Escola, Wittmann e Pazzeto (2001) analisaram as 134 pesquisas existentes, identificando como principais temas convergentes: a democratização e autonomia da gestão, organização do trabalho escolar, função da gestão e o papel do gestor e a gestão pedagógica. O estado da arte indica, portanto, relações intrínsecas entre a gestão educacional no nível macro e a gestão das instituições escolares no nível micro dos sistemas.

No âmbito da gestão da educação, grande destaque tem sido dado a questões referentes ao financiamento, ao direcionamento dos recursos públicos e à assistência financeira e técnica das escolas. Por outro lado, algumas questões têm sido secundarizadas, questões como acesso, permanência, organização pedagógica, evasão escolar, valorização dos profissionais da educação, que se inserem no contexto dos problemas vivenciados na quase totalidade das secretarias municipais e estaduais de educação do país. Pouco se tem avançado na construção e aperfeiçoamento de instrumentos voltados à ampliação da qualidade do ensino nas instituições públicas (ALCOFORADO, 2003; DAVIES, 2005).

A legislação vigente (Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96), estabelece que a gestão escolar passa a ter uma configuração mais ampliada, relacionando-se mais efetivamente com as esferas públicas, alterando a sua forma de organização, numa perspectiva de gestão democrática (LDB, art. 12).

O Plano Nacional de Educação (PNE), consolidado a partir da Lei 10.172/2001, fixou os compromissos dos entes federativos para a elevação do patamar de qualidade da educação, por meio de algumas metas, entre elas, a implantação de “conselhos escolares e outras formas de participação da comunidade escolar e local [...]”, enquanto processo de participação e controle social no âmbito da educação voltados à perspectiva de uma gestão democrática determinada no texto constitucional (BRASIL, CF, art. 206, IV).

O Decreto 6.094/2007, que estabelece diretrizes para a constituição do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, apresenta, entre o conjunto das atribuições dos entes federativos (União, Estados e Municípios), a responsabilidade de “fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola” (Art. 3, inciso XXV).

A dinâmica normativa que regula o processo de gestão da educação no Brasil preocupa-se em estabelecer claramente a necessidade de fixação de metas educacionais, rígido controle e indicação dos recursos para a execução de políticas de educação e controle externo e social.

A ênfase nos instrumentos normativos de gestão da educação está centrada em um controle do fazer operacional financeiro, quase que dissociado de uma preocupação com um construir e fazer pedagógico que resulte na esperada ampliação da qualidade do ensino, possuindo um sentido oculto, fixado num patamar de financiamento econômico vinculado à qualidade da educação e resultando em dois equívocos básicos: que a gestão da educação está somente vinculada ao aspecto financeiro e que a vinculação constitucional de recursos destinados à educação tornam seu montante inequivocamente suficiente ao investimento e manutenção da educação de qualidade.

A Lei 11.494/2007, que regulamenta o FUNDEB, institui a criação da Comissão Intergovernamental de Financiamento para a Educação Básica de Qualidade (CIFEB), com atribuições de: especificar anualmente as ponderações aplicáveis entre diferentes etapas e modalidades de ensino da educação básica; fixar anualmente o limite proporcional de apropriação de recursos pelas diferentes etapas de ensino da educação básica; fixar anualmente a parcela da complementação da União a ser distribuída para os Fundos por meio de programas direcionados para a melhoria da qualidade da educação básica; elaborar, requisitar ou orientar a elaboração de estudos técnicos pertinentes à educação básica (BRASIL, 2007, art. 12).

A Lei do FUNDEB institui, ainda, no artigo 24, a necessidade de implantação de conselhos para acompanhamento, controle social, comprovação e fiscalização de recursos no âmbito federal, estadual e municipal, ratificando o conceito de transparência e controle social no âmbito das políticas de educação e estabelecendo diretrizes para a implantação da gestão democrática e transparência na condução e execução do processo educacional e a permanente busca da qualidade do ensino.

Todas essas questões encontram-se no bojo de um processo mais amplo de transformação da gestão escolar, implicando a incorporação de novas demandas inerentes ao cargo de diretor, que precisa desenvolver estratégias que o

auxiliem na organização da escola, diante deste novo cenário.

As principais questões abordadas neste trabalho, tais como a organização da escola, o financiamento da educação, as relações com as esferas públicas, confrontadas com a análise dos resultados obtidos na pesquisa, nos remetem a uma reflexão relacionada ao modo como os diretores escolares se readaptaram à nova realidade da escola, frente às mudanças políticas e econômicas que vêm ocorrendo na gestão educacional brasileira, estabelecendo outros critérios de organização e gestão da escola.

Vale salientar que a incorporação destes novos elementos no âmbito da gestão da escola possibilitaram uma abertura e, em certa medida, uma reformulação da escola, que passou a refletir sobre a sua atuação na sociedade, bem como sobre as novas responsabilidades que surgiram diante deste novo panorama.

O DIRETOR ESCOLAR FRENTE ÀS NOVAS DEMANDAS

Autores que discutem o papel do diretor nas escolas públicas brasileiras, (DOURADO, 2009; MENDONÇA, 2000; PARO, 1996), destacam a importância do diretor, no âmbito da escola, como articulador das ações e responsável pela organização dos procedimentos administrativos e pedagógicos inerentes ao cargo de gestor escolar.

A estrutura organizacional da escola, seja ela de grande ou pequeno porte, congrega espaços funcionais que, articulados e integrados entre si, materializam um ambiente sistêmico que contempla as ações desencadeadas pela escola, distribuídas em duas vertentes básicas: administrativa e pedagógica. O diretor desenvolve suas funções predominantemente organizativas, imbricadas num contexto educativo, promovendo a interrelação entre todos os setores da escola (LIBÂNEO, 2004).

Esta relação das questões administrativas com as pedagógicas se dá de maneira tão constante, que alguns autores associam os procedimentos desempenhados pelos diretores no desenvolvimento de suas tarefas aos modelos gerenciais utilizados nas organizações. É cada vez mais comum deparar-se com termos como qualidade, eficiência, eficácia e produtividade no âmbito da escola.

Os quatro modelos específicos da gestão da educação são concebidos à luz da natureza de seu principal critério de desempenho administrativo, respectivamente, eficiência, eficácia, efetividade e relevância. É assim que a fase organizacional da era republicana deu origem ao modelo de administração para a eficiência econômica (SANDER, 2007, p. 73-74).

Há, contudo, certa resistência na apropriação destes modelos gerenciais,

em virtude do seu tecnicismo e da abordagem voltada a metas e resultados que estão imbricadas nas organizações.

A perspectiva de uma gestão escolar carece de uma investigação mais aprofundada, como sugerem Adrião e Camargo (2007), tendo em vista que a expressão “gestão escolar” insere-se no “discurso nacional” a partir da década de 1990 e que o texto constitucional de 1988 utiliza-se da expressão “administração escolar”.

Essa mudança de nomenclatura sugere, nas entrelinhas, uma tendência de incorporação de uma nova concepção de organização da educação, ensejando uma conotação ideológica que não se limita a uma simples troca da expressão “administração” por “gestão”.

Com efeito, Maia (2008), ao realizar uma análise dos artigos da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) publicados no período de 1961 a 1968 nos Cadernos de Administração Escolar e dos textos da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, editados entre 1983 e 2000, identifica a alteração de nomenclatura caracterizando a implicação da utilização do novo termo.

Segundo a autora, três momentos se mostram muito claros na trajetória do conhecimento teórico por meio das produções acadêmicas durante este período histórico: o primeiro período (1980) resgata o pensamento da administração da educação com ênfase no aspecto político, o segundo período (1986) insere o termo “gestão” nos textos acadêmicos, contemplando alterações no âmbito escolar, tais como: modificação nas atribuições do diretor, flexibilidade e autonomia das escolas, processo de decisão coletiva, no sentido de promover a gestão democrática nas escolas. Por fim, o terceiro período promove a utilização concomitante dos dois termos “administração” e “gestão”, porém com conotações diferentes para designar a mesma coisa.

Concomitantemente a esse período de resignificação da administração/gestão escolar, há uma tendência política de cunho neoliberal, influenciada pela privatização da educação, que aproxima cada vez mais a gestão da educação de elementos até então exclusivos da administração privada.

Esta mudança ocorre em função da transformação das relações do Estado com a sociedade, afetando diretamente o setor público educacional.

Segundo Ball (2004, p. 1.111-1.112):

Cada vez mais, o mundo dos negócios enfoca os serviços de educação como uma área em expansão, na qual lucros consideráveis devem ser obtidos [...]. As instituições do setor público estão sendo “repensadas” como oportunidades de lucros. Muitos dos maiores atores na Indústria dos Serviços Educacionais (*Education Services Industry*) estão associados a multinacionais e investidores de capital de risco com interesses e influências internacionais enormes e diversos

— trata-se de empresas de serviços genéricos de gestão ou de companhias construtoras com subsidiárias oferecendo serviços de gestão.

O Poder Público passa a ter uma nova perspectiva, deixando de ser um Estado provedor, institucionalmente legitimado para garantir os direitos constitucionais do cidadão (saúde, educação, segurança), para ser um Estado regulador (PEREIRA; GRAU, 1999), que transfere à iniciativa privada a responsabilidade a ele atribuída, assumindo uma postura marcadamente neoliberal.

Para Ball (2004), existem quatro consequências muito graves neste processo: a mudança das atividades do setor público; a perspectiva de considerar os serviços sociais como uma área passível de lucro; a transformação das relações de trabalho no setor público envolvendo a ética e a moral; e a mudança de postura do cidadão como membro de uma sociedade de bem-estar social para um consumidor em potencial.

Todo esse panorama tem como pano de fundo as leis e teorias econômicas e as práticas de mercado, questões predominantemente do setor privado, que vêm sendo incorporadas ao setor público, promovendo uma inversão de valores na medida em que impõem suas concepções mercadológicas num ambiente público.

Outro fator importante a ser analisado a partir da nova lógica das relações do Estado, é a questão da autonomia das escolas, impulsionada por meio do processo de descentralização da educação que vem ocorrendo desde a década de 1980.

Mesmo com este processo em vigor, permitindo a estados e municípios administrarem as suas respectivas redes educacionais, é preciso aprimorar os procedimentos de transferência de informações, garantindo maior flexibilidade no exercício desta autonomia.

Por este motivo, alguns autores questionam esta autonomia, na medida em que faltam condições para que ela seja exercida com legitimidade.

Processos de concessão de autonomia controlada e de descentralização de responsabilidades sem a contrapartida das condições materiais objetivas podem ser, contraditoriamente, parte de um quadro de centralização e controle dirigidos por um Estado apenas operacionalizador e legitimador de decisões tomadas fora de seu âmbito. Se assim o for, a gestão democrática do ensino público, para ser consequente com seus objetivos proclamados, precisará ser uma prática de resistência (MENDONÇA, 2000, p. 72).

Podemos verificar, na análise do autor, que a descentralização que vem ocorrendo no Brasil não ofereceu condições aos estados e municípios de exercerem a sua autonomia de maneira adequada. Para tal, é necessário criar mecanismos que favoreçam a incorporação de procedimentos e práticas efetivas

que solidifiquem este processo.

Em termos práticos, o processo de descentralização da oferta da educação básica para os Estados e Municípios resultou efetivamente em um processo de desconcentração como indicado por Souza e Faria (2005, p. 31):

[...] resultou numa maior responsabilização direta do município na captação de suas demandas, no monitoramento de gastos e na inspeção do cumprimento das metas federais e/ou estaduais estabelecidas, agora não unicamente pelo poder público local, mas também pela via da responsabilização da sociedade civil [...]; elevado controle dos níveis superiores do governo sobre os fluxos financeiros e as transferências intergovernamentais, visivelmente ancorado na manutenção da centralização normativa e política em relação à instância executora.

Este contexto é caracterizado, via de regra, por uma tendência na qual os Municípios e os Estados tenham uma função executora e a União uma função reguladora. Às instâncias de controle social (Conselhos Escolares, Conselhos de acompanhamento e controle social e Tribunais de Contas estaduais e municipais), cabe o acompanhamento quanto à efetividade da execução financeira e aderência às metas e objetivos fixados no Plano Nacional de Educação, ainda que esse desenho institucional tenha se demonstrado pouco eficaz (DAVIES, 2005) ou pouco aderente ao processo da busca de melhoria na qualidade da educação (PARO, 2006).

Como parte de um sistema de articulação nacional, a gestão educacional sofre influência e também influencia os outros sistemas com os quais ela se vincula. Estas relações tornam o processo educacional ainda mais complexo e subjetivo, dependendo de uma série de fatores que se inter-relacionam e, consequentemente, produzem conflitos que precisam ser administrados (LIBÂNEO, 2007).

Sendo assim, o diretor sofre várias interferências no desenvolvimento de suas atribuições, sejam elas internas ou externas. Estas interferências, por sua vez, podem ser agrupadas para efeito de análise em três dimensões: interferência de organismos externos (públicos ou privados) que influenciam direta ou indiretamente na gestão do diretor; articulação com as esferas municipal, estadual e federal, no tocante às diretrizes e encaminhamentos da escola; e administração de conflitos e procedimentos administrativos e pedagógicos no interior da escola.

Com o objetivo de analisar o perfil dos diretores das escolas públicas no Brasil, Souza (2006) desenvolveu sua tese de doutorado na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, intitulada “Perfil da Gestão Escolar no Brasil”, que aponta alguns dados importantes no que tange à caracterização dos diretores escolares.

A Unesco publicou, em 2009, um documento intitulado “Os novos papéis dos diretores das escolas públicas secundárias”, analisando as transformações ocorridas nas atribuições do diretor escolar das escolas secundárias, a partir de

um novo contexto de transformações no âmbito da gestão escolar.

Portanto, podemos verificar, pelo exposto, que algumas pesquisas têm ajudado na compreensão dos fenômenos que vêm ocorrendo na gestão escolar nas últimas décadas. Contudo, ainda temos que romper com alguns paradigmas no sentido de desenvolver procedimentos que auxiliem o trabalho do diretor na organização da escola.

ESTUDO MULTIVARIADO DOS DIRETORES ESCOLARES

Sergipe é o menor estado brasileiro: tem 21.918 km². Localizado na região Nordeste, fazendo divisa com os estados de Alagoas e Bahia, o estado possui 75 municípios divididos em 13 microrregiões geográficas e uma população estimada em 2.068.017 habitantes em 2010.

O PIB sergipano, em 2007, foi de R\$ 16,9 bilhões, impulsionado principalmente pela indústria, pecuária e pesca, sendo que o setor de serviços é o maior responsável pela ocupação da mão-de-obra (IBGE 2010). Outros setores que movimentam a economia sergipana são o extrativismo, a agricultura, a pecuária e a mineração. Na agricultura, destacam-se as culturas de laranja, cana-de-açúcar, coco, mandioca, fumo, algodão, maracujá e milho.

Sergipe apresenta uma taxa de analfabetismo de 19,67% (IBGE, 2007), taxa considerada alta para a realidade nacional, porém condizente com a situação da região Nordeste, que concentra 90% dos municípios brasileiros com taxas acima de 35% de analfabetismo. Segundo dados do PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) de 2006, 23,5% dos sergipanos com dez anos ou mais não são alfabetizados. O IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) de Sergipe cresceu muito nos últimos anos, superando a média nordestina, atingindo o patamar de 0,742 em 2008.

Já no município de Itabaiana, local da pesquisa, há uma população estimada de 86.967 habitantes (IBGE, 2010). Localizado na região central do estado, o município de Itabaiana é considerado um dos mais importantes pela sua posição estratégica e pelo desenvolvimento do comércio, sendo conhecido também pela grande capacidade de escoamento da produção do agreste sergipano. O Produto Interno Bruto *per capita* a preços correntes de Itabaiana é de R\$ 7.629,91 (IBGE 2008).

A rede municipal de ensino de Itabaiana possui, hoje, 58 escolas divididas entre Educação Infantil e Ensino Fundamental. Segundo dados do INEP, em 2010 o município apresentou 1.815 matrículas na Educação Infantil (creche: 259 e pré-escola: 1.556), 5.380 nos anos iniciais do Ensino Fundamental e 2.015 nos anos finais, totalizando 9.210 alunos na rede municipal de ensino. O IDEB de

Itabaiana em 2009 foi de 3,4, um pouco abaixo da média do estado de Sergipe, que foi de 3,7.

Apesar de ser uma região desenvolvida, o município de Itabaiana apresenta um índice de incidência da pobreza de 48,05%. Este dado foi levantado em 2003, quando o IBGE registrou o mapa de pobreza e desigualdade dos municípios brasileiros (IBGE, 2003).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório e descritivo. No entendimento de Raupp e Beuren (2004), o estudo exploratório permite a obtenção de informações sobre determinada temática, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, a orientação de objetivos e hipóteses ou a descoberta de novos enfoques.

A amostra utilizada no presente trabalho é formada pelos 58 gestores dos estabelecimentos de ensino do município de Itabaiana, interior de Sergipe.

As variáveis utilizadas no estudo foram estruturadas a partir das questões levantadas no questionário aplicado, relativas à formação inicial dos diretores, sexo, cidade de origem, tempo de docência, tempo de gestão, formação na área de gestão, principais dificuldades enfrentadas no processo de gestão escolar, existência de Conselho Escolar na unidade que atua, participação dos pais e família dos estudantes no processo de gestão escolar e utilização de recursos financeiros para o financiamento da unidade escolar.

Para viabilização metodológica da pesquisa, optou-se por uma abordagem quantitativa, baseada na construção de modelo estatístico paramétrico multivariado, denominado análise de conglomerados (HAIR JR, 2009).

A análise de conglomerados é uma técnica multivariada de interdependência. Ela possibilita combinar variáveis em grupos que sejam semelhantes entre si e diferentes dos outros grupos. A análise de conglomerados implica, a identificação de agrupamentos naturais usando diversas variáveis, sem que estas sejam consideradas como variáveis independentes ou dependentes (HAIR JR, 2009).

A análise resulta em uma combinação de objetos que tenham alta homogeneidade interna (dentro do conglomerado) e alta heterogeneidade externa (entre os conglomerados). Para muitas aplicações, assim como para o presente estudo, a análise de conglomerado constitui-se como técnica exploratória, que pode ser utilizada como instrumento-meio, ou seja, deve-se utilizá-la para a redução de dados e de informação de uma amostra, de forma a tornar o processo mais simplificado com perda mínima de informação (HAIR JR, 2009).

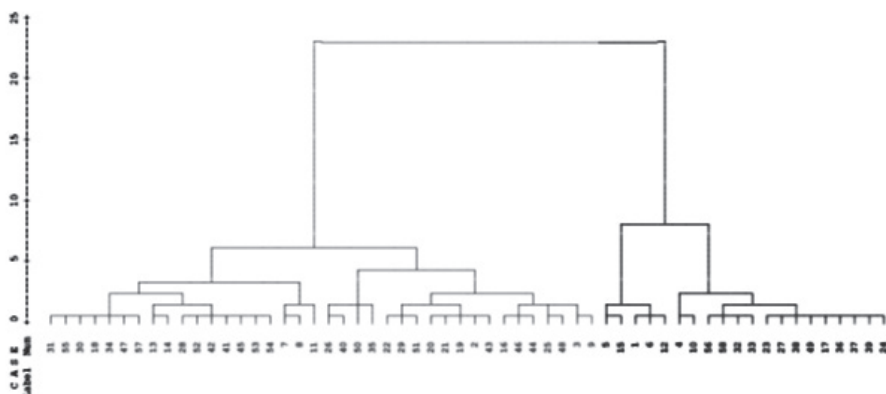
A utilização da técnica estatística (análise de conglomerados) sobre a amostra formada pelos 58 diretores das escolas da cidade de Itabaiana (SE), totalidade do universo pesquisado, permite explorar a existência de grupos a partir da determinação significativa das variáveis investigadas e obtenção de inferências acerca do processo de gestão vivenciado nas unidades escolares desses atores.

RESULTADOS OBTIDOS

A aplicação do modelo multivariado de análise de conglomerados sobre as respostas obtidas no questionário aplicado junto a 58 diretores escolares que formam a totalidade dos gestores do município de Itabaiana – SE possibilitou obter as seguintes informações, a partir da utilização do SPSS versão 14.0 (PARENTE; CONCEIÇÃO, 2011).

O modelo multivariado segregou dois grupos populacionais formados pelos diretores que compõem a amostra, o primeiro grupo com 30 indivíduos e, o segundo, com 28 indivíduos (Figura 1) tendo-se identificado as variáveis sexo (i), tempo de experiência docente (ii), natureza das dificuldades enfrentadas (iii) e modalidades de financiamento acessadas (iv) enquanto variáveis significativas na formação dos perfis desses gestores.

Figura 1 – Dendograma utilizando Método Ward



O método utilizado foi o Ward através da mensuração do quadrado da distância euclidiana (*Squared Euclidean Distance*). A análise Anova (Quadro-1) evidenciou o número de questionários analisados que formaram a amostra, bem como a indicação do método adotado.

Quadro 1 – Metodologia empregada e número de casos analisados
Case Processing Summary(a,b)

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
58	100,0	0	0	58	100,0

a Squared Euclidean Distance used

b Ward Linkage

Quadro 2- Análise Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Formação	Between Groups	,305	1	,305	1,204	,277
	Within Groups	14,195	56			
	Total	14,500	57			
Sexo	Between Groups	,907	1	,907	6,897	,011
Origem	Within Groups	7,368	56	,132		
	Total	8,276	57			
	Between Groups	,007	1	,007	,214	,645
	Within Groups	1,924	56	,034		
	Total	1,931	57			
Experiência_docente	Between Groups	1,179	1	1,179	3,190	,079
Experiência_diretor	Within Groups	20,700	56	,370		
	Total	21,879	57			
	Between Groups	,001	1	,001	,002	,968
	Within Groups	27,603	56	,493		
	Total	27,603	57			
Dificuldade	Between Groups	56,061	1	56,061	125,366	,000
	Within Groups	25,042	56	,447		
	Total	81,103	57			
Conselho_Escolar	Between Groups	,145	1	,145	2,272	,137
	Within Groups	3,579	56	,064		
	Total	3,724	57			
Participacao_ Família	Between Groups	,124	1	,124	1,565	,216
	Within Groups	4,445	56	,079		
	Total	4,569	57			
Financiamento	Between Groups	1,728	1	1,728	4,089	,048
Formação_Gestão	Within Groups	23,668	56	,423		
	Total	25,397	57			
	Between Groups	,040	1	,040	,160	,691
	Within Groups	14,029	56	,251		
	Total	14,069	57			

Os resultados indicam que as variáveis *sexo, experiência docente, natureza das dificuldades enfrentadas no processo de gestão e utilização das diferentes fontes de financiamento* interferem no processo de formação dos grupos de perfis dos gestores e poderão representar diferentes perspectivas de abordagem de gestão desses indivíduos.

A análise descritiva dos dados indicou que 83% dos diretores são do sexo feminino (48 diretores) e 17% (10 diretores) do sexo masculino. A análise multivariada, entretanto, demonstrou que o processo de formação dos grupos estabelece diferentes graus de interdependência, uma vez que segregou os indivíduos no grupo 1 com 20 indivíduos e o grupo 2 com 38 indivíduos; isto permite inferir que os processos de gestão dos diretores não são uniformes em relação ao sexo, mas implicados por outras variáveis interdependentes.

No aspecto da experiência docente, a análise descritiva identificou que 67% (39) possuem mais de 10 anos de experiência, constituindo a maioria do grupo de diretores de Itabaiana: 26% com experiência entre 5 a 10 anos (15) e 7% com experiência até 5 anos (4). Combinado à análise multivariada, este dado indica que a experiência docente acima ou abaixo dos 10 anos estabeleceu de forma relevante o processo de formação dos dois grupos de gestores.

A análise descritiva das dificuldades enfrentadas pelos diretores no processo de gestão das escolas de Itabaiana (SE) foram: dificuldades pedagógicas, citadas por 35% dos diretores (18); falta de tempo, indicada por 35% dos diretores (18); dificuldades administrativas, citadas por 20% dos diretores (10); e falta de engajamento dos professores, citada por 10% dos diretores (5). À luz da análise multivariada, pode-se aferir que as dificuldades de natureza pedagógica e administrativa foram relevantes no processo de formação dos grupos de indivíduos que compõem a amostra.

Aspectos relativos à utilização de recursos oriundos de programas de apoio e assistência financeira às escolas de Itabaiana (SE), foram informados da seguinte forma pela análise descritiva dos dados: 98% (57) informaram que recebem recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), 25% (15) informaram que recebem recursos do Programa Mais Educação e 7% (12) informaram que recebem recursos do Plano de Desenvolvimento Educacional (PDE).

Combinando-se a análise multivariada dos dados pode-se aferir que a maior ou menor incidência de programas de assistência financeira além do PDDE são relevantes no processo de estabelecimento dos grupos de gestores. Pode-se perceber, de forma complementar, a forte inserção dos programas de assistência financeira do âmbito federal, através do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE) nos municípios de Itabaiana (SE) confirmando os aspectos evidenciados na literatura acerca da desconcentração da atividade educacional no país (SOUZA; FARIA, 2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após confrontarmos o referencial teórico com os dados coletados na pesquisa de campo, podemos concluir que o gestor escolar tem um papel fundamental para o desempenho das instituições escolares.

Contudo, para que o diretor desempenhe adequadamente suas funções, é preciso que esteja preparado para tal intento. Tanto a formação inicial como a formação continuada, abrangendo as especificidades da atuação do gestor, possibilitam as condições necessárias para o bom trabalho do gestor.

A aplicação da análise multivariada através da metodologia de análise de conglomerados permitiu determinar dois grupos distintos na amostra analisada, formada por 58 gestores, indicando que para a formação desses grupos, aspectos relativos à presença das diversas modalidades de financiamento, a experiência docente dos gestores, a natureza das dificuldades enfrentadas no processo de gestão são variáveis significativas para o agrupamento dos perfis dos gestores escolares no município de Itabaiana (SE).

A pesquisa sugere que investigações relativas aos fatores determinantes de natureza *endógena ou exógena* que influenciam na adoção do estilo de gestão e liderança podem ser realizadas. O estudo indicou o peso de variáveis de natureza administrativa, pedagógica, humana e financeira, as quais influenciam em diferentes perspectivas no processo de gestão das instituições escolares. Neste sentido, a temática é campo fértil à aplicação de outras metodologias de natureza multivariada nas investigações desses processos.

A contribuição do presente trabalho situa-se na possibilidade do exercício de investigações de caráter empírico acerca do nível de influência das políticas públicas, notadamente no campo da regulação, avaliação e financiamento na construção dos mecanismos e postura gestora dos diretores escolares e, também, das estratégias utilizadas por esses gestores no reconhecimento e superação dos pontos de resistência e dificuldades decorrentes do exercício dessa função para o alcance dos objetivos educacionais das instituições escolares.

Dessa forma, concluímos que as diferentes oportunidades de acesso ao financiamento da educação das instituições escolares, o nível de experiência docente e a natureza das dificuldades enfrentadas no processo de gestão escolar, sejam elas de natureza administrativa, pedagógica ou financeira, influenciam na determinação de grupos dos diferentes perfis de gestores das instituições escolares de Itabaiana (SE).

Os resultados obtidos no estudo estão restritos à amostra e ao período analisado, indicando, entretanto, a possibilidade metodológica de aplicação dessa ferramenta estatística em estudos com amostras e variáveis diferentes e/ou

maiores, contribuindo para a ampliação da compreensão do fenômeno da gestão escolar em suas diversas dimensões.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição de 1988. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa (Orgs.). *Gestão, financiamento e direito à educação: análise da Constituição Federal e da LDB*. 3ª ed. São Paulo: Xamã, 2007, p. 63-71.

ALCOFORADO, F. A. G. *Os condicionantes do desenvolvimento do Estado da Bahia*. 2003. 415 f. Tese (Doutorado em Planificación Territorial y Desarrollo Regional) – Facultad de Geografía e Historia, Universidad de Barcelona, Barcelona.

BALL, Stephen J. Performatividade, privatização e o pós-Estado do Bem-Estar. *Revista Educação e Sociedade*. v. 25, n. 89, p. 1.105–1.126. Set/dez 2004.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Pesquisado em 12 de dezembro de 2010.

_____. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Pesquisado em 12 de dezembro de 2010.

_____. *Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/10172.htm. Pesquisado em 10 de dezembro de 2010.

_____. *Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11494.htm. Pesquisado em 15 de dezembro de 2010.

_____. *Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm. Pesquisado em 16 de dezembro de 2010.

_____. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)*. Censo Demográfico 2007, 2008 e 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=se>. Pesquisado em 26 de dezembro de 2010.

_____. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)*. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2006. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=se&tema=pnad_supledu_2006. Pesquisado em 26 de dezembro de 2010.

DAVIES, N. Conselhos FUNDEF: participação impotente. In: ALGEBAIL, Eveline; SCHEIWAR, Estela. (orgs.). *Conselhos participativos e escola*. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2005, p. 71-87.

DOURADO, Luis F, OLIVEIRA, João F. de A qualidade da educação: perspectivas e desafios. *Cadernos Cedes*, Campinas vol. 29, n. 78, p. 201-215. Maio/agosto 2009.

HAIR JR., Joseph F. et al. *Análise multivariada de dados*. Tradução: Adonai Schulup Sant'Ánna e Anselmo Chaves Neto. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

_____. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MAIA, Graziela Z. A. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 31-50. Jan/abr 2008.

MENDONÇA, Erasto F. *A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira*. Campinas: FE/Unicamp, 2000.

PARO, Vítor H. *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. Campinas, SP: Papirus, 1996.

_____. *Administração escolar: introdução crítica*. 14ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PARENTE, Juliano M.; CONCEIÇÃO, Sérgio H. *Gestão Escolar: O Perfil do Diretor das Escolas Públicas Municipais de Itabaina (SE)*. Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. Anais... ANPAE: São Paulo, 2011.

PAZETTO, Antônio E; WITTMANN, Lauro Carlos. Gestão da Escola. IN: WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (Orgs.). *O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997*. Brasília: ANPAE; Campinas: Editora Autores Associados, 2001, p. 257-277.

PEREIRA, L. C. B.; GRAU, N. C (Orgs). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (org.). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e*

Prática. 3ª . ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 76-97.

SANDER Benno. *Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Líber Livro, 2007.

SOUZA, A. R. *Perfil da Gestão da Escola no Brasil*. Tese (Doutorado em Educação). São Paulo: PUC-SP, 2007.

SOUZA, D. B.; FARIA, L.C.M. *Política, gestão e financiamento de sistemas municipais públicos de educação no Brasil: bibliografia analítica (1996-2002)*. São Paulo: Xamã; Niterói: Intertexto, 2005.

UNESCO, *The new roles of secondary school headteachers*. Interagency Group on Secondary Education. Paris, Unesco, 2009.

WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (Orgs.). *O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997*. Brasília: ANPAE; Campinas: Editora Autores Associados, 2001.

❶ SÉRGIO HENRIQUE DA CONCEIÇÃO é professor do Departamento de Ciências Humanas e Tecnológicas da Universidade do Estado da Bahia e doutorando do Programa de Pos-graduação em educação desta mesma universidade. E-mail: shconceicao@uneb.br

❷ JULIANO MOTA PARENTE professor do Departamento de Educação da Universidade Federal de Sergipe e doutorando do Programa de Pos-graduação em educação da Universidade do Estado da Bahia. E-mail: julianoparente@uol.com.br

*Recebido em janeiro de 2012
Aprovado em abril de 2012*