

# Concurso público para diretor de escola no estado de São Paulo: expectativas dos órgãos centrais do ensino e as percepções de diretores concursados

*Public selection for school principal in São Paulo state: expectations of teaching central organs and the perceptions of the directors*

*Concurso público para director de la escuela en la provincia de São Paulo: expectativas de los órganos centrales de enseñanza y las percepciones de los directores*

---

VIVIANI FERNANDA HOJAS

**Resumo:** A partir da análise dos editais e das provas dos concursos públicos para provimento do cargo de diretor de escola realizados na rede estadual de ensino de São Paulo e das percepções de diretores, este artigo pretende identificar as expectativas dos órgãos centrais do ensino em relação à atuação desses profissionais e o pensamento administrativo que supostamente orientou e/ou orienta a administração das escolas públicas paulistas. O estudo dos editais e das provas permitiu observar que o perfil almejado para o diretor de escola sofreu alterações significativas ao longo do tempo. A investigação das concepções dos diretores parece reacender a necessidade de construção de uma teoria específica para a atividade administrativa escolar.

---

**Palavras chave:** Administração escolar; diretor de escola; concurso público.

**Abstract:** From the analysis of notices and tests of Public selection to fill the position of school principal performed in state schools of São Paulo State and from the perceptions of directors, this article seeks to identify the expectations of central bodies of education regarding the role of these professionals and the administrative thought that supposedly guided and/or directs the administration of public paulista schools. The study of the notices and tests allowed observing that the desired profile for the school principal has changed significantly over time. The investigation of the conceptions of directors seems to rekindle the need to build a specific theory for the school administrative activity.

---

**Keywords:** School administration; school principal; Public selection.

**Resumen:** Mediante el análisis de los llamados y de las pruebas de los concursos públicos para ocupar el puesto de director de escuela realizado en la red provincial de enseñanza de São Paulo y las percepciones de los directores, este artículo pretende identificar las expectativas de los órganos centrales de enseñanza en lo que respecta a la actuación de estos profesionales y a lo pensamiento administrativo que supuestamente orientó y orienta la administración de las escuelas públicas de São Paulo. El estudio de los llamados y de las pruebas

permitió observar que el perfil deseado para el director de la escuela ha sufrido cambios significativos a lo largo del tiempo. La investigación de las concepciones de los directores parece reactivar la necesidad de construir una teoría específica para la actividad administrativa de la escuela.

---

**Palabras clave:** Administración escolar; director de la escuela; concurso público.

## INTRODUÇÃO

Neste artigo, apresentam-se resultados de pesquisa que teve como objetivo analisar os editais e as provas dos concursos públicos para provimento do cargo de diretor de escola realizados na rede estadual de ensino de São Paulo entre 1979 e 2007 e a concepção que os diretores concursados têm acerca da função que exerceram e/ou exercem nas escolas. O período delimitado corresponde, respectivamente, ao primeiro processo de seleção de diretores escolares ocorrido após a reformulação da estrutura do sistema oficial de ensino paulista, realizada em meados da década de 1970, e ao último concurso promovido no estado.

A origem da figura do diretor responsável pelo ordenamento do trabalho escolar nos estabelecimentos de ensino primário de São Paulo está associada ao processo de criação e expansão dos grupos escolares, levada a efeito pelos primeiros governos republicanos a partir de 1893<sup>1</sup>.

De acordo com Souza (2008), a implantação desse modelo de escola primária no ensino público paulista implicou mudanças profundas na distribuição e usos do espaço e do tempo escolar, na classificação e distribuição das crianças, na extensão e graduação do currículo, nos modos de avaliação e, em especial, na organização e administração das escolas. Contrastando com a escola unitária regida por um só professor, explica a autora, os grupos escolares pressupunham um edifício com várias salas de aula e vários professores, uma classificação mais homogênea dos grupos de alunos por níveis de adiantamento, a divisão do trabalho docente, atribuindo a cada professor uma classe de alunos e adotando a correspondência entre classe, série e sala de aula. No âmbito administrativo, esses estabelecimentos de ensino deram início ao fenômeno da divisão do trabalho e da especialização de funções “[...] exigindo um diretor responsável pela fiscalização das atividades escolares, pelo controle dos professores e pela manutenção da ordem e da disciplina dos alunos” (SOUZA, 2008, p.42).

Em relação ao recrutamento de diretores para atuar nos grupos escolares, segundo Menezes (1972), quando da criação desses estabelecimentos de ensino

---

<sup>1</sup> No que se refere ao ensino secundário, conforme Dias (1967), a figura do diretor já aparece com a primeira escola secundária criada no estado de São Paulo, em 1892. Cumpre mencionar também que durante muito tempo esse tipo de estabelecimento de ensino, diferentemente da escola primária, atendeu a uma clientela bastante restrita proveniente das camadas média e superior da população.

no estado, baseando-se no Decreto Estadual nº 1.253/1904, que aprova o Regimento Interno dos Grupos Escolares, o cargo era provido em comissão, por livre escolha do Diretor Geral de Instrução Pública e a exigência legal era o diploma da Escola Normal, preferencialmente, ou o diploma da Escola Complementar e dois anos de efetivo exercício em grupo escolar ou outro estabelecimento equivalente. Com a aprovação do Decreto-Lei nº 12.427/1941 que consubstancia as novas exigências à carreira do magistério público, no entanto, a realização de concurso de provas e títulos tornou-se obrigatória entre os professores que contassem quatrocentos dias, pelo menos, de efetivo magistério. Menezes (1972) destaca ainda que, a partir de 1946, os cargos de diretor de grupo escolar passaram a ser providos em caráter efetivo e, mais tarde, ampliaram-se as exigências de formação, podendo efetuar a inscrição no concurso somente os professores primários diplomados pelo Curso de Administradores Escolares<sup>2</sup> e que tivessem três anos de efetivo exercício no magistério público.

Os grupos escolares foram extintos no início da década de 1970, com a promulgação da Lei Federal nº 5.692/1971, que fixa as diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus alterando de maneira significativa o funcionamento das escolas e a organização do ensino elementar e médio brasileiro. Dentre as modificações introduzidas pelo referido dispositivo legal, destaca-se a extensão da escolaridade obrigatória – de quatro para oito anos – atingindo a faixa etária dos 7 aos 14 anos de idade.

Para cumprir o estabelecido nacionalmente, conforme Rus Perez (2000), o governo paulista elaborou, em 1972, o Plano Estadual de Implantação da Reforma do Ensino de 1º e 2º Graus. Mas, apesar dos estudos realizados naquele momento, as mudanças no sistema educacional paulista foram realizadas somente anos mais tarde com a publicação do Decreto Estadual nº 7.400/1975, que estabelece a estrutura da rede oficial de ensino do estado<sup>3</sup>. De acordo com o documento, a nova estrutura da rede pública de ensino de São Paulo passou a ser composta por Escolas Estaduais de 1º Grau, Escolas Estaduais de 2º Grau, Escolas Estaduais de 1º e 2º Graus e Centros Estaduais Interescolares.

---

<sup>2</sup> O primeiro Curso de Administradores Escolares de São Paulo funcionou no Instituto de Educação “Caetano de Campos”, na capital. Posteriormente, esse curso foi sendo instalado nos novos Institutos de Educação criados no estado. A formação de administradores escolares em nível médio foi realizada até o início da década de 1970, pois nos termos do artigo 30 da Lei Federal nº 5.540/1968, o preparo desses profissionais deveria ser realizado em nível superior.

<sup>3</sup> No ano seguinte, foi publicado também o Decreto Estadual nº 7.510/1976, que reorganiza a Secretaria de Estado de Educação. Dentre as modificações introduzidas por esse dispositivo legal destaca-se a criação da Coordenadoria de Ensino da Grande São Paulo (COGSP) e da Coordenadoria de Ensino do Interior (CEI), ambas com suas respectivas Divisões Regionais de Ensino (DREs) e Delegacias de Ensino (DEs).

Com as mudanças introduzidas no sistema oficial de ensino paulista e o aumento da população atendida nas escolas, a administração escolar foi se tornando um processo cada vez mais complexo, produzindo efeitos significativos no trabalho dos diretores escolares. Neste sentido, a análise dos concursos públicos para provimento do cargo de diretor de escola realizados no estado a partir do final dos anos 1970 pode constituir um importante elemento para investigar as novas exigências conferidas a esse profissional.

Importa registrar que a reflexão acerca das distintas maneiras de conduzir o acesso ao cargo de diretor de escola utilizadas no Brasil e de suas relações com a democratização da educação, apesar relevante e necessária, excede os objetivos deste texto. Sendo assim, a partir do estudo dos editais e das provas dos seis processos de seleção de diretores realizados na rede pública de ensino paulista entre 1979 e 2007 e das percepções dos diretores que realizaram tais concursos, foram aprovados e assumiram o cargo, buscar-se-á identificar as expectativas dos órgãos centrais do ensino do estado de São Paulo em relação à atuação desses profissionais e o pensamento administrativo que supostamente orientou e/ou orienta a administração das escolas públicas paulistas.

As provas dos referidos concursos foram encontradas no arquivo do Departamento de Recursos Humanos da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (DRHU), exceto aquelas aplicadas no concurso de 1979. No DRHU também foram obtidas informações sobre as datas de publicação dos editais dos concursos que, posteriormente, foram localizados mediante consulta ao site da Imprensa Oficial de São Paulo. A localização dos profissionais que atuaram e/ou atuam na direção escolar foi feita junto à Diretoria de Ensino de uma cidade do interior do estado de São Paulo. Mediante as informações fornecidas por uma funcionária do local, foi elaborada uma lista com os nomes de alguns diretores e dos respectivos concursos que eles realizaram. A partir dessa lista prévia, foi realizado o contato pessoal e, posteriormente, foram feitas entrevistas com um diretor de cada um dos concursos, em um total de seis entrevistados que ao longo do texto serão denominados de D1, D2, D3, D4, D5 e D6 seguindo a ordem dos concursos que eles prestaram.

As entrevistas realizadas foram de tipo semiestruturada, cuja característica principal, segundo Manzini (2003), consiste na elaboração prévia de um roteiro com a função de auxiliar o pesquisador a conduzir a entrevista para o objetivo pretendido. Dentre as questões norteadoras das entrevistas, destacam-se: Qual a função do diretor na escola? O que um diretor de escola precisa saber para atuar na direção escolar? Para ser diretor de escola é preciso ser professor? Administrar uma escola é equivalente a administrar uma empresa?

Devido às características comuns observadas em alguns concursos, eles foram analisados de forma agrupada. Sendo assim, a primeira seção tratará dos concursos realizados em 1979 e 1982 que apresentaram como marca a valorização de conhecimentos de natureza eminentemente técnica e dos aspectos normativos que envolvem a função do diretor de escola. Na seção seguinte, serão abordados os concursos de 1988 e 1998 que tiveram como características básicas a defesa de uma orientação teórica específica para a Administração Escolar e da participação dos diferentes segmentos escolares nos processos decisórios da escola. A última seção terá como objeto de análise os concursos realizados em 2001 e 2007, marcados pela escassez de estudos específicos voltados para a teoria administrativa escolar e pela ênfase na gestão da escola, considerada a principal responsável pelos resultados finais do processo educativo.

## OS CONCURSOS DE 1979 E 1982: RACIONALIDADE TÉCNICA E NORMATIZAÇÃO

Conforme assinalado inicialmente, as modificações introduzidas no sistema de ensino paulista em meados da década de 1970 com vista a atender as disposições contidas na Lei Federal nº 5.692/1971 geraram uma série de dificuldades no interior das escolas que tiveram de ser enfrentadas pela equipe escolar e pelos profissionais que assumiram a direção desses estabelecimentos de ensino. De acordo com a diretora que vivenciou tal processo ao ser aprovada no concurso promovido em 1979:

[...] quando eu fiz o concurso para diretor de escola, já não foi para grupo escolar, para o ensino primário, mas foi o primeiro concurso para 1º e 2º Graus. E as escolas viviam um momento extremamente complicado e difícil, porque num momento em que foram juntados os professores dos níveis diferentes, o professor primário, como professor polivalente, dando conta de todas as disciplinas e tal e, na mesma escola, a partir da 5ª série, os professores especialistas por disciplinas, havia sim... animosidade. (D1, 2010).

A profissional que assumiu o cargo diretivo após aprovação no concurso realizado no início dos anos 1980, por sua vez, considera que a democratização do ensino, com a ampliação das oportunidades de acesso à escola e o aumento no número de anos de escolaridade obrigatória, assumiu uma dimensão meramente quantitativa. Em suas palavras:

[...] a partir do instante em que todo mundo veio para a escola, nós não garantimos qualidade. O que nós fizemos não foi democratizar a educação, foi massificar a educação, não é? Porque a gente garantiu que todo mundo tivesse aqui, mas não demos para ninguém a melhor escola. Uma escola democrática seria aquela

que conseguisse garantir a todos um bom ensino. Nós não fizemos isso. Nós conseguimos, na verdade, um movimento de massificação da escola. (D2, 2010).

Ambos os concursos exigiram como requisitos para a inscrição que o candidato fosse portador do diploma de licenciatura plena em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar e tivesse, no mínimo, três anos de exercício no magistério na rede oficial de ensino do estado de São Paulo.

Tais exigências permitem inferir que a intenção dos órgãos centrais do ensino paulista era trazer para a direção das escolas profissionais devidamente qualificados que apresentassem conhecimentos relativos à atividade administrativa escolar provenientes do estudo de disciplinas específicas e, ao mesmo tempo, saberes de natureza didático-pedagógica advindos da formação e da experiência docente.

Na concepção da diretora entrevistada, a formação e a experiência docente oferecem ao diretor de escola condições de interpretar e encaminhar mais satisfatoriamente as questões educacionais. Em suas palavras: “[...] o diretor de escola, antes de tudo, ele tem que ser um educador. Se ele for um educador, ele terá boas chances de aprender as especificidades do seu cargo. E, continuando educador, desempenhar bem a sua função” (D1, 2010).

A profissional que realizou o concurso de 1982 também compartilha dessa ideia e enfatiza que para a organização do trabalho em uma escola é importante que o diretor tenha uma formação bem fundamentada na área educacional:

Você tem que conhecer da administração, não é? [...] e, principalmente, eu acho que ele tem que ter a formação de educador. Que é uma formação de natureza filosófica, sociológica, antropológica e psicológica. Então, quer dizer, essa formação do educador, essa visão de educação, essa visão mais plena de educação que eu acho que às vezes falta. E aí quando falta a visão do educador a burocracia se impera. Porque o diretor se perde na burocracia porque ele não tem a visão de escola como um todo. (D2, 2010).

No que se refere à bibliografia de referência, os editais dos dois concursos apresentaram uma lista expressiva de livros, artigos, decretos, pareceres e deliberações. As publicações com questões teórico-conceituais voltadas para a atividade administrativa escolar sugeridas aos candidatos reuniram autores nacionais e internacionais (COOMBS, 1976; ALONSO, 1976; GRIFFITHS, 1977; KIMBROUGH, 1977; RIBEIRO, 1978; BEEBY, 1973; HERSEY; BLANCHARD, 1976; SERGIOVANNI; CARVER, 1976).

Nesses livros e artigos, é comum a defesa da utilização de princípios administrativos aplicados principalmente nas empresas nos estudos e práticas

de administração escolar sob o argumento de que tais princípios seriam automaticamente aplicáveis à administração de qualquer instituição. Em linhas gerais, as referidas publicações refletem traços do pensamento predominante no campo da Administração Escolar na época que, fundamentado na Teoria Geral da Administração, buscava identificar a atividade administrativa realizada nas escolas e sistemas de ensino com a administração empresarial.

Quando questionadas se administrar uma escola é equivalente a administrar uma empresa, no entanto, as profissionais que assumiram a direção escolar no final da década de 1970 e início dos anos 1980 afirmaram que existem diferenças importantes entre as duas administrações:

[...] os critérios são totalmente outros. Ou pelo menos deveriam ser totalmente outros. Quer dizer a finalidade da escola é educar. Então na verdade é isso que tem que nortear a minha aplicação de recursos, que tem que nortear o meu planejamento, que tem que nortear as minhas relações. (D1, 2010).

A empresa visa o lucro. E a escola, em minha opinião, a função social da escola é a humanização. É você constituir sujeitos plenos que tenham condição de uma vida digna, que tenham uma vida plena. Então, eu acho que aí não dá para confundir as coisas. [...] A empresa pode descartar aquilo que não funciona e a escola não tem porque fazer isso, pois o sentido dela é outro. (D2, 2010).

As provas aplicadas no concurso promovido no final da década de 1970, conforme mencionado inicialmente, não foram localizadas. Com efeito, mediante a análise das provas realizadas no concurso de 1982, foi possível identificar que boa parte das questões de Conhecimentos Específicos esteve voltada para a figura do diretor de escola e destacou a sua posição de autoridade e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas no ambiente escolar. As perguntas da prova de Conhecimentos Gerais versaram, principalmente, sobre aspectos históricos da educação e da política educacional brasileira, diretrizes e normas da educação nacional e elementos estruturais e formais da rede estadual de ensino paulista. Em termos gerais, ambas as provas permitem inferir que os órgãos centrais do ensino esperavam que o profissional responsável pela direção escolar, no exercício de suas funções, assegurasse a execução e o cumprimento das determinações estabelecidas pelas instâncias mais altas do sistema de ensino.

## OS CONCURSOS DE 1978 E 1988: ESPECIFICAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO

Os contextos que antecedem a realização dos concursos de 1978 e 1988 apresentam características bastante distintas, porém, os dois processos de

seleção de diretores escolares são caracterizados pela defesa de uma orientação teórica específica para a administração escolar e da participação dos diferentes segmentos escolares nos processos decisórios da escola.

O concurso do final dos anos 1980 foi realizado num momento em que o Brasil, após mais de duas décadas de domínio militar, lutava pela superação do autoritarismo e pela construção de um regime político democrático com a ampliação e a garantia de direitos sociais e civis. No campo educacional, houve um amplo movimento de organização dos profissionais da educação e também uma significativa ampliação da produção acadêmico-científica. De um modo geral, ambos se colocavam em defesa da especificidade da escola, de um trabalho pedagógico vinculado aos interesses da maioria da população, de uma escola pública de qualidade, de um ensino que tornasse acessível à população os conhecimentos produzidos socialmente, de uma democratização plena e da transformação da educação e da sociedade brasileira.

O cenário que antecede a realização do concurso de 1998 foi marcado por reformas setoriais promovidas no Brasil e em diversos países da região que buscaram redimensionar o Estado revestindo-o de novas competências e funções de modo a adaptá-lo às demandas do processo de globalização, da reestruturação produtiva e da competitividade no mundo empresarial<sup>4</sup>. No âmbito da educação, seguindo orientações de agências multilaterais, as reformas envolveram mudanças nomeadamente na estrutura administrativa e pedagógica das escolas. Do ponto de vista dessas agências, muitos dos fracassos no campo educacional se devem à falta de participação das comunidades, dos docentes e demais membros da equipe escolar. Neste sentido, propõem o deslocamento de um modelo centralizado de gestão do sistema de ensino e da escola para um modelo descentralizado que incentiva a participação de todos para a promoção de uma educação de qualidade.

Em relação aos requisitos para inscrição nos concursos, o pedagogo com experiência na área educacional continuou sendo considerado como o candidato natural para assumir a direção de uma escola e, para tanto, deveria apresentar formação específica em Administração Escolar. A única alteração observada em comparação com os concursos anteriores foi o aumento da exigência de experiência docente que passou de três para cinco anos.

---

<sup>4</sup> No período que precede a realização do referido concurso também houve uma nova reorganização das escolas públicas estaduais paulistas. O modelo de escola adotado no estado até então, apoiado na Lei Federal nº 5.692/1971, reunia em um único prédio todas as séries do ensino fundamental e, frequentemente, o ensino médio. A partir de 1996, sob o argumento de que um agrupamento dos alunos de acordo com a faixa etária era essencial para o aprimoramento do ensino, foram criadas escolas especializadas no atendimento de crianças menores (1ª a 4ª séries) e de pré-adolescentes e adolescentes (5ª a 8ª séries e ensino médio). Para mais informações sobre a reorganização do ensino no estado de São Paulo, ver Neubauer (1999).

Na visão da entrevistada que realizou o concurso de 1998, a formação na área educacional e a experiência docente são elementos fundamentais para se realizar um bom trabalho à frente da direção escolar:

Eu sei que deve ter umas coisas modernas por aí agora de que não tem nada a ver. Mas no confronto do professor com o aluno, por exemplo, o diretor precisa ser um mediador. Eu me ponho como mediadora. Agora se eu não tivesse toda essa experiência, eu acho que até a maneira de falar com eles ia ser difícil. [...] Eu acho que se eu não tivesse sido professora, se bem que eu acho que carinho e ternura são da pessoa, mas talvez se eu não fosse professora eu não me aproximaria tanto deles. (D4, 2010).

As bibliografias de referência dos concursos indicaram publicações com perspectivas analíticas e teóricas totalmente diferentes sobre a temática da Administração Escolar. Alguns livros e artigos sugeridos aos candidatos questionavam a utilização da perspectiva empresarial como fundamento da prática administrativa realizada nas escolas e apontavam a necessidade de encontrar uma base teórica específica para tal atividade (FÉLIX, 1984; PARO, 1986; SILVA JR., 1986). Outros estudos listados nessas bibliografias básicas, no entanto, propunham a aplicação da ciência administrativa voltada principalmente para as empresas na educação (COOMBS, 1976; HERSEY; BLANCHARD, 1976; ANDRADE, 1979; KRAUSZ, 1991).

Ao tentar estabelecer comparações entre administrar uma escola e administrar uma empresa, o profissional que realizou o concurso de 1988 afirma que a complexidade das duas administrações é parecida. Entretanto, ressalta que o administrador escolar precisa de um conhecimento bem fundamentado na esfera educacional de modo a defender sempre em seu trabalho os valores pertinentes à educação:

Você tem que conhecer de psicologia da aprendizagem, conhecer de didática. Com certeza tem que ter todo um embasamento teórico na área de educação. Eu acho que simplesmente um técnico, vamos supor, com uma formação em administração de empresas, sem formação pedagógica, sem formação na área da educação, não funcionaria, em minha opinião. (D3, 2010).

Assim como seu colega de profissão, a diretora que prestou o concurso na década de 1990 reconhece que pode haver elementos semelhantes entre a administração escolar e a administração empresarial, mas considera que não existe identificação entre as duas:

Eu acho que um diretor de escola pode aprender muito com o gerenciamento de uma empresa, mas não é a mesma coisa. [...] Um administrador de empresa iria

gerenciar muito bem a parte de dinheiro que vem do estado, a parte de prédio, a parte burocrática de seguir os prazos tudo direitinho e tal. Agora eu gostaria de saber como que ele iria gerenciar um conflito de professor e de aluno que é natural que aconteça, não é? Como é que ele iria levar um projeto pedagógico que tem todo um embasamento ideológico e tem não adianta. (D4, 2010).

As questões das provas do processo de seleção realizado no final dos anos 1980 apresentaram forte teor crítico e chamaram a atenção para as contradições que marcam a organização social capitalista. Seus enunciados, ao invés do destaque à figura do diretor de escola, enfatizaram a importância da participação da comunidade escolar nos mecanismos decisórios da escola, considerada como instrumento de luta pela mudança social.

As perguntas das provas do concurso realizado na década de 1990 versaram, principalmente, sobre temas como avaliação, trabalho coletivo, desempenho, qualidade de ensino e prática docente. Em linhas gerais, pode-se inferir que tais perguntas procuraram avaliar a visão de conjunto e estratégica dos profissionais que se candidataram ao cargo de diretor de escola, bem como suas habilidades de organizar e mobilizar a participação da equipe escolar tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino.

## OS CONCURSOS DE 2001 E 2007: GESTÃO ESCOLAR E GERENCIALISMO EMPRESARIAL

Em relação aos aspectos contextuais que envolvem a realização dos concursos de 2001 e 2007, pode-se afirmar, em termos gerais, que o Brasil acompanhou a tendência global de fortalecimento de um Estado regulador e avaliador que se encarrega de definir as grandes orientações e os alvos a atingir em diferentes setores e realiza processos avaliativos para identificar se os resultados desejados foram, ou não, alcançados. No âmbito educacional, a administração/gestão dos sistemas e das instituições de ensino, embora fosse uma preocupação antiga da agenda educacional, ganhou mais relevância passando a ser apontada como eixo central para aumentar a produtividade, a qualidade e a eficiência dos serviços prestados.

Os requisitos para a inscrição nos referidos concursos sofreram alterações significativas em relação aos concursos anteriores. A formação específica em Administração Escolar deixou de ser uma exigência para os pedagogos e o tempo exigido de experiência no magistério aumentou de cinco para oito anos. Além disso, profissionais não diplomados em Pedagogia também puderam prestar os concursos, desde que tivessem a experiência no magistério exigida e fossem

mestres ou doutores na área de educação<sup>5</sup>.

A não exigência de formação específica para os pedagogos e a possibilidade de que candidatos com diferentes formações prestem o concurso e assumam o cargo diretivo de uma escola, no entanto, trazem alguns desafios para o estabelecimento de uma identidade profissional e para a atuação do futuro diretor de escola. As capacitações realizadas em serviço, na maioria das vezes, acabam se tornando o único instrumento de apoio e fundamentação para o exercício das funções à frente da direção escolar.

Esses cursos de formação continuada, organizados por órgãos centrais do ensino, geralmente têm seus programas inspirados no gerencialismo empresarial e privilegiam os aspectos tecnocráticos da função do diretor de escola em detrimento das questões sociais e educacionais mais amplas que possibilitam uma melhor compreensão das funções da escola e de suas múltiplas dimensões e relações com a sociedade. De acordo com Oliveira (2008), nesses cursos, o profissional responsável pela direção é, novamente, colocado no centro da estrutura de poder da escola, algo similar ao que fora defendido em outros tempos pelos precursores da Administração Científica do Trabalho na gestão escolar. Além disso, tais treinamentos esvaziam de conteúdo crítico e analítico as atitudes do diretor, atribuindo-lhe o papel de gerente de um negócio que precisa viabilizar-se: a escola.

A entrevistada que realizou o último concurso promovido no estado considera que as capacitações em serviço auxiliam seu trabalho, entretanto, admite que não consegue realizar algumas propostas no cotidiano da escola:

[...] uma das coisas que faz muita diferença na hora de você trabalhar é o embasamento teórico. Tem que ter. Inclusive agora eu estou fazendo um curso que o estado está propondo aí de gestão. E eu estava aqui lendo o material e o material é muito bom, é excelente. Mas você olha assim e fala: “Meu Deus, eu tó há anos-luz de conseguir dar conta de fazer isso”. (D6, 2010).

A dificuldade em trazer os conteúdos abordados durante a formação continuada para seu ambiente de trabalho pode ser explicada, ao menos em parte, pelo forte apelo à visão gerencial e ao estabelecimento de vínculos estreitos entre a atividade administrativa escolar e a administração empresarial difundidos nessas capacitações.

Importa registrar que a tendência de recuperação da gerência empresarial na educação sob o argumento da necessária adequação do sistema escolar e da escola às novas demandas e exigências do mercado também foi observada

---

<sup>5</sup> No concurso realizado em 2007, puderam efetuar a inscrição também profissionais com pós-graduação em nível de especialização em Gestão Escolar de no mínimo 800 horas.

nas publicações listadas nas bibliografias básicas dos concursos de 2001 e 2007 (MELLO, 1993; MOTTA, 1996; VIEIRA; ALMEIDA; ALONSO, 2003). Outro aspecto que chamou a atenção nas referidas bibliografias foi o predomínio de livros organizados na forma de coletâneas que não apresentam estudos substanciais voltados para a teoria administrativa escolar. Em linhas gerais, os livros e artigos listados discutem questões relacionadas à autonomia, participação, trabalho coletivo e liderança na escola (SCHNECKENBERG, 2000; FERREIRA; AGUIAR, 2001; SANDER, 2005; VIEIRA, 2002; LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005).

Sobre a adoção de conceitos e práticas do gerencialismo empresarial nas escolas, a diretora que realizou o concurso de 2001 afirma existir algo específico em seu trabalho e conclui que é praticamente impossível administrar pensando somente nos resultados e nos fins econômicos. Segundo ela:

[...] a administração escolar tem a especificidade de estar lidando com o ser humano. Então daí a diferença, porque uma coisa é você administrar, por exemplo, sei lá... Uma fábrica que o produto ali... A matéria prima você não está lidando com o ser humano. Então eu acho que é uma coisa assim mais impessoal, mais fria, que só busca resultado a qualquer custo e quando a gente está lidando com o ser humano não é bem assim. Porque o ser humano tem as suas especificidades e a gente tem que estar olhando para as diferenças individuais. (D5, 2010).

Diferentemente dos demais entrevistados, a profissional que prestou o concurso de 2007 não atribui tanta importância aos conhecimentos na esfera educacional para atuar na direção de uma escola:

Eu particularmente tenho uma visão que contraria a ideia dos meus colegas diretores. Eu acho que o diretor de escola, ele tem que ter uma formação forte mesmo em Administração voltada para o mercado e nessas técnicas de administração. [...] Tem diretor que você pergunta para ele e ele não tem noção de quanto custa a escola pública, de quanto custa a conta de energia, de quanto custa a conta da água, de quanto custa a conta do telefone e que isso tem que ser controlado. Porque o estado não é um nascedouro de dinheiro! (D6, 2010).

Mais adiante, no entanto, reconhece que a atividade administrativa realizada na escola não pode ser exercida por um profissional do âmbito empresarial:

[...] hoje o que se pede é que além dessa visão de sala de aula você tenha essa visão da empresa. Agora pegar o cara da empresa e colocar aqui eu acho que não dá muito certo. Eu acho que não dá muito certo, porque ele não tem essa visão, esse olhar que vem da sala de aula. (D6, 2010).

As provas dos dois concursos apresentaram formato semelhante: uma parte contendo questões objetivas e outra parte composta por questões dissertativas<sup>6</sup>. As questões da parte objetiva pautaram-se, principalmente, em textos legais e publicações oficiais e exigiram dos candidatos conhecimentos acerca da legislação e da política educacional de nível federal e estadual. As perguntas da parte dissertativa apresentaram situações fictícias sobre o dia-a-dia da escola e procuraram avaliar as habilidades de tomar decisões e de resolver problemas dos profissionais que se candidataram ao cargo de diretor de escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo, mediante a análise dos editais e das provas dos concursos públicos para provimento do cargo de diretor de escola realizados na rede estadual de ensino de São Paulo entre 1979 e 2007 e das percepções dos diretores concursados, buscou identificar as expectativas dos órgãos centrais do ensino em relação à atuação desses profissionais e o pensamento administrativo que supostamente orientou e/ou orienta a administração das escolas públicas paulistas.

Com base nos requisitos exigidos para a inscrição, nas publicações indicadas aos candidatos relativas à temática da Administração Escolar e nas questões das provas aplicadas nos referidos concursos foi possível observar que o perfil almejado para o diretor de escola sofreu alterações significativas ao longo do tempo sob influência aspectos políticos, econômicos, sociais e educacionais.

A análise dos concursos realizados em 1979 e 1982 permitiu inferir que o diretor era identificado como aquele profissional que ocuparia posição de especial importância na escola, cuja função seria coordenar o trabalho da equipe escolar garantindo a consecução dos objetivos educacionais e o cumprimento das normas e diretrizes produzidas e determinadas por instâncias superiores do ensino. As publicações com conteúdo voltado para a atividade administrativa escolar listadas nas bibliografias de referência, refletindo o movimento teórico no campo da Administração Escolar do período, caracterizaram-se pela defesa da adoção de princípios administrativos aplicados principalmente nas empresas nos estudos e práticas de administração escolar.

Já os concursos promovidos em 1988 e 1998 sinalizaram uma mudança na forma de se conceber o papel do diretor que deixa de ser considerado a figura central do ambiente escolar e deve desenvolver seu trabalho de forma mais articulada de modo a garantir que todos os envolvidos no processo

---

<sup>6</sup> No concurso de 2001 os candidatos foram submetidos também a uma Prova Prática de Informática na qual tiveram que executar algumas tarefas básicas no computador.

educativo participem das decisões que dizem respeito à organização e ao funcionamento da escola. Embora alguns livros e artigos relacionados à administração escolar indicados aos candidatos buscassem fundamento na Teoria Geral da Administração, as publicações sugeridas nas bibliografias básicas que predominaram nas questões das provas foram aquelas que questionavam a utilização da perspectiva empresarial como fundamento da prática administrativa realizada nas escolas e apontavam a necessidade de encontrar uma base teórica específica para tal atividade.

Nos concursos realizados em 2001 e 2007 a figura do diretor volta a ganhar destaque e espera-se que ele possua características necessárias para articular e executar as políticas educacionais no âmbito da escola, pautadas, sobretudo, no desenvolvimento de uma cultura centralizada no desempenho. As publicações na área da Administração Escolar recomendadas nas bibliografias de referência foram marcadas pela ausência de estudos substanciais voltados para a teoria administrativa escolar e pelo resgate da gerência empresarial na educação.

Para os diretores que assumiram o cargo após suas respectivas aprovações nos diferentes concursos, no entanto, apesar de existir alguns aspectos comuns entre a administração escolar e a administração empresarial, a atividade administrativa desenvolvida nas escolas apresenta certa especificidade. Em linhas gerais, na visão dos entrevistados, o elemento que distingue a escola da empresa é seu objeto de trabalho: o aluno. Sendo assim, a essência do trabalho desenvolvido com ele no ambiente escolar é incompatível com os critérios e mecanismos utilizados nas empresas.

O entendimento que esses profissionais têm da especificidade da escola e de sua administração, de certa maneira, se distancia daquele apresentado por Paro (1986), um dos autores que questiona a transposição dos princípios administrativos utilizados principalmente na empresa para a escola. De acordo com Paro (1996), tal especificidade se encontra no processo de produção pedagógico, no conceito de produto da educação escolar e na natureza do saber envolvido no processo educativo. Dessa forma, segundo ele, ao invés de se adotar os princípios administrativos utilizados nas empresas organizadas sob o modo de produção capitalista, é preciso construir uma teoria própria para a Administração Escolar que considere, sobretudo, os objetivos que se busca alcançar com a escola e a natureza do processo que envolve essa busca.

Com efeito, a tentativa dos profissionais que tiveram e/ou ainda estão envolvidos com o dia-a-dia das escolas de desvincular a administração escolar da administração empresarial, ainda que aparentemente incipiente, traz novos elementos para o debate e reacende a necessidade (ou talvez urgência) da retomada de estudos na área da Administração Escolar efetivamente capazes de

contrapor-se, do ponto de vista teórico e prático, à nova onda de importação da gerência empresarial para as escolas e sistemas de ensino.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na Administração escolar**. São Paulo: Difel, 1976.

ANDRADE, Narcisa Veloso de. **Administração em educação**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

BEEBY, Clarence Edward. O planejamento e o administrador educacional. Tradução de Leonidas Gontijo de Carvalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, n.7, p.74-91, jun.1973.

BRASIL. **Lei Federal nº 5.692**, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências.

COOMBS, Philip H. **A crise mundial da educação: uma análise de sistemas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1976.

DIAS, José Augusto. **O magistério secundário e a função do diretor**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo. São Paulo, 1967.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar: problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1984.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da Silva (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

GRIFFITHS, Daniel E. **Teoria da administração escolar**. Tradução de José Augusto Dias. São Paulo: Editora Nacional, 1977.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. Tradução: Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU: Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Material Escolar, 1976.

KIMBROUGH, Ralph B. **Princípios e métodos de administração escolar**. Tradução: Loyde Amália Faustini e Helena Maria Bicalho Behar. São Paulo: Saraiva, 1977.

KRAUSZ, Rosa Rosemberg. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. (Orgs.). 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. *In*: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.). **Colóquios sobre pesquisa em educação especial**. Londrina: Eduel, 2003.

MELLO, Guiomar Namó de. **Cidadania e competitividade**: desafios educacionais do terceiro milênio. São Paulo: Cortez, 1993.

MENEZES, João Gualberto de Carvalho. **Direção de grupos escolares**: análise de atividades de diretores. São Paulo: Centro Regional de Pesquisas Educacionais, 1972.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1996.

NEUBAUER, Rose. Descentralização da educação no estado de São Paulo. *In*: COSTA, Vera Lúcia Cabral. (Org.). **Descentralização da educação**: novas formas de coordenação e financiamento. São Paulo: FUNDAP; Cortez, 1999.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. Edição revista, anotada e ampliada por João Gualberto de Carvalho Menezes. São Paulo: Saraiva, 1978.

RUS PEREZ, José Roberto. **Avaliação, impasses e desafios da educação básica**. Campinas: Editora da Unicamp; São Paulo: Annablume Editora, 2000.

SANDER, Benno. **Políticas públicas e gestão democrática de educação**. Brasília: Líber Livro, 2005.

SCHNECKENBERG, Marisa. A relação entre política pública de reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar. **Em aberto**, Brasília, v.7, n. 72, p. 113-124, fev./jun. 2000.

SERGIOVANNI, Thomas J.; CARVER, Fred D. **O novo executivo escolar**: uma teoria da administração. Tradução: Loyde Amália Faustini e Martha Faustini Egg. São Paulo: EPU, 1976.

SILVA JR, Celestino Alves da. Organização do trabalho na escola: a prática existente e a teoria necessária. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, n.59, p.73-76, nov. 1986.

SOUZA, Rosa Fátima de. **História da organização do trabalho escolar e do currículo no século XX**: ensino primário e secundário no Brasil. São Paulo: Cortez, 2008.

VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes (Orgs.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

VIEIRA, Sofia Lerche. Refletindo sobre a função social da escola. *In*: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

---

**VIVIANI FERNANDA HOJAS** é doutoranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista – Unesp/Marília.  
E-mail: vihojas@hotmail.com

*Recebido em março de 2014*  
*Aprovado em Agosto de 2014*