

O PERFIL DO DIRETOR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ITABAIANA (SE): UM ESTUDO MULTIVARIADO

THE PROFILE OF THE DIRECTOR OF PUBLIC SCHOOLS IN ITABAIANA (SE): A MULTIVARIATE STUDY

Sérgio Henrique da Conceição

Doutor em Educação. Professor da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Camaçari, BA Brasil
shconcecao@uneb.br

Juliano Mota Parente

Doutorando em Educação da Universidade Estadual Paulista (UNESP). Professor do Centro Universitário Eurípedes de Marília (UNIVEM), Marília, SP – Brasil
julianoparente@hotmail.com

RESUMO: O presente trabalho trata da gestão educacional, investigando o perfil do gestor escolar no município de Itabaiana situado no agreste sergipano, Nordeste brasileiro. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário, aplicado em 58 escolas públicas municipais de Itabaiana, procurando identificar elementos com significância estatística para a determinação para formação de grupos a partir do perfil do diretor, utilizando-se da ferramenta estatística multivariada análise de grupos (conglomerados). A partir da identificação dessas variáveis procuramos refletir sobre os aspectos relativos às competências, habilidades e dificuldades implicadas no processo de gestão escolar na perspectiva dos gestores. Observou-se, de acordo com as respostas obtidas, que variáveis relativas ao sexo dos gestores, natureza das dificuldades enfrentadas no processo de gestão, tempo de experiência docente e acesso às modalidades de financiamento das instituições escolares caracterizam-se como aspectos significativos sob a ótica da técnica estatística empregada (análise multivariada de grupos) na formação dos diferentes grupos de perfis dos gestores de Itabaiana (SE) dentro da amostra analisada.

PALAVRAS-CHAVE: Educação. Gestão escolar. Diretor de escola.

ABSTRACT: This work deals with the educational management, investigating the profile of the school manager in Itabaiana municipality located in Sergipe wild, Northeast Brazil. Was used as data collection instrument the questionnaire applied in 58 public schools in Itabaiana, seeking to identify elements with statistical significance for the determination to form groups from the director's profile, using multivariate statistical analysis tool groups (conglomerates). After identifying these variables seek to reflect on

aspects related to skills, abilities and difficulties involved in school management process from the perspective of managers. There was, according to the responses, that variables related to the sex of managers, nature of the difficulties faced in the management process of teaching experience time and access to funding arrangements of educational institutions are characterized as significant aspects from the perspective the statistical tool employed (multivariate analysis groups) in the formation of different profiles of groups of Itabaiana managers (SE) in the sample analyzed.

KEY WORDS: Education. School management. School principal.

1 Introdução

As discussões no âmbito da gestão educacional, no que trata especificamente do papel do diretor escolar, têm ganhado força nas últimas décadas a partir de algumas questões que emergiram de um período de efervescência no cenário nacional, tais como a gestão democrática, eleição para escolha de diretores escolares e implantação de Conselhos Escolares nas escolas públicas.

Estimuladas principalmente pela legislação vigente – a Constituição Federal (CF) de 1988, a Lei n.º 9.394/96 (LDB) e Leis estaduais e municipais, fomentadas pelo debate na sociedade civil, em encontros e seminários que ocorrem em todo o Brasil (Anpae, Anped e demais fóruns) –, o tema gestão escolar vem sendo debatido amplamente, na busca por respostas para as principais dificuldades apontadas nas escolas públicas brasileiras no tocante à gestão.

Em torno dessas discussões, a ordem relativa à gestão da educação, tem-se destacado as questões relativas ao financiamento, direcionamento dos recursos públicos, assistência financeira e técnica, e pouco associada a questões relativas ao 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, menos, ainda, no sentido de construção e aperfeiçoamento de instrumentos voltados à ampliação na qualidade do ensino nas instituições públicas (ALCOFORADO, 2003; DAVIES, 2005).

O presente trabalho busca estimular este processo de discussões, na medida em que procura compreender a dinâmica que permeia o processo de gestão escolar, por meio da investigação de alguns elementos referentes ao diretor escolar, buscando através dos dados coletados na pesquisa, argumentos que possam subsidiar uma análise mais complexa e aprofundada acerca dos diretores escolares das escolas públicas brasileiras enquanto atores relevantes no processo de gestão.

A pesquisa ora apresentada tem como foco os diretores das escolas públicas do município de Itabaiana, situado no agreste sergipano, Nordeste brasileiro.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário, aplicado em 58 escolas do município de Itabaiana, abrangendo 100% das escolas do município. Contendo 10 questões fechadas, o referido instrumento foi aplicado no mês de novembro de 2010, procurando identificar o perfil do diretor das escolas públicas de Itabaiana e, a partir dos dados obtidos, refletir sobre as variáveis implicadas no processo de gestão escolar na perspectiva desses gestores.

2 Referencial teórico

Dos autores que discutem o papel do diretor nas escolas públicas brasileiras, Paro (1996), Mendonça (2000), Dourado e Oliveira (2009) destacam a importância do diretor no âmbito da escola, como articulador das ações e o grande responsável pela organização dos procedimentos administrativos e pedagógicos, que proporcionarão condições da escola desenvolver adequadamente o seu papel de educar.

Segundo Libâneo (2004, p. 217),

O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). [...] As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica,

uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo.

Cabe ao gestor o papel de administrar a escola, organizando os procedimentos administrativos, planejando as questões pedagógicas e, juntamente com toda a equipe escolar, funcionários e técnicos, criar condições para que tudo se articule e esta integração faça a escola desenvolver suas atividades adequadamente.

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, uma certa resistência na apropriação destes modelos gerenciais em virtude do seu tecnicismo e da abordagem voltada a metas e resultados que estão imbricados nas organizações.

A perspectiva de uma gestão escolar carece de uma investigação mais aprofundada, como sugerem Adrião e Camargo (2007, p. 68), 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”.

Os autores advertem que a substituição de um termo por outro pode ser interpretada de diferentes maneiras: como uma “tentativa de superação do caráter técnico, pautado na hierarquização e no controle do trabalho por meio da gerência científica, que a palavra ‘administração’ (como sinônimo de direção) continha”, ou enquanto uma perspectiva sistematizada de encobrir uma visão neotaylorista expressa na

separação entre a esfera técnica (gestão) e a esfera política (administração). Deste modo, há de se ter cuidado na utilização da terminologia, frente às implicações subentendidas pela utilização do termo. Neste sentido, o presente trabalho aproxima-se da primeira ideia, ou seja, na busca de um sentido de superação de uma visão estritamente hierarquizada e científica do processo.

Porém o que se percebe no cenário mundial da atualidade é a proximidade cada vez maior dos elementos gerenciais em todos os setores da sociedade. Esta metamorfose vem ocorrendo em função da transformação das relações do Estado com a sociedade e com as instituições que dela fazem parte.

Segundo Ball (2004, p. 8),

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.

A grande transformação está no fato do Poder Público modificar a sua perspectiva de um Estado provedor, institucionalmente legitimado para garantir os direitos constitucionais do cidadão (saúde, educação, segurança), para 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 vem sendo tratadas como premissas básicas do 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 da União e Estados para os 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 a instância executora.

Nesse contexto, cabe prioritariamente aos Municípios a função executora, à União e Estados a função financiadora e reguladora, cabendo às instâncias de controle social (conselhos escolares, conselhos de acompanhamento e controle social e tribunais de contas estaduais e municipais) 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 ele se vincula. Estas relações tornam o processo educacional ainda mais complexo e subjetivo, dependendo de uma série de fatores que se inter-relacionam e, conseqüentemente, produzem conflitos que precisam ser administrados (LIBÂNEO, 2007).

Diante do exposto, pode-se perceber que o diretor sofre várias interferências no desenvolvimento de suas atribuições, sejam elas internas ou externas. Essas interferências, por sua vez, podem ser agrupadas para efeito de análise em duas dimensões: interferência de organismos externos (públicos ou privados) que influenciam direta ou indiretamente na gestão do diretor e a articulação com as esferas municipal, estadual e federal no tocante às diretrizes e encaminhamentos da escola;

O diretor escolar precisa administrar a escola a partir destes dois pressupostos básicos, e o sucesso de sua gestão está no fato de conseguir criar mecanismos que possibilitem atuar nestas três frentes simultaneamente.

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 de um construir e fazer pedagógico, que resulte na esperada ampliação da qualidade do ensino, fazendo entender um sentido oculto, que fixado um patamar de financiamento econômico a qualidade da educação é implicitamente garantida, resultando disso dois equívocos: 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.

Articuladas ao processo de gestão escolar, inserem-se as instâncias de controle social (ICS), que têm nos conselhos escolares, conselhos de educação, tribunal de contas, conselhos de acompanhamento social, sua materialização enquanto agente de fomento ao alcance da qualidade da educação.

O Plano Nacional de Educação (PNE), consolidado a partir da Lei n.º 10.172/2001, fixa dentre os compromissos e metas dos entes federativos o esforço para elevação do patamar de qualidade da educação em todos os níveis (infantil, fundamental, médio e superior) através da 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 na perspectiva de uma gestão democrática determinada no texto constitucional (CF, art. 206, IV, cf. BRASIL, 1988).

O Decreto n.º 6.094/2007, que estabelece diretrizes para a constituição do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), 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 e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso [...]” com a qualidade da educação.

A Lei n.º 11.494/2007, que instituiu o Fundeb (Art. 12), instituiu a Comissão Intergovernamental de Financiamento para a Educação Básica de Qualidade (CIFEB), com atribuições de: especificar anualmente as ponderações aplicáveis entre diferentes etapas, 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.

A Lei do Fundeb instituiu ainda (Art. 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, ratificando, portanto, a premissa da gestão democrática e transparência do processo na condução e execução do processo educacional e a permanente busca na qualidade do ensino.

3 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório e descritivo. No entendimento de Andrade (2002), o estudo exploratório permite a obtenção de informações sobre determinada temática, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, orientação de objetivos e hipóteses ou a descoberta de novos enfoques.

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

Sergipe é o menor estado brasileiro, com 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 (dados do

IBGE). Outros setores que movimentam a economia sergipana são o extrativismo, agricultura, pecuária e mineração. Na agricultura destacam-se as culturas de laranja, cana-de-açúcar, coco, mandioca, fumo, algodão, maracujá e milho.

De acordo com os dados do Ministério da Educação, Sergipe apresenta uma taxa de analfabetismo de 19,67% (dados de 2007), considerada alta para a realidade nacional, porém condizente com a situação do 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 2005, 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, passando de 0,623 para 0,742 em 2008.

Já o município de Itabaiana, onde foi realizada a pesquisa, tem 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 do estado 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 (dados de 2008).

A rede municipal 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 (259 na creche e 1.556 na pré-escola), 5.380 no 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.

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 JUNIOR et al., 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 na identificação de agrupamentos naturais usando diversas variáveis, sem que essas sejam consideradas como variáveis independentes ou dependentes (HAIR JUNIOR et al., 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, 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 JUNIOR et al., 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.

4 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) (PARENTE; CONCEIÇÃO, 2011) possibilitou obter as seguintes informações, a partir da utilização do *SPSS* versão 14.0.

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 (Quadro 1) tendo 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.

Case Processing Summary (a,b)					
Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
58	100,0	0	,0	58	100,0

Quadro 1: Metodologia empregada e número de casos analisados

a Squared Euclidean Distance used

b Ward Linkage

O método utilizado foi o *Ward* através da mensuração do quadrado da distância euclidiana (*Squared Euclidean Distance*). A análise Anova (Quadro 2) evidenciou o número de questionários analisados que formaram a amostra, bem como a indicação do método adotado.

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 no grupo 2 com 38 indivíduos; isso permite inferir que o processo de gestão dos diretores

não é uniforme em relação ao sexo mais implicado 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 e 10 anos (15) e 7% com experiência até 5 anos (4); combinado a análise multivariada 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), e falta de tempo, igualmente indicada por 35% dos diretores (18), seguido por dificuldades administrativas, 20% dos diretores (10), e falta de engajamento dos professores, 10% dos diretores (5); combinada a análise multivariada, pode-se estabelecer 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 programa de apoio e assistência financeira às escolas de Itabaiana (SE) foram contemplados 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 estabelecer o processo de maior ou menor incidência de demais programas de assistência financeira, além do PDDE, enquanto 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).

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Formação	Between Groups	,305	1	,305	1,204	,277
	Within Groups	14,195	56	,253		
	Total	14,500	57			
Sexo	Between Groups	,907	1	,907	6,897	,011
	Within Groups	7,368	56	,132		
	Total	8,276	57			
Origem	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
	Within Groups	20,700	56	,370		
	Total	21,879	57			
Experiência diretor	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			
Participação 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
	Within Groups	23,668	56	,423		
	Total	25,397	57			
Formação Gestão	Between Groups	,040	1	,040	,160	,691
	Within Groups	14,029	56	,251		
	Total	14,069	57			

Quadro 2: Análise Anova

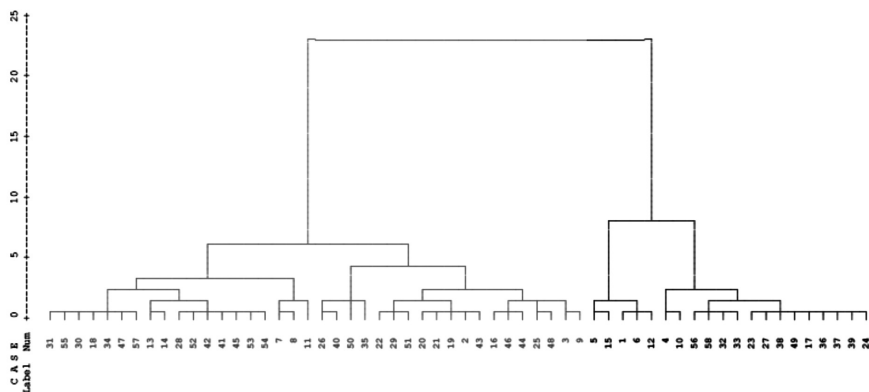


Figura 1: Dendrograma utilizando Método Ward

5 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 dentre a amostra analisada, formada por 58 diretores, indicando que, para a formação desses grupos, aspectos relativos à presença das diversas modalidades de financiamento, à experiência docente dos gestores, à natureza das dificuldades enfrentadas no processo de gestão são variáveis significativas para o agrupamento dos perfis dos gestores escolares na cidade de Itabaiana (SE).

A pesquisa sugere que investigações relativas aos fatores determinantes de naturezas *endógenas* ou *exógenas* influenciando na adoção do estilo de gestão e liderança possam ser realizadas indicando o peso de

variáveis de natureza administrativa, pedagógica, humana ou financeira, influenciando em diferentes perspectivas no processo de gestão das instituições escolares; neste sentido, campo fértil a aplicação de outras metodologias de natureza multivariada nas investigações desses processos.

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 do gestores das instituições escolares de Itabaiana (SE).

Os resultados obtidos no estudo estão restritos à amostra e período analisado, indicando, entretanto, a possibilidade metodológica de aplicação dessa ferramenta estatística em estudos com amostras e variáveis maiores, que podem contribuir para a ampliação da compreensão do fenômeno da gestão escolar em suas dimensões administrativas, humanas e materiais.

Referências

- ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição de 1988. In: OLIVEIRA, R. P. de; ADRIÃO, T. (Org.). **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da Constituição Federal e da LDB. 3. 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, 2003.
- ANDRADE, M. Como preparar trabalhos para curso de pós-graduação. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BALL, S. J. Performatividade, privatização e o pós-Estado do Bem-Estar. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, 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>. Acesso em: 12 dez. 2010.

_____. **Decreto n.º 6.094/2007**: Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm>. Acesso em: 15 dez. 2010.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**: estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 12 dez. 2010.

_____. **Lei n.º 10.172/2001**: Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em: 15 dez. 2010.

_____. **Lei n.º 11.494/2007**: Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11494.htm>. Acesso em: 15 dez. 2010.

DAVIES, N. Conselhos FUNDEF: participação impotente. In: SCHEIWAR, E.; ALGEBAIL, E. (Org.). **Conselhos participativos e escola**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005. p. 71-88.

DOURADO, L. F., OLIVEIRA, J. F. de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Caderno Cedex**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-205, maio/ago. 2009.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schulp Sant’Anna e Anselmo Chaves Neto. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

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

PARENTE, J. M.; CONCEIÇÃO, S. H. Gestão Escolar: O Perfil do Diretor das Escolas Públicas Municipais de Itabaiana (SE). In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 25., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAE, 2011. p. 1-12.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1996.

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

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

Recebido em 10 mar. 2014 / Aprovado em 16 set. 2014

Para referenciar este texto

CONCEIÇÃO, S. H.; PARENTE, J. M. O perfil do diretor das escolas públicas de Itabaiana (SE): um estudo multivariado. *EccoS*, São Paulo, n. 35, p. 173-190. set./dez. 2014.