

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO NORTE CATARINENSE  
FUNDAÇÃO DAS ESCOLAS DO PLANALTO NORTE CATARINENSE

VISÃO DOS DIRETORES DE COLÉGIOS E ESCOLAS  
BÁSICAS SOBRE A EXTINÇÃO DAS UCRES E CLES

POR  
SOLANGE MARIA SÜSSENBACH

Monografia apresentada à Coordenação do  
Curso de Especialização em Metodologia  
de Ensino para obtenção de grau de  
Especialista.

CANOINHAS  
1992

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO NORTE CATARINENSE  
FUNDAÇÃO DAS ESCOLAS DO PLANALTO NORTE CATARINENSE

VISÃO DOS DIRETORES DE COLÉGIOS E ESCOLAS  
BÁSICAS SOBRE A EXTINÇÃO DAS UCRES E CLES

POR

SOLANGE MARIA SÜSSENBACH

ORIENTADORA : ARACI ASINELLI DA LUZ

CO-ORIENTADORES: CASEMIRO J. MOTA  
SEBASTIANA RUBIN BARRIO

CANOINHAS

1992

Dedico este trabalho:

Para Eduardo, Marcelo, Juliana e Luciano, filhos queridos, nova e maior razão de viver.

Para Haroldo, o esposo que sempre me incentivou a continuar em busca do saber.

## AGRADECIMENTOS

Eu, autora, recebi contribuições de várias pessoas e Instituições para realização desta monografia. Expresso agradecimentos a todos, principalmente:

- À professora Araci Asinelli da Luz, Coordenadora do Curso e orientadora deste trabalho.
- À senhora Sebastiana Rubim Barrio - co-orientadora.
- Ao administrador escolar Sr. José Barrio.
- Ao colega Casemiro José Mota, co-orientador.
- À amiga Maria da Salete Sachwech, que me ajudou na organização do mesmo.
- À secretária Neuzeli Regina de Lima pelos serviços de datilografia.
- À Agente Regional da 18<sup>a</sup> SERE pelo auxílio prestado através de informações.
- Aos colegas diretores, pela valiosa colaboração no preenchimento dos formulários.

## SUMÁRIO

1.0 - RESUMO .....	1
2.0 - INTRODUÇÃO .....	2
2.1 - ENUNCIADO DO PROBLEMA .....	2
2.2 - OBJETIVOS .....	3
2.3 - JUSTIFICATIVA .....	3
2.4 - PREMISSAS .....	4
2.5 - DIFICULDADES E ALTERAÇÕES .....	5
3.0 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	6
3.1 - UNIVERSO TEÓRICO .....	6
3.2 - CONCEITUÁRIO BÁSICO .....	13
4.0 - METODOLOGIA DA PESQUISA .....	15
4.1 - DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	15
4.2 - DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO .....	15
4.3 - MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS .....	16
4.4 - DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS .....	16
4.5 - DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS .....	17
5.0 - ANÁLISE DOS DADOS .....	18
5.1 - TRATAMENTO DOS RESULTADOS .....	18
5.2 - EVIDENCIAÇÃO DOS RESULTADOS .....	18
5.3 - INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	35
6.0 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	38
6.1 - CONCLUSÕES .....	38
6.2 - RECOMENDAÇÕES .....	39
7.0 - REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....	40
8.0 - ANEXOS .....	42

## LISTA DE TABELAS

TABELA N <sup>o</sup> 1	- DIRETORES DE COLÉGIOS E ESCOLAS DISTRIBUÍDOS POR SEXO E FAIXA ETÁRIA .....	19
TABELA N <sup>o</sup> 2	- CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO GRAU DE INSTRUÇÃO .....	19
TABELA N <sup>o</sup> 3	- CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO TEMPO DE TRABALHO NO MAGISTÉRIO .....	20
TABELA N <sup>o</sup> 4	- DISTRIBUIÇÃO DOS DIRETORES POR TEMPO QUE EXERCE A FUNÇÃO E FORMA DE CONDUÇÃO PARA A MESMA .	20
TABELA N <sup>o</sup> 5	- DEFINIÇÃO DE AUTONOMIA .....	21
TABELA N <sup>o</sup> 6	- ANÁLISE DO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR QUANTO AO AUXÍLIO AOS DIRETORES DE COLÉGIOS E/OU ESCOLAS .....	21
TABELA N <sup>o</sup> 7	- A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA DIZ RESPEITO A ....	22
TABELA N <sup>o</sup> 8	- O QUE ACONTECE DURANTE O CONSELHO DE CLASSE ..	23
TABELA N <sup>o</sup> 9	- AUTONOMIA DO DIRETOR DE ESCOLA EM RELAÇÃO AOS PROFESSORES .....	23
TABELA N <sup>o</sup> 10	- POSIÇÃO DO DIRETOR EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO	24
TABELA N <sup>o</sup> 11	- AS 03 (TRÊS) MAIORES DIFICULDADES DOS DIRETORES NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO .....	25
TABELA N <sup>o</sup> 12	- O QUE MELHOR SE APLICA AO PAPEL DE DIRETOR DE COLÉGIO E/OU ESCOLA .....	26
TABELA N <sup>o</sup> 13	- O QUE O DIRETOR DE ESCOLA PODE FAZER .....	27
TABELA N <sup>o</sup> 14	- OPINIÃO DOS DIRETORES DE COMO DEVERIA SER MINISTRADA A EDUCAÇÃO ESCOLAR .....	28
TABELA N <sup>o</sup> 15	- ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO .....	29
TABELA N <sup>o</sup> 16	- AO DIRETOR DE ESCOLA CABE .....	30

## 1.0 - RESUMO

O presente trabalho objetivou pesquisar a visão que os diretores têm a respeito da descentralização do ensino no Estado de Santa Catarina, após a extinção de órgãos centralizadores da estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Educação.

A investigação foi realizada entre os diretores de Colégios e Escolas Básicas de 05 (cinco) municípios do Estado de Santa Catarina, pertencentes à extinta UCRE (Unidade de Coordenadoria Regional de Educação).

Com uma população inicial de 36 (trinta e seis) diretores e a estes entregue número igual de instrumentos de coleta, precisou-se trabalhar com um percentual de 61,1% (sessenta e um vírgula um por cento), fato este que não desmotivou nem invalidou o trabalho ao qual se propôs.

A pesquisa de levantamento de dados constituiu-se de 20 (vinte) questões, abordando os seguintes aspectos:

- democratização;
- papel do diretor;
- dependência e/ou autonomia em relação a um órgão centralizador.

Os resultados permitiram concluir que o grande desafio da Secretaria Estadual da Educação do Estado de Santa Catarina permanece, pois, apesar de os diretores de escola acreditarem que a extinção de órgãos centralizadores deu mais autonomia às Unidades Escolares, eles não encontraram a forma de auto gerir-se.

## 2.0 - INTRODUÇÃO

### 2.1 - ENUNCIADO DO PROBLEMA

Considerando-se que:

- A escola é uma instituição social, física, administrativa e pedagógica, devendo ter autonomia para poder inserir-se nos diferentes contextos sociais;
- O Plano de Educação existente no Estado de Santa Catarina para o quadriênio 91/94 incentiva a descentralização do Ensino de 1º grau, transferindo a capacidade decisória e de ação para instituições (Fundações, por exemplo) ou mesmo para os municípios, respaldada por um suporte técnico e financeiro do Estado.
- O decreto nº 111 de 15 de maio de 1991, determinou a extinção na estrutura organizacional da Secretaria de Educação Cultura e Desporto, das Unidades de Coordenadorias Regionais de Educação - UCRES e as Coordenadorias Locais de Educação - CLES;
- Na experiência diária da pesquisadora como diretor de escola de Ensino de 1º grau, enfrenta muitas dúvidas quanto ao poder de tomada de decisão, questiona-se:  
A extinção das UCRES e CLES oportunizou maior autonomia das escolas nas tomadas de decisões?

## 2.2 - OBJETIVOS

### OBJETIVOS GERAIS

Espera-se:

- Evidenciar a visão concreta dos diretores de Colégios e Escolas Básicas sobre a extinção das UCRES e CLES.
- Avaliar o poder de tomada de decisão das Escolas Estaduais após a extinção das UCRES (Unidades de Coordenação Regional de Educação) e CLES (Coordenadorias Locais de Educação).

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar as formas de dependência das escolas em relação às extintas UCRES.
- Identificar até que ponto acontece o fluxo e refluxo: Escola <— > SEE.
- Verificar a superação de dificuldades da função do Diretor com a extinção das UCRES e CLES.
- Analisar a visão que os diretores das escolas estaduais fazem sobre a extinção das UCRES e CLES.

## 2.3 - JUSTIFICATIVA

A atenção deste trabalho está voltada especialmente a aquelas pessoas que estão hoje, na função de diretor de Colégios e Escolas Básicas no Estado de Santa Catarina.

Ao elaborar este projeto, a pesquisadora, na função de diretora de escola desde fevereiro de 1989, procurou encontrar, além de um tema inédito, a resposta para a polêmica gerada atualmente no Estado após a extinção das UCRES e CLES.

Durante o desenvolvimento deste trabalho sempre que encontramos as siglas UCRES e CLES, entende-se:

- UCRE: Unidade de Coordenadoria Regional de Educação. Foram extintas na estrutura organizacional da Secretaria do estado da Educação, Cultura e Desporto do Estado de Santa Catarina em 15 de maio de 1991, através do Decreto-Lei nº 111. Eram em número de 22 (vinte e duas) em todo o Estado de Santa Catarina.
- CLES: Coordenadorias Locais de Educação. Eram subdivisões dentro da UCRE. Em nossa região (18ª UCRE) haviam três CLES.

Nesta perspectiva, pretendeu-se desenvolver um trabalho de pesquisa que viesse a favorecer aos profissionais encarregados de desempenhar esta função, proporcionando-lhes condições para assumir toda complexidade no processo educacional.

#### 2.4 - PREMISSAS

- A proximidade da escola com a UCRE (Órgão Governamental direto na Região) gerava maior dependência de uma, em relação à outra, dificultando por ingenuidade ou omissão a tomada de decisões ou autonomia das escolas.
- O fiel cumprimento de ordem e orientações recebidas através da UCRE, foi o motivo que retardou o desligamento do órgão extinto para atingir uma autonomia prevista pela atual Secretaria de Educação Cultura e Desporto do Estado de Santa Catarina.

## 2.5 - DIFICULDADES E ALTERAÇÕES

A maior dificuldade encontrada foi o retorno do instrumento enviado aos diretores em suas respectivas escolas.

Apesar de insistentes pedidos, conversas, telefonemas, cita-se a possível omissão dos diretores, ou o medo de dar informações, os motivos pelo qual, o universo de 36 (trinta e seis) ficou reduzido a 22 (vinte e dois). Esse fato atrasou o trabalho, pois não estava previsto tanto tempo (setenta dias) para o retorno dos questionários.

Julga-se que isto poderia ter sido evitado caso o questionário fosse aplicado em forma de entrevista pela autora. Por outro lado, poderia quebrar de certa forma o sigilo e prejudicar outros itens. Avalia-se também, que o método utilizado não é o ideal, mas tendo em vista a distância entre as escolas situadas em cinco municípios diferentes, foi a única forma viável de pesquisa.

### 3.0 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 - UNIVERSO TEÓRICO

A escola apresentou-se ao longo dos tempos como uma instituição cada vez mais procurada, necessária e importante nas sociedades.

Houve épocas em que ela foi tida como absoluta e indispensável. Em outras tida como fracassada e discriminadora.

"Porém, em todas as épocas, em todas as sociedades, seja qual for o sistema político, a escola sempre teve uma função muito clara, a de transmitir para as novas gerações, o conhecimento acumulado pelas gerações que a antecederam. A questão central da escola é a socialização do conhecimento."

(GARCIA, 1990 mimeografado)

Temos consciência da importância da escola para o processo de construção de uma vida digna para as maiorias expropriadas, uma vez que uma nova realidade só será possível se for conquistada por elas. Isto implica, portanto, na necessidade de que a classe dominante articule sua própria visão de mundo.

Exatamente porque a escola pode contribuir para isto é que a classe que detém o poder trata de esvaziá-la de seu trabalho mais significativo: a socialização do saber. Saber é poder; socializar o poder, implica, então em socializar a própria política.

Comprometer a própria escola com o conjunto da população requer, necessariamente, melhorar a qualidade da escola pública, já que é nela que se encontram as crianças oriundas dos segmentos menos favorecidos da população.

A escola pública precisa auxiliar o aluno a, crescentemente, perceber a realidade na qual está inserido, identificando os determinantes desta realidade (a totalidade social, a historicidade, o movimento) a fim de poder situar-se como sujeito, isto é, como alguém capaz de refletir e dar conseqüência política a seus atos.

Entende-se que Educação: "é o processo constitutivo do ser humano" (PINTO, p.30)

A escola, portanto, deve oferecer condições para que este processo tenha lugar. Embora tenha aumentado no país o número de matrículas nas últimas décadas, é ainda considerável a quantidade de crianças fora do ensino fundamental.

Grande parte daquelas que conseguem ingressar na escola, nela permanecem pouco tempo. São graves os problemas ligados à qualidade do trabalho escolar. O sistema de ensino vem negando, na prática, as intenções democratizadoras no discurso oficial sobre Educação.

Sendo uma instituição social, a escola não pode ser pensada como se existisse autônoma e independentemente da realidade social da qual é parte.

"Não pode ser pensada como se estivesse isolada por uma 'muralha' do conjunto das demais práticas sociais, mesmo quando os saberes transmitidos são vagos, abstratos, assumindo a aparência de independência ante os condicionantes sociais. Ao contrário, a escola é parte integrante e inseparável do conjunto dos demais fenômenos que compõe a totalidade social." (FRANCO, p.54)

A escola, portanto, não é uma instituição que busca moldar as pessoas como se fossem simples matérias-primas ou produtos semi-transformados dos quais se pode fazer qualquer coisa. Ao contrário de um trabalho com seres humanos, dotados de inteligência e vontade, capazes de produzir o novo a partir do que já existe.

Segundo a PROPOSTA CURRICULAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA, "a função social da escola hoje, que seleciona, organiza, sequencia e dá tratamento ao conteúdo, é ir além, buscando instrumentalizar os educandos para que os mesmos se apropriem do saber acumulado e desta forma possam produzir um novo ser capaz de transformar as relações sociais do qual ele é partícipe. Isto constitui a própria função social da tarefa escolar, razão de ser da sala de aula, da função do professor e sua relação com os alunos."  
(SEE, Florianópolis, 1991)

Os fins da escola estão relacionados com os compromissos que ela, como instituição, tem para com a sociedade onde procede e a qual se destina. Transmitir e desenvolver conhecimentos é necessário e fundamental; mas não suficiente. À escola cabe educar, isto é, conduzir, orientar, estimular, fortalecer as pessoas a conquistarem seu espaço como indivíduos e como cidadãos. Esta é a finalidade e compromisso maiores de uma Escola. Porém, ela deve chegar a estes fins através da distribuição e desenvolvimento de conhecimentos.

A Educação Escolar tem, portanto, diferenças em relação a outras atividades educacionais desenvolvidas fora da escola por outras entidades. Aqui, dominar conhecimentos é condição necessária para desenvolver a pessoa no seu meio social.

PAZETO diz que,

"A escola assim concebida, é uma instituição fundamental na situação atual em que se encontra a sociedade brasileira. Deve ser o lugar onde os professores especializados nos diversos campos do conhecimento humano desenvolvem com competência seu trabalho, possibilitando, através de sua interação com os alunos, mais conhecimentos e condições para se tornarem capazes de criar seus próprios caminhos e espaços, sua própria história, em benefício de suas comunidades. Esta é a Educação Escolar inteligente e necessária para desenvolver a sociedade brasileira, pois ela contribui para libertar o homem, criar autonomia e formar o cidadão." (PAZETO)

A história brasileira vem sofrendo mudanças importantes na última década, sendo que o setores Educação não fica à margem do processo.

"Caminhando para o ano 2.000, o mundo reformula-se conceitualmente para ingressar no novo milênio com uma postura de estonteante modernidade. Substitui as armas pelos computadores; abandona as fronteiras nacionais e faz de todos um só; enfraquece as ideologias e premia a eficiência" KLEINÜBING, Vilson e KONDER REIS, Antonio Carlos. PLANO SIM. Florianópolis, 1990.

Analisando a política de ação para o ensino em Santa Catarina (quadriênio 1991/95) vale ressaltar o surgimento da proposta de descentralização do ensino contida no PLANO SIM (KLEINÜBING, Vilson e KONDER REIS, Antonio Carlos. Florianópolis-

lis, 1990. "O grande número de escolas mantidas pelo Estado (4.407) numa administração descentralizada, tem dificultado o tratamento adequado das variáveis do processo educacional."

É importante ressaltar que em Santa Catarina está se delegando gradativamente, às Prefeituras Municipais, a obrigatoriedade do atendimento à clientela escolarizável, em consonância com o que prescreve a Constituição Federal e Estadual numa ação conjunta do Estado/Município.

O atual governo do Estado de Santa Catarina vê a descentralização dos serviços e encargos na área educacional como uma política necessária, considerando-se que aí as soluções dos problemas seriam mais adequados, por atender as peculiaridades locais face a proximidade física da estrutura administrativa.

MELLO, referindo-se a descentralização, diz o seguinte:  
"Não fere em nada a autonomia regional a existência de uma política de educação de âmbito nacional, coordenada pelo governo central, desde que tal política decorra da participação e da prática coletiva". (MELLO, p. 29)

As diretrizes que norteiam a vontade do governo estadual de Santa Catarina, priorizando sobretudo a universalização do ensino, estão fundamentadas em constatações da realidade educacional catarinense.

- "- Na faixa etária de 0 a 6 anos, a população catarinense é de aproximadamente 800 mil crianças; no entanto, a oferta de creches e instrução pré-escolar em Santa Catarina atende apenas a 160 mil crianças;
- Da população de 7 anos ou mais, 400 mil catarinenses, incluem-se na situação de analfabetos; na faixa de escolarização obrigatória de 7 a 14 anos, existem 150 mil crianças fora da escola;

- Na faixa etária de 15 a 19 anos a população do Estado é aproximadamente de 542.000 jovens, dos quais 88.000 estão matriculados no 2º grau e apenas 23.499 freqüentam o ensino supletivo de 1º e 2º graus;
- Os dados de ingresso e conclusão do ensino de 1º grau, no período de 1982 - 89 revelam uma perda, por evasão de repetência, em torno de 69,92% no período de 1987 - 89, essa perda é de 48,8%. (SEE, Florianópolis, 1991)

Verifica-se, entretanto que:

"... A deficiência do ensino público em Santa Catarina não está relacionada apenas às questões quantitativas, de baixo atendimento da demanda, mas reflete principalmente, a precária situação da qualidade do ensino que a escola oferece, em relação aos padrões necessários à sociedade. Neste aspecto, a palavra de ordem do quadriênio 91/94, em torno da busca da eficiência, significa o compromisso de garantir, no âmbito da universalização do ensino, o domínio do saber sistematizado pelas classes sociais economicamente desfavorecidas, resgatando a dignidade e a credibilidade da escola pública. (SEE, Florianópolis, 1991)

Para isso, espera-se, uma vontade política, que não se limite apenas a um decreto, como o nº 111, de 15 de maio de 1991, que extinguiu as UCRES e CLES, com o intuito de dar mais autonomia às escolas.

"O incentivo do Estado à descentralização do ensino de 1º grau, implica a transferência da capacidade decisória e de ação para as instituições da comunidade (Fundações, por exemplo) ou mesmo para os municípios, respaldada por um suporte técnico e financeiro do Estado, mantidos sempre os vínculos atuais do corpo docente com o sistema estadual. Este projeto deve ter em vista o estabelecimento de diretrizes e mecanismos para que esta transferên-

cia se processe adequadamente e que as comunidades ou os governos municipais progressivamente, assumam os encargos do ensino de 1º grau."

(SANTA CATARINA. Governo. 1991-4, Kleinubing).

Em 28 de fevereiro de 1991, o jornal O Estado de São Paulo publicou uma análise sobre o aumento dos dias letivos sob o título 'Mais aulas, melhores alunos'. Não se pode, pois deixar de valer-se deste material de autoria de Fátima Cunha Ferreira Pinto, Secretária Estadual da Educação do Rio.

"No momento em que o País vive um período de dificuldades - várias ordens - assume papel significativo a educação como forma de discussão das propostas políticas apresentadas. A escola é uma instituição social que desempenha funções básicas na construção de uma sociedade que se quer mais democrática e mais direcionada para o atendimento dos interesses nacionais. A escola, tem um papel duplo: informar e formar o aluno para um mundo em acelerada mudança. Para realizar tais papéis, a escola precisa de um projeto político-pedagógico, que responda ao mesmo tempo aos questionamentos e aos desafios futuros da própria sociedade brasileira. É preciso ter uma educação em sintonia com as transformações tecnológicas e que desvende situações complexas, como as vocações da natureza, incluindo as questões do tratamento do meio ambiente e as novas formas de governo e poder que nascem de conflitos mundiais. Legisladores e educadores precisam estar engajados na democratização do saber, na produção do bem social e na valorização do homem para criar, pensar e agir para um país que pretende se alinhar às grandes nações mundiais. Precisamos compreender e detectar os determinantes da legislação, procurando adaptá-lo ao contexto. A escola faz a mediação entre a situação real e aquela que é desejável." (FERREIRA PINTO)

Na área educacional são comuns as afirmações sugerindo ser a descentralização a melhor garantia para uma escola mais democrática e, em decorrência, pré-condição para uma verdadeira expansão do ensino.

Segundo MELLO:

"Para que a descentralização, conceito estritamente administrativo, corresponda a democratização, conceito político, é preciso não mimetizar os dois processos. Se a descentralização for apenas dar autonomia sem recursos, ou dar autonomia e recursos para cada um fazer o que entender com a escola, ou ou ainda tornar o poder local mero executor de uma política para cuja definição ele não foi ouvido, dificilmente teremos uma efetiva democratização do ensino de 1º grau."

(MELLO, p. 29)

Uma política educacional acertada deverá ir criando condições para uma discussão das relações internas de trabalho na escola e das relações desta com as demais instâncias do sistema de ensino de um lado, e com a população, de outro.

O ponto de chegada desejável será a maior autonomia da Unidade Escolar e uma efetiva participação dos grupos locais na gestão escolar.

### 3.2 - CONCEITUÁRIO BÁSICO

- AUTONOMIA: Independência em relação a possíveis limitações que atuam em determinada situação. É o direito das comunidades escolares de determinar os rumos de sua escola, da Educação de seus filhos.

- **DEMOCRATIZAÇÃO:** Dar oportunidade à todas as pessoas interessadas em melhorar a educação para que opinem, apontando falhas e dando sugestões para corrigi-las. É uma conquista da sociedade que precisa se organizar para participar cada vez mais e assumir os compromissos inerentes a esta participação, exigindo do Poder Público que cumpra seu dever e decida com e para a comunidade e não por ela.
  
- **ESCOLA:** Centro de geração de conhecimento e de mudanças sócio-econômicas, culturais.
  
- **EDUCAÇÃO:** Processo de elaboração e transmissão de conhecimentos que a humanidade adquiriu ao longo do tempo de sua existência, através do relacionamento entre os homens e a natureza, e a forma que produz os seus meios de sobrevivência. Desta forma, o conhecimento é um bem social, patrimônio dos homens, não existindo dono; onde todos, indiscriminadamente, têm o direito e acesso.

## 4.0 - METODOLOGIA DA PESQUISA

### 4.1 - DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de um trabalho descritivo de levantamento de dados quantitativos e qualitativos, pesquisa de campo, gênero, ação.

### 4.2 - DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO

A população de estudo se constitui de 36 (trinta e seis) diretores de colégios e escolas básicas; sendo este o universo total, que pertencem a extinta 18<sup>a</sup> UCRE. Estes colégios e escolas básicas estão localizados em 05 (cinco) municípios do Estado de Santa Catarina, a saber: Canoinhas, Três Barras, Major Vieira, Porto União, Irineópolis.

Tendo em vista ser o universo pequeno, 36 (trinta e seis) diretores, todos participaram sem uso de amostragem; porém nem todos devolveram o questionário, ficando o resultado reduzido a 22 (vinte e dois).

#### 4.3 - MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS

Embora tenha-se privilegiado as respostas dos questionários, tentou-se na medida do possível, atingir outros segmentos e atividades da vida escolar, tais como: reuniões, cursos de diretores, observações e conversas em eventos do cotidiano escolar. Uma vez submetido a apreciação e feitas as devidas reformulações, o instrumento foi considerado viável de aplicação.

#### 4.4 - DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS

Na pesquisa de campo foi utilizado um questionário aplicado aos diretores de colégios e escolas básicas (anexo nº 2) contendo: 06 (seis) questões de identificação pessoal, 09 (nove) questões fechadas e 05 (cinco) questões abertas (opiniões), visando obter informações sobre o conhecimento e a prática da função de diretor de escola.

Para realizar a pesquisa de campo foi utilizado um formulário com 20 (vinte) questões, contendo respostas a serem assinaladas e/ou lacunas a serem preenchidas.

Com vista a validação do instrumento, este foi submetido a apreciação de três especialistas da área de administração escolar e um técnico em metodologia da pesquisa. Uma vez submetido a apreciação e feitas as devidas reformulações, o instrumento foi considerado viável de aplicação.

#### 4.5 - DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS

Os questionários foram enviados via malote da Secretaria Executiva, acompanhados de ofício aos diretores, solicitando a colaboração no preenchimento dos mesmos (anexo 02).

## 5.0 - ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 - TRATAMENTO DOS RESULTADOS

Com os dados obtidos foram elaborados tabelas e gráficos, evidenciando respostas e percentuais, no que se refere a cada área relativa ao enfoque da pesquisa.

Na tabela 16, usa-se a Escala de Lickert, atribuindo-se valor às opiniões, conforme demonstrado na página 32.

### 5.2 - EVIDENCIAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir conforme proposta anteriormente descrita, são apresentadas a análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa, os quais são desenvolvidos de acordo com cada objetivo específico.

TABELA N<sup>o</sup> 1 - DIRETORES DE COLÉGIOS E ESCOLAS DISTRIBUÍDOS POR SEXO E FAIXA ETÁRIA.

Faixa etária \ Sexo	Masculino	%	Feminino	%
0 - 30	01	4,5	03	13,5
31 - 40	07	32	07	32
+ de 40	-	-	04	18
TOTAL	08	36,5	14	63,5

Como se pode observar na Tabela 1 percebe-se que na constituição do grupo estudado apareceu uma faixa etária oscilando entre 31 a 40 anos com predominância do sexo feminino, num percentual de 63,5% (sessenta e três vírgula cinco por cento) sobre 36,5% (trinta e seis vírgula cinco por cento) representado pelo sexo masculino.

TABELA N<sup>o</sup> 2 - CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO GRAU DE INSTRUÇÃO

Grau de instrução	f	%
2 <sup>o</sup> grau	01	4,5
3 <sup>o</sup> grau completo	12	55
Pós graduação completa	08	36
Cursando pós-graduação	01	4,5
TOTAL	22	100

Como se percebe na Tabela 2, os diretores de colégios e escolas básicas por uma exigência da função, são em sua maioria 55% (cinquenta e cinco por cento) graduados, ou pós-graduados 36% (trinta e seis por cento). Apenas um diretor possui somente o 2<sup>o</sup> grau o que não representa concentração significativa 4,5% (quatro vírgula cinco por cento).

TABELA Nº 3 - CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO TEMPO DE TRABALHO NO MAGISTÉRIO

Tempo (anos)	f	%
0 - 5	-	-
5 - 10	02	09
10 - 20	17	77
Mais de 20	03	14
TOTAL	22	100

Percebe-se de acordo com a Tabela 3, que a maioria dos direitos têm mais de 10 anos de experiência no Magistério formando um percentual acumulando de 91% (noventa e um por cento).

TABELA Nº 4 - DISTRIBUIÇÃO DOS DIRETORES POR TEMPO QUE EXERCE A FUNÇÃO E FORMA DE CONDUÇÃO PARA A MESMA

Forma de escolha Tempo na função	Eleição	%	Indicação	%
menos de 2 anos	9	41	4	18
2 a 4 anos	1	4,5	1	4,5
4 a 6 anos	4	18	-	-
Mais de 6 anos	3	14	-	-
TOTAL	17	77,5	5	22,5

Observando a Tabela 4 pode-se concluir que a maioria dos diretores de colégios e escolas básicas 59% (cinquenta e nove por cento) está a menos de 2 (dois) anos no exercício da função sendo que 41% (quarenta e um por cento) foi conduzido ao cargo via processo eletivo.

TABELA N<sup>o</sup> 5 - DEFINIÇÃO DE AUTONOMIA

ALTERNATIVAS	f	%
(a) Capacidade do indivíduo de reger seu próprio destino, de buscar sua verdadeira identidade.	05	23
(b) Independência em relação a possíveis limitações que atuam em determinada situação.	08	36
(c) A autonomia é a moral baseada no respeito mútuo, na solidariedade.	07	32
(d) Faculdade de se governar por si mesmo sem intervenções.	01	4,5
(e) Propriedade pela qual o homem pretende escolher as leis que regem sua conduta.	01	4,5
TOTAL	22	100

Analisando a concepção dos respondentes, com vistas a determinar a definição que melhor expressasse sua idéia sobre AUTONOMIA, notou-se que as alternativas 'b' e 'c' foram as mais assinaladas perfazendo um total de 68% (sessenta e oito por cento).

TABELA N<sup>o</sup> 6 - ANÁLISE DO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR QUANTO AO AUXÍLIO AOS DIRETORES DE COLÉGIOS E/OU ESCOLAS

ALTERNATIVAS	f	%
SIM	11	50
NÃO	08	36
NEUTRO	03	14
TOTAL	22	100

Analisando a Tabela 6 pode-se perceber que 50% (cinquenta por cento) dos diretores de colégios e/ou escolas básicas considera o Serviço de Inspeção Escolar uma forma de auxílio ao seu trabalho. Os 14% (quatorze por cento) que não opina-

ram dizem não ter recebido a visita do serviço de Inspeção Escolar em sua Unidade Escolar. Os 36% (trinta e seis por cento) que responderam que este serviço não auxilia o seu trabalho porque:

- "A equipe de Inspeção não visitou a U.E". (quatorze por cento).
- "Somente detectou os problemas mas não ofereceu soluções e nem sugestões." (quatorze por cento)
- "Não existe respaldo do Governo para executar as reivindicações solicitadas através deste serviço." (oito por cento)

TABELA N<sup>o</sup> 7 - A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA DIZ RESPEITO A:

ALTERNATIVAS	f	%
Processos Administrativos	01	4,5
Oferta de vagas	01	4,5
Ao processo pedagógico	18	82,0
Nulas	02	
TOTAL	22	100

Tendo em vista a Tabela 7, pode-se perceber que 82% (oitenta e dois por cento) dos diretores entende que a democratização da escola diz respeito ao processo pedagógico, aqui entendido como: Decisão conjunta sobre o que ensinar, como ensinar e como avaliar o processo educativo.

TABELA N<sup>o</sup> 8 - O QUE ACONTECE DURANTE O CONSELHO DE CLASSE:

ALTERNATIVAS	f	%
(a) Ditado da relação de alunos que não conseguiram média, transmissão de recados, preenchimento de documentos	01	4,5
(b) Análise de situações problemas ocorridos em cada classe, medidas a serem tomadas e levadas a execução	20	91,0
(c) Detectação de medidas a serem tomadas, sem mudanças de situação apontada	01	4,5
TOTAL	22	100

Analisando a Tabela 8, pode-se ver que a maioria dos diretores 91% (noventa e um por cento) considera a alternativa "b" como a mais freqüente durante os Conselhos de Classe em suas escolas.

TABELA N<sup>o</sup> 9 - AUTONOMIA DO DIRETOR DE ESCOLA EM RELAÇÃO AOS PROFESSORES

## PODER DE ESCOLA

ALTERNATIVAS	Sim	%	Não	%
a) Contratar	19	86	03	14
b) Demitir	17	77	05	23
c) Aumentar os salários	-	-	22	100
d) Premiar	12	55	10	45
e) Punir	12	55	10	45

Observando a Tabela 9 verifica-se presença de autonomia do diretor em poder contratar e demitir professores.

Chama-se atenção que estes profissionais são admitidos em caráter temporário (ACT), não por livre escolha do diretor e sim obedecendo a lista de professores inscritos para este tipo de trabalho.

Quanto a alternativa 'c', registra-se ausência total deste poder.

As alternativas 'd', 'e' aparecem em igual percentual 45% (quarenta e cinco por cento).

TABELA N<sup>o</sup> 10 - POSIÇÃO DO DIRETOR EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO

ALTERNATIVAS	f	%
(a) Obedece aos regulamentos do Estado e da escola, pois os mesmos são órgãos primitivos	09	41
(b) É senhor de sua função agindo como conhecedor de uma filosofia própria	06	27
(c) Conhece os regulamentos, mas só cumpre aqueles que vêm ao encontro de sua proposta de trabalho	04	18
(d) Outra (indique)	03	14
TOTAL	22	100

Analisando a Tabela 10, registra-se maior concentração na alternativa 'a', 41% (quarenta e um por cento).

TABELA N<sup>o</sup> 11 - AS 03 (TRÊS) MAIORES DIFICULDADES DOS DIRETORES NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

OPINIÕES	f	%
Falta de recursos financeiros	18	27
Falta de pessoal habilitado	10	15
Falta de material didático, mobiliário	07	11
Falta de curso para atualização	05	08
Falta de especialistas em educação	06	09
Falta de implementos agrícolas	02	03
Baixos salários na educação	04	06
Evasão escolar	02	03
Falta de orientação	02	03
Pagamento dos serventes	02	03
Burocracia exagerada	02	03
Decisões em cima da hora	02	03
Condições de acesso a UE	01	1,5
Secretaria Estadual da Educação	01	1,5
Descomprometimento dos professores com a Proposta Curricular	01	1,5
Argumentar a importância do ensino para o Departamento Administrativo	01	1,5
TOTAL	66	100

Observando a Tabela 11, verifica-se as dificuldades enfrentadas pelos diretores no exercício da função, sendo as 03 (três) mais conceituadas:

- 1<sup>o</sup>) Falta de recursos financeiros - 27% (vinte e sete por cento)
- 2<sup>o</sup>) Falta de pessoal habilitado - 15% (quinze por cento)
- 3<sup>o</sup>) Falta de material didático, mobiliário 11% (onze por cento)

TABELA Nº 12 - O QUE MELHOR SE APLICA AO PAPEL DE DIRETOR DE COLÉGIO E/OU ESCOLA

ALTERNATIVAS	Certo	%	Errado	%
(a) Controlador das atividades escolares, reprimindo a iniciativa de professores, alunos e funcionários	-	-	22	100
(b) Cumpridor e transmissor de ordens superiores	08	36	14	64
(c) Alguém que tem iniciativa própria, sendo um animador da vida escolar	20	91	02	09
(d) A pessoa que lidera e busca soluções de acordo com o interesse de todos os envolvidos	22	100	-	-
(e) O diretor é apenas uma autoridade que representa a escola em momentos especiais	-	-	22	100
(f) Além de autoridade e administrador o diretor é também um educador	22	100	-	-

Analisando a Tabela 12, verifica-se que as definições 'c', 'd', 'f', são as que melhor se aplicam ao papel de diretor de escola.

Segundo SAVIANI (p. 190)

"Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é, antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típicos-ideais, ele deveria ser o educador por excelência dado que no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar".

TABELA N<sup>o</sup> 13 - O QUE O DIRETOR DE ESCOLA PODE FAZER

ALTERNATIVAS	Certo	%	Errado	%
(a) Mandar pintar, construir ou reformar o prédio escolar	16	73	06	27
(b) Rever os conteúdos e mudar os planos de curso	15	68	07	32
(c) Aplicar recursos financeiros recebidos, segundo seus critérios	03	14	19	86
(d) Criar ou eliminar funções segundo as necessidades de pessoal	02	09	20	91
(e) Aumentar ou diminuir o regime de trabalho de seus professores	02	09	20	91
(f) Fazer pedidos a SEE	22	100	-	-
(g) Elaborar o calendário segundo as orientações da SEE	22	100	-	-

Observando a Tabela 13, a pesquisadora chama a atenção para as alternativas 'c', 'd', 'e', cujos percentuais 86%, 91%, 91% (oitenta e seis e noventa e um por cento), respectivamente, das respostas erradas. Isto vem mostrar que a liberdade de criar e de gerir uma escola estatal, que é dada um diretor, é nula.

#### Segundo GUIMARÃES

"O diretor de uma escola estatal pode pedir aos órgãos superiores que, por sua vez ... até finalmente, o único diretor real de milhares de escolas públicas em um Estado da Federação, o Governador do Estado, se tiver tempo ou disposição, responderá ao pedido; mas aí já será tarde, o ano letivo já terá terminado e a evasão escolar também, por este motivo, já terá aumentado." (GUIMARÃES p. 20)

TABELA N<sup>o</sup> 14 - OPINIÃO DOS DIRETORES DE COMO DEVERIA SER MINISTRADA A EDUCAÇÃO ESCOLAR

OPINIÕES	f	%
Autogestão da UE	02	09
A nível estadual	06	27
União das três esferas: Estado-Município- Unidade Escolar	10	46
A nível municipal	02	09
A nível regional	02	09
TOTAL	22	100

Tendo em vista a Tabela 14, observa-se que a maioria dos diretores, 46% (quarenta e seis por cento), entende que a Educação escolar deveria ser ministrada unindo as três esferas: estados, Município e Unidade Escolar.

Destaca-se algumas opiniões:

- "Deve haver um envolvimento das três esferas mas com maior autonomia a nível regional e a nível de unidade escolar".
- "Precisa caminhar para a autonomia das coisas mais simples e juntos nas coisas fundamentais, no que é de todos, comum".

TABELA Nº 15 - ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO:

'A ESCOLA ESTATAL É MAIS DEMOCRÁTICA QUE A PRIVADA PORQUE SE PODE ELEGER O DIRETOR PELO VOTO DA COMUNIDADE, DOS PAIS, PROFESSORES E ALUNOS'.

OPINIÕES	f	%
(a) Discordo da proposição	12	55
(b) Concordo com a proposição	04	18
(c) Não responderam	04	18
(d) Neutros	02	09
TOTAL	22	100

Analisando a Tabela 15, percebe-se que 55% (cinquenta e cinco por cento) dos diretores discordam da proposição que a escola estatal é mais democrática que a privada pelo fato de poder eleger o diretor pelo voto da comunidade.

De acordo com GUIMARÃES:

"Não consigo entender, como democracia, a livre eleição de um diretor que não dirige coisa alguma. Trata-se, isto sim, de mais um assembleísmo inútil, criado por 'inocentes úteis' ou políticos mal intencionados para enganar a população. Esta eleição só faria sentido no dia em que o diretor da escola estatal tivesse poder e capacitação real para efetivamente gerenciar, em sentido amplo, a escola que o elege-se." (GUIMARÃES, p. 21)

TABELA Nº 16 - AO DIRETOR DE ESCOLA CABE:

a) Garantir o cumprimento da função educativa:

OPINIÕES	f	%
CP	16	73
CR	06	27
NP	-	-
ID	-	-
SD	-	-
TOTAL	22	100

Média: 4,7 Ou seja, situa-se entre concordar plenamente e concordar com restrições.

b) Preservar o caráter educativo da instituição escolar:

OPINIÕES	f	%
CP	16	73
CR	06	27
NP	-	-
ID	-	-
SD	-	-
TOTAL	22	100

Média: 4,7 Ou seja, situa-se entre concordar plenamente e concordar com restrições.

c) Atender ao conjunto de exigências burocrático-administrativas

OPINIÕES	f	%
CP	05	23
CR	14	64
NP	-	-
ID	02	09
SD	01	04
TOTAL	22	100

Média: 3,9      Ou seja, situa-se aproximando-se de concordo com a proposição, mas com restrições.

d) Seguir com rigidez as normas superiores:

OPINIÕES	f	%
CP	-	-
CR	07	32
NP	02	09
ID	10	45
SD	03	14
TOTAL	22	100

Média: 2,6      Ou seja, situa-se entre inclino-me mais a discordar com a proposição e não tenho condições de tomar posição.

e) Julgar e punir possíveis erros:

OPINIÕES	f	%
CP	02	09
CR	07	32
NP	-	-
ID	03	14
SD	10	45
TOTAL	22	100

Média: 2,4 Ou seja, situa-se entre (ID) inclino-me mais a discordar com a proposição e (NP) não tenho condições de tomar posição.

f) O diretor deve ser um amigo e um educador que aponta novos caminhos para a formação da criança:

OPINIÕES	f	%
CP	20	91
CR	02	09
NP	-	-
ID	-	-
SD	-	-
TOTAL	22	100

Média: 4,9 Ou seja, situa-se entre (CR) concordo com a proposição, mas com restrições e (CP) concordo plenamente.

Nesta tabela foi usada a Escala de Lickert, atribuindo-se valores às opiniões, desta forma:

CP = (5) Concordo plenamente

CR = (4) Concordo com a proposição, mas com restrições

NP = (3) Não tenho condições de tomar posição

ID = (2) Inclino-me mais a discordar com a proposição

SD = (1) Simplesmente discordo com a proposição

Para determinar a média a respeito de cada pergunta foi trabalhado da seguinte forma:

Ex:	OPINIÃO	f	
	CP	-	5 x 0 = 0
	CR	07	4 x 7 = 28
	NP	02	3 x 2 = 06
	ID	10	2 x 10 = 20
	SD	03	1 x 3 = 3
			57

A soma dos valores encontrados (57) dividido pelo número de opiniões (22):

57 : 22 = 2,6 Esta média encontrada entre as opiniões apresentadas, localizando-se entre ID e NP.

GRAFICO N<sup>o</sup> 1 - EXTINÇÃO DE UCRES E CLES DEU MAIS AUTONOMIA  
PARA AS ESCOLAS

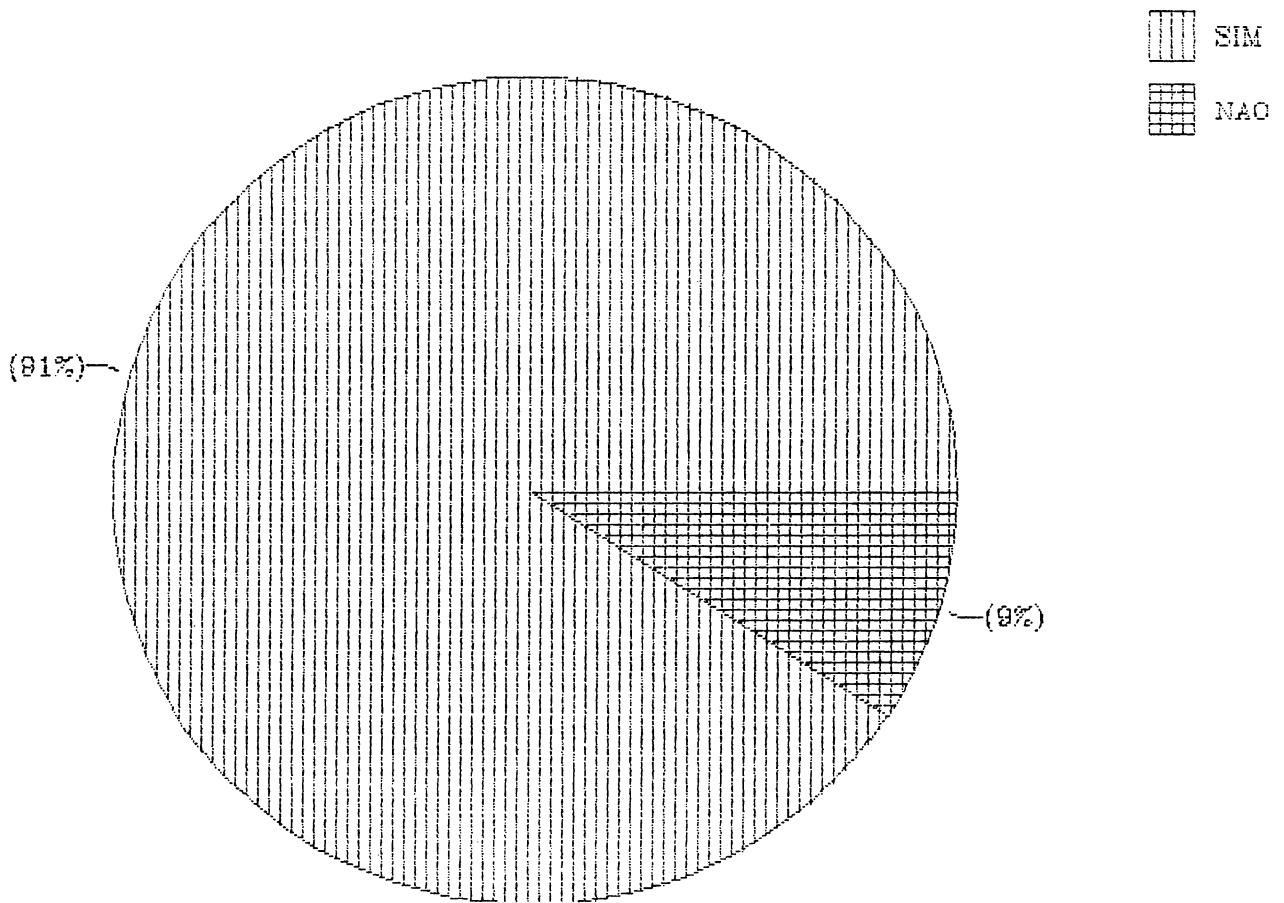
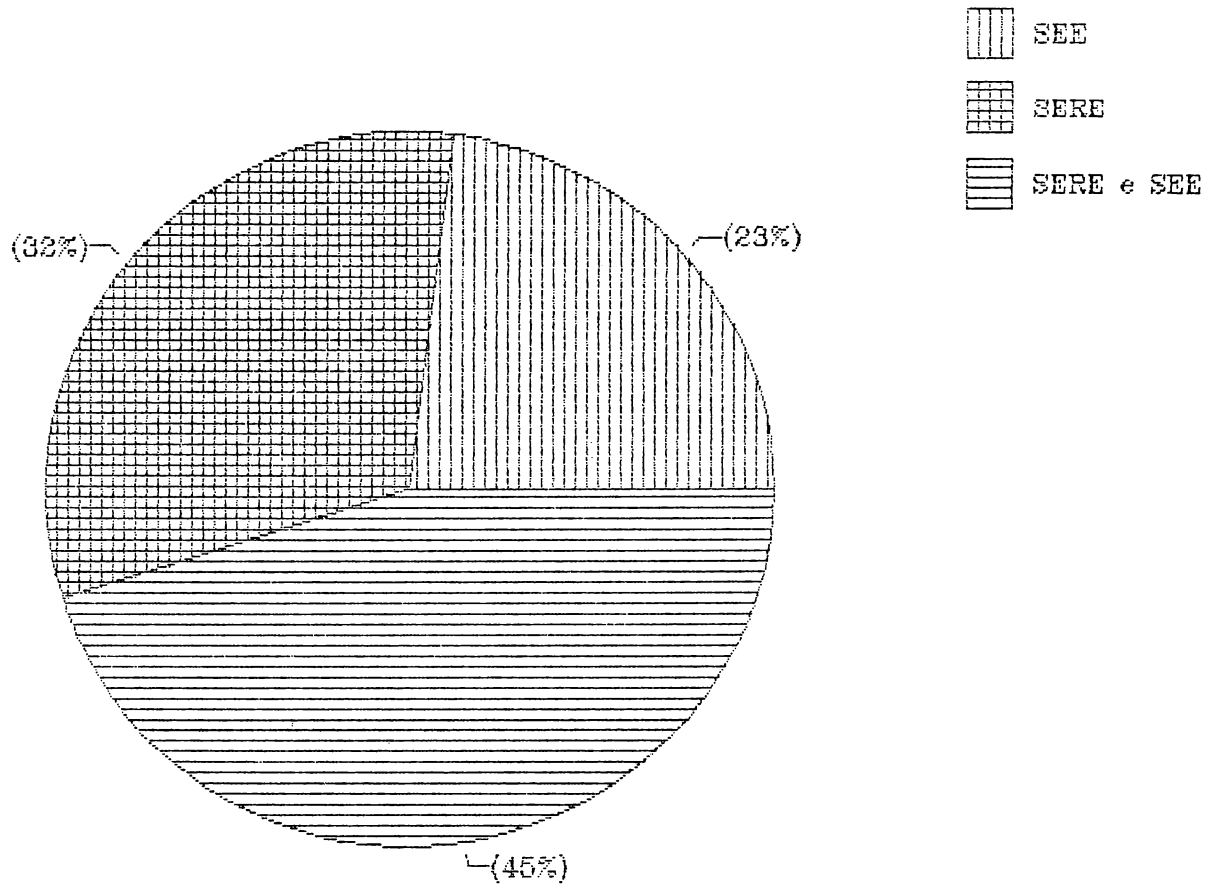


GRAFICO Nº 2 - LOCAIS PROCURADOS PELOS DIRETORES APÓS  
15/05/91



Como se pode ver no Gráfico 1, 91% (noventa e um por cento) dos diretores confirmou o enunciado de nosso problema, dizendo que a extinção das UCRES e CLES oportunizou maior autonomia às escolas.

Quanto a consequência 'b', 68% (sessenta e oito por cento) dos diretores disse que a extinção das UCRES e das CLES não dificultou o seu trabalho.

### 5.3 - INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para efeito de análise, aglutinaram-se as respostas por identidade de questões propostas aos pesquisados.

Partindo-se desta proposição os dados configuram-se em 04 (quatro) grupos:

- 1) Dados de identificação do grupo estudado, equivalendo às perguntas de 1 a 6 (um a seis) do (anexo 3).
- 2) Análise do desempenho da função do diretor de escola com relação a autonomia na tomada de decisões.
- 3) Papel do diretor de escola.
- 4) Análise de serviços ligados a um órgão centralizador.

Participaram diretamente da pesquisa 22 (vinte e dois) diretores de escola, com idade oscilando entre 31 a 40 (trinta e um a quarenta) anos, aproximadamente 95,5% (noventa e cinco vírgula cinco por cento) tem formação superior e/ou pós-graduação, com mais de 10 (dez) anos de experiência profissional, porém, menos de 2 (dois) anos na atual função, tendo portanto, pouca experiência no desempenho da função para poder opinar quanto a autonomia e/ou dependência das escolas antes de maio de 1991 (apenas quatro meses).

Do total de pesquisados, constata-se que 73% (setenta e três) por cento foram conduzidos ao cargo através de processo eletivo.

Analisando-se o desempenho destes profissionais percebe-se limitações relacionadas à autonomia na tomada de decisão como demonstra a Tabela 13, onde em média 85% (oitenta e cinco por cento) das respostas afirmativas referem-se a atitudes corretas como:

- "elaborar calendário";
- "fazer pedidos a SEE";
- "rever conteúdos";
- "reformular e pintar o prédio".

As respostas negativas, desta mesma tabela, em média 89% (oitenta e nove por cento) demonstram ausência de autonomia para resolver problemas como:

- "criar ou eliminar funções";
- "aplicar recursos financeiros segundo seus critérios";
- "aumentar ou diminuir o regime de trabalho de seus professores".

Segundo o Gráfico 1, percebe-se que os diretores foram unânimes em afirmar que a extinção de um órgão centralizador como a UCRE gerou maior autonomia às Unidades Escolares. Porém, analisando o Gráfico 2 nota-se que este mesmo grupo não tomou posição frente a proposta da SEE quando da descentralização do ensino, pois continuam a buscar na SERE (Secretaria Executiva Regional), ajuda para resolver situações polêmicas.

O diretor de escola é visto por ele próprio como a pessoa que lidera e busca soluções de acordo com o interesse de todos, sendo além de administrador, um educador. Outrossim, os diretores mostraram-se angustiados em resolver problemas de ordem financeira apontando a falta de recursos como a maior dificuldade enfrentada por eles no exercício da função nas escolas e estaduais.

Uma vez extinto o órgão centralizador a Secretaria Estadual de Educação em Santa Catarina, sentindo a necessidade de proporcionar a melhoria da qualidade do ensino, criou o Serviço

de Inspeção Escolar para inspecionar e avaliar a realidade do processo educativo junto as Unidades Escolares.

Ao avaliar este serviço, os diretores ficaram assim divididos em suas opiniões:

- 50% (cinquenta por cento) aceita a inspeção como forma de orientação.
- 36% (trinta e seis por cento) diz que este serviço só detecta problemas, mas não aponta soluções.
- 14% (quatorze por cento) não quiseram opinar por não terem recebido a visita dos inspetores em suas Unidades Escolares.

## 6.0 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 - CONCLUSÕES

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de pesquisar a respeito da visão que os diretores de escolas têm sobre a extinção de órgãos centralizadores dentro da estrutura organizacional da Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina.

Pela verificação dos resultados obtidos através dos instrumentos aplicados, pode-se concluir que:

- A extinção das UCRES E CLES oportunizou maior autonomia às escolas.
- Aqueles que hoje dirigem as escolas não encontraram a forma de auto gerir-se conforme pretensão da SEE.
- O fiel cumprimento de ordens recebidas através da UCRE foi o motivo que retardou a descentralização.
- O Serviço de Inspeção escolar tem sua visão de trabalho distorcida por alguns diretores, ocasionado pela influência histórica da função de inspeção e controle no trabalho das Unidades Escolares.
- A forma de condução ao cargo de diretor através do processo eletivo, reduz o clientelismo político, porém compromete o eleito com sua clientela, principalmente ao voto do professor que é aquele que está imediatamente próximo e 'subjugado a este'.

## 6.2 - RECOMENDAÇÕES

Considerando os aspectos estudados nesta pesquisa, sugere-se:

- Que mais estudos sejam realizados no sentido de refletir sobre o tema: **descentralização - liberdade - autonomia.**
- É significativo que se tente converter o serviço de direção em uma prática educativa e transformadora, comprometida com a construção de uma nova realidade social.
- Maior reflexão, revisão de procedimento de todos os envolvidos neste Processo de democratização do Ensino, trazendo mudanças e vitórias para a Educação Catarinense.

Acreditamos que as conclusões e sugestões por nós abordadas são o início do registro das preocupações sentidas por todos aqueles que objetivam qualificar a gestão democrática da Educação e diminuir dificuldades encontradas no desempenho do papel de diretor de escola.

## 7.0 - REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- 01 - ARELARO, Lisete R.G. Descentralização: uma forma de justiça social. Revista ANDE, ano I, n<sup>o</sup> 2/1981.
- 02 - FERREIRA PINTO, Fátima Cunha. Mais aulas, melhores alunos. O Estado de São Paulo, São Paulo, 28 fev. 1991. COLA - Caderno do vestibular, n. 24.
- 03 - FRANCO, Luiz Antonio Carvalho. A escola do trabalho e o trabalho da escola. Curitiba: Posigraf, 1990, p.80.
- 04 - GARCIA, Regina Leite. Especialistas em educação, os mais mais novos responsáveis pelo fracasso escolar. Canoinhas: 1990 (mimeografado).
- 05 - GUIMARÃES, Oriovisto. Você é o dono da escola. Curitiba: Posigraf, 1990, p.80.
- 06 - KLEINÜBING, Vilson e KONDER REIS, Antonio Carlos. PLANO SIM. Florianópolis, 1990.
- 07 - MELLO, Guiomar N. et alii. Educação e transição democrática. São Paulo: Cortez, 1989, p 29.
- 08 - PAZETO, Antonio Elizio. Escola - ensino - educação: pontos para reflexão. Canoinhas, 1991 (mimeografado).

- 09 - PINTO, ÁLVARO V. Sete lições sobre a educação de adultos. São Paulo: Cortez, 1982, p. 30.
- 10 - REFLEXÕES E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS. Belo Horizonte: Fundação AMAE, 1970.
- 11 - SAVIANI, Demerval. Educação: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Autores Associados/Cortez, 1980.
- 12 - SANTA CATARINA, Secretaria de Estado e Educação. Sistema de inspeção e avaliação da qualidade do ensino. Florianópolis: SEC, 1991.
- 13 - \_\_\_\_\_ Jornal nº 3. A continuidade do processo. Florianópolis: SEC, 1990.
- 14 - \_\_\_\_\_ Proposta Curricular. Florianópolis, SEC, 1991.
- 16 - \_\_\_\_\_ Democratização da educação. Florianópolis: SEC, 1984.
- 15 - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Diagnóstico Estadual do Setor Educação de Santa Catarina. Florianópolis: 1985, 207 p.



DECRETO Nº 111, de 15 de maio de 1991

Dispõe sobre a extinção das Unidades de Coordenadorias Regionais de Educação - UCRES e Coordenadorias Locais de Educação - CLEs e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA, usando da competência privativa que lhe outorga o artigo 71, incisos I e II, da Constituição do Estado e tendo em vista o disposto no artigo 101 da Lei nº 8.245, de 18 de abril de 1991,

D E C R E T A :

Art. 1º - Ficam extintas na estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto as Unidades de Coordenadorias Regionais de Educação-UCRES e as Coordenadorias Locais de Educação-CLEs.

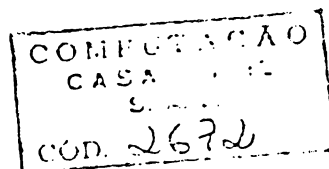
§1º - Os servidores lotados nestas Unidades terão nova lotação em estabelecimento de ensino cuja capacidade lotacional permita seu aproveitamento imediato ou a curto prazo.

§2º - Os membros do magistério afastados de sua lotação originária, para terem exercício nos órgãos referenciados, retornarão aos seus órgãos de origem.

§3º - Os membros do magistério enquadrados no parágrafo acima e cujo retorno à lotação implica mudança de domicílio e aqueles que tenham perdido a sua lotação em decorrência da atuação nestes órgãos descentralizados serão designados para ter exercício em estabelecimento de ensino até o surgimento de vaga, quando então serão lotados.

Art. 2º - Os prédios onde se localizam as Unidades citadas no artigo 1º deverão ser utilizados para atividades inerentes à Secretaria da Educação, Cultura e Desporto.

Art. 3º - Os móveis e equipamentos serão distribuídos às diversas escolas da respectiva microrregião, de acordo com suas necessidades, mediante a documentação legal exigível para a formalização da transferência, devendo aqueles desnecessários ser recolhidos ao Almoxarifado Central da Secretaria da Educação, Cultura e Desporto.



A large, stylized handwritten signature in black ink, located at the bottom center of the page.

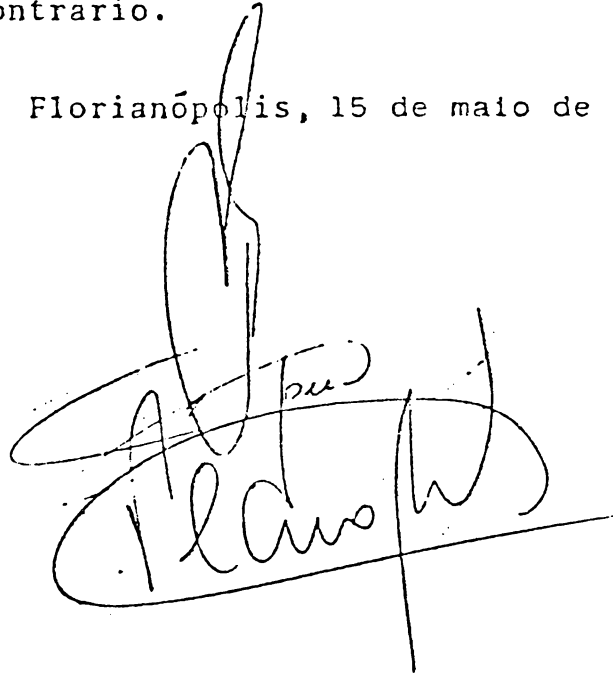
Art. 4º - Fica prorrogada até ulterior decisão da Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto a designação dos Agentes Regionais de Educação.

Art. 5º - Ficam revogados os Decretos nº 324, de 28 de março de 1978; nº 8.961, de 19 de setembro de 1979; nº 21.235, de 26 de janeiro de 1986; nº 28.751, de 11 de abril de 1986; nº 29.053, de 19 de maio de 1986; nº 1.440, de 21 de março de 1988, e os artigos 67 e 128 do Decreto nº 5.039, de 07 de junho de 1978.

Art. 6º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º - Revogam-se as disposições em contrário.

Florianópolis, 15 de maio de 1991



The image shows a handwritten signature in black ink. The signature is highly stylized and cursive, with a large, vertical flourish above the main body of the name. The name itself appears to be 'Alvaro' or similar, written in a fluid, connected script. The signature is positioned below the date and location text.

OFÍCIO ENCAMINHADO À AGENTE REGIONAL DE EDUCAÇÃO

Da: aluna do Curso de Pós-Graduação em Metodologia de Ensino -  
Universidade Federal do Par n

À: DD. Agente Regional da 18<sup>a</sup> SERE  
Sra. BEATRIZ FERREIRA BUDANT  
Nesta

Canoinhas,  
em 20 de julho de 1992.

Ofício n<sup>o</sup> /001/92

Prezada Senhora

Estou elaborando um projeto de pesquisa sobre o tema: "Vi-  
são dos Diretores de Colégios e Escolas Básicas sobre a Ex-  
tinção das UCRES e CLES".

Sendo assim, solicito a V.S<sup>a</sup> a gentileza de ceder-me os no-  
mes dos Colégios e Escolas Básicas existentes na 18<sup>a</sup> SERE,  
assim como o nome dos Diretores, com seus respectivos ende-  
reços.

Na certeza de poder contar com a colaboração de V.S<sup>a</sup> agra-  
deço antecipadamente.

---

Solange Maria Süssenbach

FUNDAÇÃO DAS ESCOLAS DO PLANALTO NORTE  
INSTRUMENTO DE COLETADados de identificação:

01. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
02. Faixa etária  
( ) até 30 anos ( ) de 30 a 40 anos ( ) mais de 40 anos
03. Grau de instrução:  
( ) Segundo grau ( ) Graduação ( ) Pós-grad. ( ) Cursando
04. Tempo de trabalho no Magistério:  
( ) de 05 a 10 anos ( ) de 10 a 20 anos ( ) mais de 20 anos
05. Tempo que exerce a função de Diretor:  
( ) menos de 2 anos ( ) 2 a 4 anos ( ) 4 a 6 anos ( ) mais
06. Explique como chegou a função de Diretor:

---

---

---

---

07. Tome uma posição seletiva perante cada uma das definições  
abaixo, assinalando aquela que melhor expresse sua idéia  
sobre autonomia.
- ( ) Capacidade do indivíduo de reger seu próprio destino, de  
buscar sua verdadeira identidade (Garcia Walter)
- ( ) Independência em relação a possíveis limitações que atuam  
em determinada situação. (Garcia Walter)
- ( ) A autonomia é a moral baseada no respeito mútuo, na solida-  
riedade.
- ( ) Faculdade de se governar por si mesmo sem intervenções.
- ( ) Propriedade pela qual o homem pretende poder escolher as  
leis que regem sua conduta.

08. Com relação a extinção das UCRES e CLES, você acha que:

8.1 - Deu mais autonomia para o diretor      ( ) Sim      ( ) Não

8.2 - Dificultou seu trabalho      ( ) Sim      ( ) Não

09 - O Serviço de Inspeção Escolar auxilia seu trabalho?

( ) Sim

( ) Não

Por que?

10 - A democratização da escola diz respeito a:

10.1 - ( ) Processos Administrativos (eleição dos dirigentes, decisões a nível de escola, etc)

10.2 - ( ) Oferta de vagas (extensiva à todos, escola pública e gratuita garantida pelo governo)

10.3 - ( ) Ao processo pedagógico (Decisão conjunta sobre o que ensinar, como ensinar e como avaliar o processo educativo)

11. Avalie as seguintes proposições, em relação ao papel do diretor de escola, tomando uma posição perante cada uma, segundo a escala de alternativas. Para tanto utilize as seguintes abreviações:

CP: concordo plenamente

CR: concordo com a proposição, mas com restrições

NP: não tenho condições de tomar posição

ID: inclino-me mais a discordar com a proposição

SD: simplicidade discordo com a proposição

11. Ao Diretor de Escola cabe:

( ) Garantir o cumprimento da função educativa

( ) Preservar o caráter educativo da instituição escolar

( ) Atender ao conjunto de exigências burocrático-administrativas

( ) Seguir com rigidez as normas superiores

( ) Julgar e punir possíveis erros

( ) O diretor deve ser um amigo e um educador, que aponta novos caminhos para a formação da criança

12. Utilizando (C) certo (E) errado, indique o que melhor se aplica ao papel do Diretor de Escola:

- ( ) Controlador das atividades escolares, reprimindo a iniciativa de professores, alunos e funcionários
- ( ) Cumpridor e transmissor de ordens superiores
- ( ) Alguém que tem iniciativa própria, sendo um animador da vida escolar.
- ( ) A pessoa que lidera e busca soluções de acordo com o interesse de todos os envolvidos
- ( ) O diretor é apenas uma autoridade que representa a escola em momentos especiais
- ( ) Além de autoridade e administrador o diretor é também educador

13. Analise a seguinte proposição:

"A escola estatal é mais democrática que a privada porque se pode eleger o diretor pelo voto da comunidade dos pais, professores e alunos".

Comente sua posição em relação a ela:

---

---

---

---

14. Durante o Conselho de Classe em sua escola, acontece:

- ( ) Ditado da relação de alunos que não conseguiram média, transmissão de recados, preenchimento de documentos.
- ( ) Análise de situações, problemas ocorridos em cada classe, medidas a serem tomadas e levadas à execução.
- ( ) Detecção de medidas a serem tomadas, sem mudanças de situação apontada.
- ( ) As alternativas A e C acontecem com frequência

15. Quais são os locais que você (diretor) deve recorrer para resolver os problemas fora de sua alçada de decisão?

- Antes de 15 de maio de 1991?

---

---

---

- Depois de 15 de maio de 1991?

---

---

---

16. Em relação ao professor:

16.1 - Você pode contratar?            ( ) Sim            ( ) Não  
      Em que condições?

---

---

16.2 - Você pode demitir?            ( ) Sim            ( ) Não

16.3 - Você pode aumentar os salários de seus professores?  
      ( ) Sim                            ( ) Não  
      Puni-los?            ( ) Sim    ( ) Não  
      Premiá-los?        ( ) Sim    ( ) Não

17. Avalie as seguintes proposições, tomando uma posição perante cada uma segundo as alternativas dadas, como na pergunta 12. Você diretor pode:

- ( ) Mandar pintar, construir ou reformar o prédio escolar
- ( ) Rever os conteúdos e mudar os planos de curso
- ( ) Aplicar recursos financeiros recebidos, segundo seus critérios
- ( ) Criar ou eliminar funções segundo as necessidades de seu pessoal
- ( ) Aumentar ou diminuir o regime do trabalho de seus professores
- ( ) Fazer pedidos a SEE
- ( ) Elaborar o calendário segundo as orientações da SEE

18. Em sua escola, você:

- ( ) É senhor (a) de sua função, agindo como conhecedor (a) de uma filosofia própria
- ( ) Obedece aos regulamentos do Estado e da Escola, pois os mesmos são órgãos primitivos

( ) Conhece os regulamentos, mas só cumpre aqueles que vêm ao encontro de sua proposta pedagógica de trabalho

( ) Outra (indique)

19. Cite as três maiores dificuldades encontradas no desempenho de sua função:

---

---

---

20. Como você acha que a Educação poderia ser administrada a nível estadual, regional e a nível de Unidade Escolar?