

MARIA DO SOCORRO BARBOSA

OS PLANOS TEORICO LEGAL E PRAGMATICO NAS FUNÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR  
UM ESTUDO NO 11º NÚCLEO REGIONAL DE EDUCAÇÃO  
DO RIO GRANDE DO NORTE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

1985

MARIA DO SOCORRO BARBOSA

*Este exemplar corresponde à redação final de Jose de  
deia por Maria do Socorro Barbosa e aprovada pela  
missa julgadora em 26/08/85.*

OS PLANOS TEÓRICO LEGAL E PRAGMÁTICO NAS FUNÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR  
UM ESTUDO NO 11º NÚCLEO REGIONAL DE EDUCAÇÃO  
DO RIO GRANDE DO NORTE

Dissertação apresentada como exi  
gência parcial para obtenção do  
grau de Mestre em Educação, na  
Área de Administração e supervi  
são Educacional sob a orientação  
da Profª Dra. Maria Lúcia Rocha  
Duartê Carvalho.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

1985

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL

COMISSÃO JULGADORA:

Alcides Azevedo  
Charles R. Lyndaker  
J. Camilota

*In Memoriam:*

*João Legítimo Barbosa, meu pai,  
pelo muito que fez durante seu  
pouco espaço de vida.*

*À Elita, Maria das Graças e Cló-  
vis Alberto, mãe, irmã e cunha-  
do, pela presença amiga e cari-  
nhosa de todas as horas.*

## AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que apoiaram a realização deste trabalho.

Em especial:

A professora Dra. Maria Lúcia Rocha Duarte Carvalho, pela orientação segura, inesgotável disponibilidade de tempo e amizade durante a elaboração da pesquisa.

A professora Zélia Maria de Moura, pelo suporte teórico-prático e sobretudo presença incondicional, com quem partilhei a busca deste trabalho.

Aos professores Dr. José Camilo dos Santos Filho e Dra. Maria Amélia Domingues de Castro, pelas valiosas sugestões durante o exame de qualificação.

Ao Sílvio Luiz Duarte Carvalho, pelo apoio ao tratamento estatístico.

Ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Campinas, em especial, aos professores colegas de curso e funcionários, pela presença amigável.

À administração do 11º Núcleo Regional de Educação da Secretaria de Educação e Cultura do Rio Grande do Norte, em especial aos Administradores e Coordenadores administrativos das escolas de 1º e 2º graus, pelo apoio irrestrito durante a realização da pesquisa.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, e  
Fundação Universidade Regional do Rio Grande do  
Norte, pelo apoio e incentivo durante o curso.

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi investigar as funções exercidas pelos diretores de 1º e 2º graus da rede oficial de ensino estadual, sob a jurisdição do 11º Núcleo Regional de Educação (NURE), com sede em Mossoró, e suas relações com as diretrizes estabelecidas inicialmente nos planos legal, teórico e pragmático e em combinações, destes tomados dois a dois, ou seja, aos níveis teórico-pragmático e legal-pragmático.

A população alvo da pesquisa foi constituída de diretores e coordenadores administrativos das escolas de 1º e 2º graus que estão sob a jurisdição do 11º NURE.

Os instrumentos da pesquisa foram constituídos de questionários e entrevistas. Nos primeiros, visamos delinear as funções exercidas pelos diretores nos planos combinados. Eles compõem-se de oito áreas de atuação, visando evidenciar o desempenho do diretor escolar. Para isso elaboramos questionários a serem respondidos pelos próprios diretores de escolas (questões fechadas) e pelos coordenadores administrativos (questões abertas e fechadas).

A este meio de avaliação geral acrescentou-se um anexo específico (legislação) para a população em análise, compreendendo as restrições específicas à região em que foram aplicados os questionários. Essas restrições basearam-se no Regimento Comum das Escolas de 1º e 2º graus da rede oficial de ensino estadual

do Rio Grande do Norte.

Além disso, em função das características de que se revestia a pesquisa tivemos de inserir uma entrevista, que se restringiu, pela peculiaridade da população, apenas aos diretores.

Nosso trabalho constitui-se, em suma, na análise dos dados obtidos através dos meios citados e na escolha e aplicação de estratégia adequada à sua análise. Disto se ocupam os três primeiros capítulos de nossa tese.

Os resultados obtidos, bem como as sugestões que julgamos oportunas para o seu tratamento são apresentados ao final do 3º capítulo.

Acreditamos que, com isso, colaboramos, embora de maneira modesta, para o encaminhamento de soluções dos problemas que afligem o processo educacional em nosso Estado.

## ABSTRACT

The aim of this research was to investigate the functions performed by primary and secondary school principals in the state teaching system, under supervision of the Eleventh Regional Teaching Department (11<sup>th</sup> "NURE") in Mossoró-RN, and their relationship to the guidelines initially established in the legal, theoretical and pragmatic plans, and the combination of those, focusing on: a) theoretical/pragmatic aspects; and b) legal/pragmatic levels.

The subjects of this study were composed of principals and administrative coordinators of primary and secondary schools under supervision of the Eleventh "NURE".

Questionnaires and interviews were the instruments of the research. Through the former, we aimed to delineate the functions performed by the principals in the combined plans. These questionnaires, made up of eight areas, had the objective of clarifying the principal's performance and were supposed to be answered by the principals themselves (closed questions) and by the administrative coordinators (open questions).

A specific annex (legislation) - related to the subjects being analysed - was added to this general evaluation. This annex comprised the specific restrictions of the researched area and was based on the common legislation of the primary and secondary schools in the official teaching system of Rio Grande

do Norte State.

Besides that, keeping in mind the characteristics of the research, an interview - restricted only to the principals - was carried out.

Summing up, our study centred on the analysis of the obtained data through the above means and on the choice and application of adequate strategy to this analysis. The three first chapters of our thesis are dedicated to such analysis. The obtained results, as well as suggestions we consider important, are presented at the end of the third chapter.

We hope, with this project, we have brought our modest contribution to the solutions of problems afflicting the educational process in our State.

## ÍNDICE

|   | Página |
|---|--------|
| RESUMO . . . . .  | vii    |
| ABSTRACT . . . . .  | ix     |
| LISTA DE TABELAS . . . . .  | xii    |
| LISTA DE FIGURAS . . . . .  | xvii   |
| LISTA DE ANEXOS . . . . .   | xviii  |
| <br>  |        |
| Capítulo I - O PROBLEMA . . . . .   | 01     |
| 1.1 - Introdução . . . . .  | 01     |
| 1.2 - Estabelecimento do Problema . . . . .   | 03     |
| 1.3 - Objetivos . . . . .   | 05     |
| 1.4 - Questões do Estudo. . . . .   | 05     |
| 1.5 - Justificativa . . . . .   | 06     |
| 1.6 - Definição do Estudo . . . . .   | 14     |
| 1.7 - Caracterização dos Principais Termos. . . . .                                   | 14     |
| <br>  |        |
| Capítulo II - REVISÃO DE LITERATURA . . . . .   | 17     |
| 2.1 - Um Esforço Histórico . . . . .  | 17     |
| 2.2 - Os Processos Gerais da Administração e a Admi<br>nistração educacional. . . . . | 28     |

|   |     |
|---|-----|
| 2.2 - Funções do Administrador Escolar na Literatura e Pesquisa . . . . . | 33  |
| Capítulo III - METODOLOGIA. . . . .                                       | 42  |
| 3.1 - População . . . . .   | 42  |
| 3.2 - Instrumentos de Medida e Avaliação . . . . .                        | 44  |
| 3.3 - Testagem do Instrumento . . . . .                                   | 48  |
| 3.4 - Coleta de Dados . . . . .   | 51  |
| 3.5 - Determinação dos critérios . . . . .                                | 52  |
| 3.6 - Análise dos Dados . . . . .   | 53  |
| 3.6.1 - Descritiva . . . . .  | 53  |
| 3.6.2 - Exploratória . . . . .  | 59  |
| 3.6.3 - Comparativa . . . . .   | 64  |
| 4. Conclusões e Sugestões . . . . .                                       | 91  |
| 4.1 Causas da Anomalia . . . . .  | 91  |
| 4.2 - Sugestões para Correção da anomalia . . . . .                       | 92  |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS . . . . .                                      | 96  |
| A N E X O S . . . . .   | 103 |

## LISTA DE TABELAS

| Tabelas   | Página |
|---|--------|
| 1 - Distribuição dos Sujeitos Pesquisados por Municípios Segundo a População . . . . .  | 43     |
| 2 - Distribuição da Porcentagem de Incoerência das Respostas. . . . .   | 54     |
| 3 - Distribuição dos Diretores Escolares de Mossoró e Outros Municípios Segundo os Acertos obtidos. . . . .   | 57     |
| 4 - Distribuição dos Coordenadores Administrativos Segundo Acertos Obtidos . . . . .  | 58     |
| 5 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores Escolares (variável 10 ) X Localização (variável 1) em Teoria . . . . .  | 66     |
| 6 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores Escolares (variável 10 ) X Nível de Ensino (variável 2) em Teoria. . . . .   | 67     |
| 7 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores Escolares (variável 10 ) X População Discente em Escolas de 1ª a 4ª série do 1º Grau (variável 3) em Teoria. . . . . | 68     |

|   |    |
|---|----|
| 8 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores Escolares (variável 10) X População Discente nas Escolas de 5ª a 8ª série do 1º Grau (variável 4) em Teoria . . . . .                        | 69 |
| 9 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores Escolares (variável 10) X População Discente nas Escolas de 2º Grau (variável 5) em Teoria . . . . .   | 70 |
| 10 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X Total de Alunos (variável 6) em Teoria . . . . .  | 71 |
| 11 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos (variável 10) X Tempo de Exercício na Função de Diretor Escolar (variável 7) em Teoria. . . . .   | 72 |
| 12 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores Escolares (variável 10) X Tempo de Exercício na Escola (variável 8) em Teoria. . . . .  | 73 |
| 13 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos (variável 10) X Utilidade do curso de Pedagogia na Habilitação em Administração Escolar para o Exercício das suas funções (variável 9) em Teoria. . . . . | 74 |

| Tabelas   | Página |
|---|--------|
| 14 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X Localização (variável 1) em Legislação . . . . .  | 75     |
| 15 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X Nível de Ensino (variável 2) em Legislação . . . . .  | 76     |
| 16 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X População Discente em Escolas de 1ª a 4ª série do 1º Grau (variável 3) em Legislação . . . . .  | 77     |
| 17 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X População Discente nas Escolas de 5ª a 8ª série do 1º Grau (variável 4) em Legislação . . . . . | 78     |
| 18 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X População Discente nas Escolas de 2º Grau (variável 5) em Legislação . . . . .                  | 79     |
| 19 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X Total de Alunos (variável 6) em Legislação. . . . .   | 80     |
| 20 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X Tempo de Exercício na Função (variável 7) em Legislação. . . . .                                | 81     |

Tabelas

Página

|   |           |
|---|-----------|
| <p>21 - Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X Tempo de Exercício na Escola que dirige (variável 8) em Legislação . . . . .</p>   | <p>82</p> |
| <p>22 - Distribuição de Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X Utilidade do curso de Pedagogia, com Habilitação em Administração Escolar, para o Exercício das Funções (variável 9) em Legislação.. . .</p> | <p>83</p> |
| <p>23 - Manova . . . . .</p>  | <p>86</p> |
| <p>24 - Manova . . . . .</p>  | <p>87</p> |
| <p>25 - Intervalos de Confiança para Média (95% Confiança) . . . . .</p>  | <p>89</p> |

## LISTA DE FIGURAS

| Figura  | Página |
|---|--------|
| 1 - Histograma das Porcentagens de Acertos dos Dire <u>tores</u> Escolares em relação a Teoria. . . . .               | 59     |
| 2 - Box-Plot das Porcentagens de Acertos obtidos pe <u>los</u> Diretores Escolares em relação a Teoria . . . . .      | 60     |
| 3 - Histograma das Porcentagens de Acertos dos Dire <u>tores</u> Escolares em relação à Legislação . . . . .          | 60     |
| 4 - Box-Plot das Porcentagens de Acertos dos Dire <u>tores</u> Escolares em relação a Localização. . . . .            | 61     |
| 5 - Histograma das Porcentagens de Acertos dos Coorde <u>nadores</u> Administrativos em relação a Teoria. . . . .     | 61     |
| 6 - Box-Plot das Porcentagens de Acertos dos Coordena <u>res</u> Administrativos em relação a Teoria. . . . .         | 62     |
| 7 - Histograma das Porcentagens de Acertos dos Coorde <u>nadores</u> Administrativos em relação a Legislação. . . . . | 62     |
| 8 - Box-Plot das Porcentagens de Acertos dos Coordena <u>res</u> Administrativos em relação a Legislação. . . . .     | 63     |

## LISTA DE ANEXOS

| Anexos  | Página |
|---|--------|
| 01 - Regimento Comum das Escolas de I <sup>o</sup> e II<br>Graus da Rede Oficial Estadual de Ensino | 104    |
| 02 - Questionários Aplicados aos Diretores Es<br>colares . . . . .                                  | 125    |
| 03 - Questionários Aplicados aos Coordena <u>do</u><br>res Administrativos . . . . .                | 134    |
| 04 - Entrevista com os Diretores Escolares .  | 142    |
| 05 - Tabela de Distribuição de Wilks . . . . .  | 144    |
| 06 - Correspondência Expedida . . . . .   | 147    |

## CAPÍTULO I

### O PROBLEMA

#### Introdução

##### 1.1 - Introdução Geral à Área para a Investigação do Problema

Nas últimas décadas os processos administrativos sofreram radical transformação. Sob o impulso do desenvolvimento industrial o ritmo das mudanças sociais foi sensivelmente acelerado. Conceitos de administração hoje correntes não davam qualquer prenúncio de sua futura existência há algumas décadas.

Este fato é particularmente verdadeiro no tocante às organizações complexas modernas, que dominam o panorama social contemporâneo. Essas organizações são, indiscutivelmente, regidas por um princípio: a eficiência. Esta, por sua vez, repousa num processo elaborado que, em geral, denominamos administração.

Assim para compreendermos as organizações modernas devemos começar por uma análise de sua administração. Como por

organização podemos entender a maioria dos complexos modernos visando ao atingimento de determinados fins, alguns chegam mesmo a afirmar que, na área das ciências humanas, nada alcança a importância da administração.

Deste modo, não devemos estranhar que a melhoria de qualidade no setor administrativo venha alcançar a relevância que desfruta no mundo atual. Em suma, as contingências do mundo moderno colocaram, nas mãos do administrador, um papel de destaque a realizar.

Para um bom desempenho, deve o administrador possuir características que transcendem a sua formação. De fato, sabemos que não é apenas o aumento do acervo de conhecimento que, por si só, produz reflexos na qualidade da administração. Se assim fosse, poderíamos nos concentrar apenas em alargar tal acervo.

Compete portanto, ao administrador tornar efetivo tal corpo de conhecimentos. Isto é particularmente válido para o tipo de organização que é tema central deste trabalho a escola.

Como não poderia deixar de acontecer, em virtude das considerações apresentadas, a escola passa por visíveis transformações devido às mudanças que a noção de educação vem sofrendo. Evidentemente não podemos nos contentar com o conceito de educação que recebemos em nosso tempo de estudante, tal a mudança que o mesmo vem sofrendo nos últimos anos.

Assim, o núcleo por excelência onde o processo se passa,

que é a escola, sofre uma completa transformação. De centrado quase exclusivamente no trabalho docente do professor, o diretor assume o papel de organização complexa nos moldes modernos. Deste modo, deve espelhar um trabalho de integração de várias atividades e coordenadas pela Direção. Portanto, mais uma vez, constatamos a importância do processo administrativo; centrado, no caso, no diretor escolar. Seu papel é mais relevante à medida que a escola se torna mais especializada.

No momento constituiu motivo de discussões o papel do diretor nas escolas de 1º e 2º graus. Não raro, a direção ou toda a administração é acusada pelo reconhecido fracasso da escola, no afã de atingir os seus objetivos. Segundo alguns, tal fracasso é atribuído ao apego da escola a padrões tradicionais, que já não se coadunam com as exigências das classes menos favorecidas, vítimas do sistema vigente entre nós.

Para superar as causas de reconhecidas falhas, deve a organização escolar munir-se de elementos plenamente qualificados à conferir o papel que, sem dúvida, lhe cabe nas organizações complexas atuais. Entre estes elementos ressaltamos o diretor.

A análise de seu trabalho é o objetivo central de nossa dissertação.

## 1.2 - Estabelecimento do Problema

O problema central deste trabalho é uma análise das

funções do diretor escolar a nível de 1º e 2º graus da rede estadual de ensino do 11º NURE de Mossoró-RN. Despertou a nossa preocupação o estado em que encontramos a busca de atingimento dos objetivos do sistema educacional adequados à unidade baseada nas orientações emitidas pelo Núcleo Regional e Secretaria de Educação. Compete ao Núcleo Regional manter a unidade de ação administrativa da escola através da coordenação, execução, controle e avaliação das atividades técnico-pedagógicas, possibilitando o entrosamento entre todos os serviços da unidade escolar.

Dadas as características de que se reveste o problema, principiamos por verificar o quanto as peculiaridades de meio (condições sócio-econômicas, "critérios" de seleção do pessoal administrativo, etc.) interferem no processo administrativo das unidades escolares, delineando os seus contornos de modo a uma reprodução das condições circundantes.

Tendo em vista a ênfase dada ao desempenho das funções do diretor, importa-nos saber em que medida as funções exercidas pelo diretor de unidade escolar, a partir de suas atribuições, são compatíveis com o referencial teórico, preconizado pelas principais teorias de administração e com a legislação pertinente.

Desta forma, o problema, objeto deste estudo, está delineado na "Especificação das Funções do Diretor nos Planos: Legal, Teórico e Pragmático", onde procuramos constatar as funções desenvolvidas pelos diretores de escolas de 1º e 2º graus da rede oficial de ensino com sede em Mossoró - RN, previstas nos planos ora mencionados. Nossa principal preocupação foi

realizar um estudo que se apoiasse num enfoque legal - teórico-prático, buscando caracterizar as funções do diretor escolar no exercício cotidiano de sua profissão.

### 1.3 - Objetivos do Estudo

Para o presente estudo estabelecemos os objetivos:

Geral:

Analisar as funções exercidas pelos Diretores Escolares de 1º e 2º graus da rede oficial de ensino estadual, sob a jurisdição do 11º Núcleo Regional de Educação, com sede em Mossoró-RN, em relação às diretrizes estabelecidas nos planos legal, teórico e pragmático.

Específicos:

- 1 - Verificar se o plano pragmático é compatível com o plano legal.
- 2 - Verificar se o plano pragmático é compatível com o teórico.

### 1.4 - Questões do Estudo

Diante do que pretendemos, o estudo procurou respon

der às seguintes perguntas:

- 1 - Há discrepância entre as funções do Diretor de Escolas de 1º e 2º graus da rede oficial de Ensino Estadual sob a jurisdição do 11º Núcleo Regional de Educação sediado em Mossoró-RN, estabelecidas nos planos teórico e pragmático?
  
- 2 - Há discrepância entre as funções do Diretor de Escolas de 1º e 2º graus da rede oficial de Ensino sob a jurisdição do 11º Núcleo Regional de Educação sediado em Mossoró-RN, estabelecidas nos planos legal e pragmático?

## 1.5 Justificativa

### 1.5.1 - Considerações Gerais

Para compreender a legislação atual devemos nos repor-  
tar ao caminho histórico do processo educacional de nossa terra.

Parece-nos que a letra da lei relativa ao problema tem início com o Decreto Federal nº 21.241 (Disposições Sobre o Ensino Secundário) mais conhecido por Reforma Francisco Cam-  
pos, que estabeleceu como condição para se reconhecer oficial-  
mente um estabelecimento de ensino o fato de manter "em sua  
direção, em exercício efetivo, pessoas de notória competência

e irrepreensível conduta moral".<sup>1</sup>

O Decreto nº 8.529 (Lei Orgânica do Ensino Primário), explicita no seu artigo nº 36:

*"Os diretores de escolas públicas primárias serão escolhidos mediante concurso de provas entre professores diplomados, com exercício anterior de três anos, pelo menos e de preferência, entre os que hajam recebido o curso de administração escolar".<sup>2</sup>*

O Decreto nº 8.530 (Lei Orgânica do Ensino Normal) estruturou a formação de diretores de escolas primárias.

Os cursos passaram a ser oferecidos aos diplomados em cursos normais, regulamentados como cursos pós-normais, para não serem confundidas com cursos superiores e, via de regra, eram sempre oferecidos em Institutos de Educação. O artigo 11 do referido Decreto estabelece:

*"Os cursos de administradores escolares do grau primário visarão habilitar diretores de escolas, orientadores de ensino, inspetores escolares, auxiliares estatísticos e encarregados de provas e medidas".<sup>3</sup>*

---

1) Decreto nº 21.241 de 4 de abril de 1932. In: NÓBREGA, Vandick L. da. Enciclopédia da Legislação do Ensino. Rio de Janeiro, Freitas Barros 1967. V. 3, t. 1, cap. 1 art. 15 § III, 1957

2) Decreto - Lei nº 8.529 de 2 de janeiro de 1946. In: NÓBREGA Vandick L. da. Enciclopédia da Legislação do Ensino. Rio de Janeiro, Freitas Barros, s. d. p. 309

3) Decreto-Lei nº 8.530 de 20 de janeiro de 1946. In: NÓBREGA, Vandick L. da. Enciclopédia da Legislação do Ensino. Rio de Janeiro, Freitas Barros, s. d. p. 301

A lei nº 4.024 (Diretrizes e Bases da Educação Nacional) recomendou, no seu artigo 55, que:

*"A formação de professores, orientadores, supervisores e administradores escolares destinados ao ensino primário e ao desenvolvimento de conhecimentos técnicos relativos a educação, fosse feita em curso normal".<sup>4</sup>*

Para os administradores, a mesma lei, no seu art. nº 55, recomenda curso de especialização em escolas de grau colegial.

Porém, a rigor, foi o parecer nº 252/69 que disciplinou a formação de administradores escolares em curso específico. Assim elucidada no seu artigo 1º.

*"A formação de professores para o ensino normal e de especialistas para as atividades de orientação, administração, supervisão e inspeção no âmbito das escolas e sistemas escolares será feita no curso de graduação em Pedagogia, de que resultará o grau de licenciado com modalidade diversas de habilitação".<sup>5</sup>*

Dois anos depois, a Lei nº 5.692 (Diretrizes e Bases do Ensino de 1º e 2º graus) insistiu na necessidade dessa formação, ao dispor em seu artigo nº 33 que:

*"A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores*

---

<sup>4</sup>) BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. Leis, Decretos, Decretos Leis, Portarias. Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Brasília, 1980. p. 34

<sup>5</sup>) BRASIL, Conselho Federal de Educação. Parecer nº 252 de 11 de abril de 1969.

res e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação com duração plena ou curta ou de pós-graduação".<sup>6</sup>

Ao tratar da admissão de professores e especialistas, foi claro quanto a exigência de concurso (artigo 34). No que se refere especificamente ao Diretor de escola, em seu artigo 79, podemos verificar:

*"Quando a oferta de profissionais legalmente habilitados para o exercício das funções de direção dos estabelecimentos de um sistema, ou parte deste, não bastar para atender as suas necessidades, permitir-se-á que as respectivas funções sejam exercidas por professores habilitados para o mesmo grau escolar, com experiência de magistério".<sup>7</sup>*

A indicação nº 70/75, (que fixa os mínimos de currículos no preparo de especialistas e professores de educação), evidencia a complexidade das atividades previstas para o administrador escolar. Em seu art. 1º § 1º, diz:

*"A administração envolve o planejamento, a execução e o controle administrativo de sistemas escolares e das unidades que os compõem, identificando-se com a avaliação e o controle as tradicionais atividades de inspeção devidamente reformuladas".<sup>8</sup>*

<sup>6</sup>) BRASIL, Ministério de Educação e Cultura. Leis, Decretos, Decreto-Lei, Portarias. Lei nº 5.692 de 11 de agosto de 1971. Brasília, 1980. p. 60

<sup>7</sup>) Idem, Ibidem.

<sup>8</sup>) Indicação nº 70/76 de 29 de janeiro de 1976. In: Formação do Magistério - Novo Sistema. Atlas, São Paulo, 1976, p. 133.

Também o Parecer nº 1.706 (Conselho Federal de Educação/73) tentou disciplinar a autorização para o exercício das funções de direção de escolas de 1º e 2º graus, direito reservado apenas aos Licenciados em Pedagogia, com habilitação específica em Administração Escolar, tendo cuidado, inclusive, de salvaguardar direitos daqueles que se encontravam em direção de escolas, quando da homologação da Lei nº 5.692/71. Desse modo, o Parecer 1.706 autorizou que exerçam as funções de direção de escolas de 1º e 2º graus:

- "1. Os que estavam no efetivo exercício de direção na data da promulgação da Lei 5.692 - 11 de agosto de 1971;
2. Os que exerciam a direção até 31.12.69 - ano em que foi aprovado o Parecer nº 252 do Conselho Federal de Educação, que disciplina os Estudos Superiores de Educação e regulamenta os cursos de Pedagogia;

No caso de existirem diretores sem a habilitação específica em administração escolar, obtida numa licenciatura de Pedagogia, nem por isso se lhes deve negar a experiência adquirida no exercício da função. Cumpre assim lhes sejam dadas condições para que completem sua formação e adquiram, a curto e médio prazos, a capacitação necessária e desejável. Assim, parece prudente que, por três anos, a partir de 1974, estes diretores, permanecendo na função, possam obter autorização precária para o exercício

da função de direção de estabelecimento de 1º grau. De cinco anos será o prazo máximo de validade também para autorização precária de direção de estabelecimento de 2º grau.

Em nenhum dos casos, admitir-se-ã para o mesmo diretor a prorrogação dos mencionados prazos. O que se espera é que, durante tais períodos, possam eles habilitar-se devidamente".<sup>9</sup>

#### 1.5.2 - Considerações Específicas para o Rio Grande do Norte.

O Conselho Estadual de Educação do Rio Grande do Norte também legislou sobre o tema, como é de sua competência. A Resolução 25/73, (que fixa Normas para Concessão de Registro e Autorização para Exercício das Funções de Diretor), assim, de termina, em seu artigo 1º:

*"O registro de Diretores de Escolas de 1º e 2º graus e a autorização para o exercício das funções de Diretor do Estado do Rio Grande do Norte constituem matéria de competência do órgão próprio da Secretaria de Educação e Cultura, obedecidos os dispositivos das presentes Normas".<sup>10</sup>*

Esta mesma Resolução estabelece prioridade ao habilita

<sup>9</sup>)BRASIL, Conselho Federal de Educação. Parecer 1.706. Documenta 155. 1973, pp. 59-61

<sup>10</sup>)RIO GRANDE DO NORTE. Conselho Estadual de Educação (CEE). Resolução nº 25, de 25 de abril de 1973.

do em administração escolar, conforme o artigo 2º:

*"O registro do Diretor da Escola de 1º e 2º graus será concedido aos portadores do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar". 11*

Ainda, a mesma Resolução, em sua exposição de motivos, explicita como atribuições do Diretor:

*"Garantir o funcionamento pleno dos diversos setores que compõem a escola atual e dinamizá-los; delimitar atribuições e, principalmente, promover a unidade pedagógica do estabelecimento em torno de objetivos comuns". 12*

Já o Regimento Escolar (Estado do Rio Grande do Norte, 1978), em seu artigo 5º, explicita as competências do Diretor de Escolas de 1º e 2º graus (anexo 1) e destaca, em seu artigo 4º, como competência da diretoria escolar:

*"1. Organizar e coordenar as atividades escolares, garantindo a integração pedagógica e administrativa da Escola;  
2. Acompanhar, controlar e avaliar todas as atividades desenvolvidas na Escola". 13*

As atribuições do Diretor, explicitadas em seguida às competências, revelam a complexidade e redimensionamento das

11) Idem, Ibidem.P.04

12) Idem, Ibidem, p. 01

13). RIO GRANDE DO NORTE, Secretaria de Educação e Cultura (CEC). Portaria nº 1 163. Aprova o Regimento Comum das Escolas de 1º e 2º Graus da rede Estadual de Ensino, 1978.

responsabilidades previstas para aqueles que aspiram ao cargo de Diretores Escolares no Rio Grande do Norte.

Apesar de as atribuições do Diretor Escolar terem surgido na letra dos textos legais, elas parecem continuar vagas quanto a sua área de atuação.

Enfocamos este estudo na necessidade de se fornecer subsídios aos responsáveis pela administração educacional do Rio Grande do Norte, particularmente aos Diretores que pertencem ao 11º NURE, de modo a que possam estabelecer as diretrizes de uma política de ação condizente com a responsabilidade de suas funções de direção de estabelecimentos de 1º e 2º graus e, naturalmente, contribuir para o desenvolvimento de programas de treinamento, com a finalidade de facilitar os procedimentos relativos à melhoria de seus desempenhos.

De acordo com Alonso (1979)

*"A direção de escola é tarefa fundamental, tanto no conjunto das atividades de uma unidade escolar, como no conjunto das atividades administrativas ao nível do sistema escolar geral, uma vez que dela dependem tanto a realização de objetivos e necessidades sociais mais próximas (da localização em que se insere), como a realização de objetivos educacionais mais amplos (fins sociais da educação, em termos nacionais ou mesmo universais), aos quais se subordinam".<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> ) ALONSO, Myrtes. O papel do Diretor na Administração Escolar São Paulo, Difel, 1979, p. 4.

Ainda é de relevância para o presente trabalho o fato de que as informações nele contidas possam contribuir para que os responsáveis pela elaboração das diretrizes norteadoras da função administrativa de escolas façam uso delas.

#### 1.6 - Delimitação do Estado

De início, pensou-se em um estudo que pudesse abranger o universo dos dirigentes escolares do 11º NURE, das redes estadual, municipal e particular. No entanto, questões de ordem prática, que envolvem tempo, recursos financeiros e humanos, levariam a autora do trabalho a se decidir pela restrição do estudo a Diretores Escolares de 1º e 2º graus da rede estadual do 11º NURE, sediado em Mossoró, Rio Grande do Norte.

#### 1.7 - Caracterização dos Principais Termos

Especificação das Funções: Delineamento de todas as atividades desempenhadas pelo Diretor Escolar, no exercício da função administrativa, envolvendo atribuições legais, teóricas e práticas.

Diretor Escolar: Aquele que esteja efetivamente respondendo pelo cargo, quer na condição de substituto, quer na condição de estatutário ou contratado. Algumas vezes, também, aquele que tenha habilitação em Administração Escolar.

Desempenho: Atuação face à ocupação de atividades exercidas frente a resultados esperados.

Atribuições: Conjunto de tarefas características de uma ocupação.

Plano Legal: Toda legislação vigente que prevê as atribuições para o desempenho das funções do Diretor da Escola de 1º e 2º graus, incluindo as específicas para o Estado do Rio Grande do Norte.

Plano Teórico: Princípios gerais de funções tecnicamente enfatizadas pelos diversos estudiosos da Administração.

Plano Pragmático: Aquelas atividades que realmente ocupam o dia a dia de trabalho do Diretor, independente da descrição teórica e formal no Regimento Escolar ou qualquer documento de origem legal.

Escolas Oficiais: Aquelas mantidas pelo Poder Público e que pertencem à Rede Estadual de Ensino do 11º Núcleo Regional de Educação, com sede em Mossoró-RN.

Escolas de 1º Grau: Aquelas que ministram ensino fundamental obrigatório da 1ª a 8ª série, para alunos na faixa de 7 a 14 anos, conforme legislação em vigor.

Escolas de 2º Graus: aquelas que ministram ensino a nível médio, tendo como pré-requisito a conclusão do ensino de 1º grau, ou seja, de estudos equivalentes, com duração de três ou quatro séries anuais, conforme legislação em vigor.

Discrepância: divergências entre as atividades preconizadas nos planos teóricos, legal e pragmático.

## CAPÍTULO II

### REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo contém: um esboço histórico da evolução dos processos de administração, suas influências na organização escolar, e referências bibliográficas.

#### 2.1 - Um Esboço Histórico

O estágio em que se encontram os estudos da administração em nossos dias deriva da ação integrada de homens da prática e de estudiosos do tema com a colaboração indispensável das ciências humanas. A ação de todos esses elementos está enfocada nas diversas "teorias" de administração que se nos deparam.

Como em todos os ramos das ciências sociais, no caso da administração, só nas últimas décadas, podemos contar com uma sistematização visando ao atingimento do status de teoria.

Neste capítulo, teceremos algumas considerações de caráter histórico, objetivando uma análise das principais diretrizes que suportam as diversas correntes da administração.

No início do século XX, surgem as primeiras idéias de

racionalização do trabalho, consequência do estágio de desenvolvimento atingido pelas empresas nos países industrialmente mais avançados e da necessidade de aprimoramento de suas organizações.

A partir de alguns trabalhos, ainda de caráter incipiente no início do nosso século, atingimos um acervo que atualmente é bastante volumoso e influenciado significativamente pela utilização recente de abordagem fenomenológica-dialética.

Para efeito desse trabalho, introduziremos uma divisão que pode conter alguns elementos de caráter pessoal, mas que satisfaz plenamente nossos objetivos. Essa divisão abrange três tradições do pensamento científico e teorização da problemática da administração. São elas: empírico-normativa, fenomenológica e teoria crítica-dialética.

A abordagem empírico-normativa, que adotou a orientação básica das ciências positivas, teve seu início na corrente da administração científica do início do século e estende sua influência até nossos dias.

No contexto das teorias administrativas, as abordagens fenomenológica e dialética, cujos paradigmas se contrapõem a anterior, desenvolveram-se por volta da década de 70. Enquanto a abordagem empírico-normativa não pretende uma análise que explique mudanças que, porventura, possam ocorrer em determinado contexto, as abordagens fenomenológica e dialética preocu

pam-se principalmente com estas mudanças.

É de consenso entre os estudiosos da administração de que a corrente científica foi iniciada por dois grandes expoentes: Frederick Winslow Taylor (1911) e Henry Fayol (1916), embora outros como Henry Lawrence Gantt, Frank e Lilliam Gilbreth não possam ser esquecidos. Essa corrente caracteriza-se pelas tentativas de edificação de uma "ciência" do processo produtivo. As idéias principais de Taylor nasceram da observação de duas componentes essenciais do processo em aprêço: o trabalho e o trabalhador. Não podemos deixar de citar uma observação de Bertand Russell que, embora nunca tenha trabalhado no sentido tradicional, pôde assim mesmo, e com a ironia que sempre o caracterizou, externar sua opinião:

*"Trabalho é de duas espécies: Primeiro alterando a posição da matéria sobre ou próximo da superfície da terra, relativamente a outra matéria; segundo, dizer a outras pessoas para fazê-lo".<sup>15</sup>*

Em linhas gerais, podemos afirmar Taylor concentrou suas observações no trabalho efetuado em oficinas de produção, com vistas ao aumento da produtividade em função dos métodos empregados. Esta abordagem é conhecida como uma visão mecanicista da organização.

Já Fayol procura obtenção de melhor eficiência através

---

15) HODGKINSON, Christopher. Proposições para uma Filosofia da Administração. Trad. Auriphebo Berrance Simões. São Paulo, Atlas, 1983, p.78.

do estudo das linhas amplas das organizações estabelecendo , para isso, princípios normativos genéricos. A ele devemos a clássica divisão das funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Esta aceção é conhecida como normativista.

Não podemos desconhecer que, enquanto eram adotadas , de maneira geral e sem restrições, as idéias de Taylor e Fayol, na Alemanha surgia a figura ímpar de Max Weber (1930) , que revolucionou o mundo da produção com seus estudos sobre o problema da burocracia, com vistas à obtenção de processos de racionalidade.

Em síntese, podemos afirmar que Taylor, Fayol e Weber dividem entre si as glórias das primeiras tentativas de construção de uma teoria de administração, ou seja, de racionalização visando ao atingimento do patamar científico para o pensamento administrativo. As abordagens de Taylor , Fayol e Weber ocupam-se dos aspectos formais da organização excessivamente dominantes nas elaborações teóricas de administração até a década de 1930.

A partir dessa época e como reação à visão citada, desloca-se o foco de interesses dos estudos administrativos da organização formal para os grupos informais e suas interrelações.

Esta nova corrente humanista privilegia algumas variáveis que, segundo a sua ótica, não foram consideradas na

anterior. Em suma, para esta corrente, os estudos precedentes não davam os devidos destaques a certas variáveis do comportamento humano; a disciplina rígida, fundamental na corrente clássica, é substituída pela cooperação, fundamento da corrente humanista de administração, que elege os grupos informais como a forma mais natural de uma organização. Neste sentido, se contrapõe ao pensamento administrativo que a antecedeu, que considerava o fator humano como uma variável mensurável e previsível.

Como afirma Hodgkinson:

*"Pode-se dizer que esta escola de pensamento se une a respeito das exigências para melhoria das condições e organização do trabalho. Seus proponentes tornariam o trabalho mais como um fim em si e menos - como está implicado no raciocínio clássico de produtividade - eficiência - como um meio para valores ulteriores e extra-organizacionais".<sup>16</sup>*

Os primeiros sintomas de importância desta nova perspectiva são revelados pelos trabalhos de Mary Parker Follett, motivados talvez por um clima de pré-depressão, vigente nos Estados Unidos.

Follett tivera influência sobre Mayo (1933) e seus seguidores, possibilitando a reavaliação do relacionamento entre os membros e a administração de uma empresa. As contribuições de Mayo desembocaram no conceito de motivação no trabalho, campo este comum à psicologia e à sociologia, bem como

---

<sup>16)</sup> Idem, Ibidem p. 28.

às ciências sociais em geral.

Embora a visão humanista tenha se iniciado por volta de 1930, suas idéias permanecem na atualidade, naturalmente, com variações. De fato, Argyris, após exaustivas pesquisas, concluiu pela existência de uma ética ou filosofia de administração subjacente a todas as "teorias", tendo em vista permitir oportunidades crescentes para que seus membros possam evoluir, no sentido do atingimento da plenitude de suas personalidades. A auto-realização é, pois, o momento supremo da escala de valores subjacentes às "teorias" de administração, que recebeu de Maslow (1965) um aprofundado tratamento no seu livro Eupychian Management. Merece ainda especial atenção o conceito de motivação para o trabalho de Herzberg (1968). Embora esses conceitos sofram algumas variações em função da complexidade das organizações modernas, eles estão subjacentes a todos os trabalhos da corrente em apreço.

No período de 1935 a 1945, Chester Barnard (1938) e Herbert Alexander Simon (1948) introduziram idéias inovadoras no âmbito da administração, relativas a variáveis humanas e organizacionais. Segundo estes autores, os clássicos falharam no trato da análise das decisões e no estabelecimento dos limites da racionalidade. Em função destes pressupostos, tentaram impor princípios rígidos à administração. Por outro lado, não aceitaram a concepção ingênua dos teóricos clássicos, que consideraram a eficiência como consequência direta da satisfação do trabalhador com o seu ambiente de trabalho.

Barnard e Simon, os maiores vultos da abordagem comportamental da administração, tiveram o mérito de estabelecer a primeira tentativa real já que antes estas idéias estiveram subjacentes em Mary Parker Follett, de uma integração dos elementos humanos com os institucionais das organizações. Na aceção de Barnard, o administrador desempenha o papel de agente integrador visando a otimizar, num processo de integração, a produção institucional com a produtividade humana. A primeira, através da eficácia, e a segunda, através da eficiência, seriam os componentes mestres de tal integração.

Com tal objetivo Barnard e Simon concentraram suas pesquisas em questões de tomada de decisão, da relação entre os indivíduos e a organização, da estrutura organizacional e da comunicação.

Suas proposições geraram, conforme comenta Motta, "Uma ampliação no campo da administração, até os limites da sociologia, alargando as fronteiras da empresa e uma organização em geral".<sup>17</sup> Ao lado de Barnard e Simon, merecem ser citados em virtude da relevância de seus trabalhos, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg, Abraham Maslow, Mc Gregor e outros, que trataram de problemas diretamente ligados à eficiência, explorando áreas como a motivação, a tensão e o conflito entre

---

17) MOTTA, Fernando C.P. Teoria Geral da Administração: Uma Introdução. São Paulo, Pioneira, 1973, p. 35.

necessidades individuais e organizacionais.

Tanto o movimento Científico quanto o de Relações Humanas colocaram fora de discussão o conflito. O primeiro, sustentando que a harmonia de interesses era natural, e o segundo, defendendo que tal harmonia poderia ser preservada pela administração, através de uma atitude compreensiva que eliminaria as condutas individuais consideradas aberrantes. Alguns teóricos da administração, considerados behavioristas, foram um pouco mais longe ao admitir certo nível de conflito entre as necessidades individuais e organizacionais, embora permanecendo a visão mediante a qual tais conflitos poderiam ser superados pela integração das necessidades individuais e grupais. Derivam dessa posição os estudos sobre "Managerial Grid", Treinamento de Sensitividade e muitos outros, que objetivavam a redução das diferenças do poder entre supervisores e subordinados e, de modo sub-liminar, visavam impor uma dinâmica onde predominam os aspectos grupais sobre os individuais.

Em seqüência às posições de Simon e Barnard, surgiram ampliações de conceitos envolvidos atingindo-se uma fase em que a organização passa a ser interpretada como síntese das organizações formais e informais. Numa organização encontramos, em geral, dois tipos de objetivos: os organizacionais e os individuais. Dentre os primeiros podemos destacar manutenção, crescimento, efetividade e eficiência e, entre os últimos, maiores salários, melhores condições e menor tempo de trabalho, auto-realização, segurança pessoal.

Para alguns, que certos autores denominam estruturalistas devem existir necessariamente conflitos entre os dois objetivos citados, contudo, não conseguiram propor uma estratêgia para resolvê-los. A grande contribuição dessa corrente foi o fato de ela apresentar o conflito como inerente ao processo organizacional e não encará-lo, nos moldes anteriores, como algo patológico, e abolir os critérios que legitimavam a manipulação.

Os trabalhos iniciados por Barnard e Simon e ampliados por seus seguidores tiveram o mérito de convocar as mais modernas contribuições das ciências psico-sociais no afã de conferir à administração o status de ciência. A partir daí, a contribuição interdisciplinar deu origem à teoria geral de sistemas, que busca, através da análise da relação das partes de um sistema, caracterizar a estrutura da organização. Embora esta teoria, de acordo com Buckley,<sup>18</sup> esteja construindo um modelo de processo em que a concepção estática de estrutura social é substituída por outra onde graus variáveis de estruturação são levados em conta, ela é sem dúvida, influenciada pelas idéias funcionalistas de Talcot Parsons (1955), com seu modelo mecanico e orgânico de sistemas cuja característica principal é o estado de equilíbrio que resulta na interrelação das suas partes, pela mútua cooperação, neutralizando tanto as forças internas quanto externas que possam provocar um estado de desequilíbrio.

A Partir daí, vários programas específicos foram desemvolvidos. Entre estes, podemos destacar o P.E.R.T. (Programa Evaluation and Review Technique), MARS (Model Analysis and

---

<sup>18)</sup> cf. BUCKLEY, Walter. A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas. São Paulo, Cortez e Moraes, 1979.

Redesign System) e muito outros.

Com os recursos cibernéticos e de computação, podemos até mesmo dizer que está havendo uma volta em nível mais sofisticado aos modelos clássicos de administração, uma vez que, até mesmo os imponderáveis do comportamento humano são tratados por estes fabulosos recursos tecnológicos. Surge, paralelamente, uma corrente que privilegia o Desenvolvimento Organizacional. Entre seus expoentes podemos citar Black e Mouton (1964) Argyres (1971), French e Bell (1973), nos quais há uma volta ao predomínio das Relações Humanas no processo administrativo, visando, em suma, à obtenção de um ambiente de trabalho mais satisfatório.

Atualmente novas tendências estão sendo discutidas no campo da ciência da administração. Especialmente a partir da década de 70, surgem novas escolas científicas de teorização em administração pública e educacional, propondo novos paradigmas cuja fundamentação se encontra na fenomenologia existencial e na teoria crítica-dialética. Estas novas propostas encontram suas raízes em Mills e Habermas.

Entre os teóricos fenomenológicos que têm se destacado no estudo da administração, poderemos citar Abrabam Maslow, Mc Gregor, Riffel e Greenfield e, entre os dialéticos, Denhardt. Estas novas correntes pressupõem que toda e qualquer análise de uma organização deve considerar seu contexto histórico-cultural. Preocupam-se, enfim, com a transformação da realidade mediante a conscientização do ser humano e a compreensão cri

tica da organização e da sociedade. Oferecem um novo quadro referencial para conceber uma teoria de administração que se opõe, simultaneamente, à vertente estruturalista do marxismo e à orientação empírica do funcionalismo positivista.

Como afirma Sander:

*"É nesse contexto que surge a tese de Greenfield que enfatiza o papel da contradição e da mudança social e acentua o valor da intencionalidade humana na interpretação dos fenômenos sociais, na criação e transformação dos significados sociais e na escolha de opções alternativas de ação concreta... o seu enfoque interpretativo condena a teoria voltada para o controle da realidade social ao invés de procurar interpretar e esclarecer o processo pelo qual criamos nosso mundo social e organizacional".<sup>19</sup>*

Do que dissemos acima, podemos inferir que, apesar do vertiginoso desenvolvimento a que a administração sofreu neste século, ainda estamos longe de dizer que chegamos a um estágio onde, pelo menos, suas diretrizes principais estejam estabelecidas sem controvérsias.

Acreditamos mesmo que tal estágio nunca venha a ser alcançado pela complexidade como vem revestido o problema da administração.

---

19) SANDER, Benno, Consenso e Conflito, perspectivas análiticas na Pedagogia e na Administração da Educação. São Paulo, Pioneira, 1984, p.122.

## 2.2 - Os processos Gerais da Administração e a Administração Educacional

A princípio, é possível admitir a administração Educacional como simplesmente inserida na administração geral, com alguns adendos que a caracterizam. Contudo até hoje os estudiosos do tema que tentaram explicitar métodos adequados ao tratamento da administração educacional, a partir dos princípios gerais de administração, só conseguiram transferir processos inadequados ao tratamento dos problemas que ocorrem no âmbito da organização escolar.

Os teóricos da administração educacional procuram como é natural, tratá-la como um caso particular da administração geral, conferindo-lhe um status de cientificidade com que são encarados os processos gerais da administração. Assim, no seu corpo teórico, identificamos as diferentes escolas de administração geral, esboçadas em linhas gerais na seção anterior.

Suas metas são conferir à administração educacional os padrões alcançados em outros tipos de administração, ou seja, de eficiência e racionalização, já obtidos por outras organizações. As colocações de Quirino Ribeiro (1978) ilustram essas afirmações:

*"À medida que a escola foi se tornando mais complexa e conscientemente responsável, suas necessidades humanas e materiais cresceram e encareceram... Daí sua estrutura e funcionamento não poderem mais desenvolver-se ao acaso, mas exigirem uma sistematização de*

precauções capaz de garantir-lhe a unidade de objetivos e a racionalização de funcionamento... O Estado e as empresas privadas encontraram nos estudos de administração os elementos para remover suas dificuldades de correntes do progresso social e a escola não precisa mais do que inspirar-se nelas para resolver as suas... Assim, a Administração Escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de administração"<sup>20</sup>.

Assim, a administração educacional, ao adotar em seu sistema a teoria de administração de empresas, utiliza seus modelos de estrutura e funcionamento.

Conforme afirma Santos Filho (1983):

"Até o novo movimento da teoria de administração educacional iniciado na década de 50 e predominante até nossos dias, o paradigma das teorias de administração educacional desenvolvido durante este período tem sido essencialmente o mesmo e pode ser caracterizado como um empirismo positivista e um funcionalismo estruturalista"<sup>21</sup>.

Como já comentamos anteriormente, a exposição clássica desta visão positivista de administração é encontrada nas propostas de Simon, que vê as organizações como instrumentos técnicos com a finalidade de auxiliar o homem na realização de seus objetivos.

<sup>20</sup>) RIBEIRO, José Quirino & MENESES, João Gualberto D.C. Ensaio de uma Teoria de Administração Escolar. São Paulo, Saraiva, 1978, pp.59-60.

<sup>21</sup>) SANTOS Filho, José Camilo dos. Administração Educacional e Desenvolvimento Social. In: Revista Brasileira de Administração da Educação, Porto Alegre, V. 1, nº 1, Jan/Jun. 1983, p. 56.

Assim, sob a influência dessas idéias, os teóricos da administração educacional da época, com base nos conceitos e metas das ciências sociais de então, elaboraram um modelo de administração que, mantendo os conflitos sobre controle, garantia o "status quo", prolongando indefinidamente os privilégios da classe dominante.

Neste sentido, o modelo racional de administração deu origem a um corpo de conhecimentos cuja principal preocupação é o desenvolvimento de mecanismos organizacionais visando ao controle e à ordem. Daí, o objetivo crescente de controlar o homem através das organizações.

O modelo racional aplicado à administração educacional, segundo Santos Filho,

*"Levou à separação entre administração e política, entre meios e fins, entre execução e decisão, entre fatos e valores, entre racionalidade técnica e racionalidade política... esta dicotomia, justificada em nome da objetividade da ciência administrativa, levou a administração a se preocupar só com os problemas técnicos no contexto da burocracia racional".<sup>22</sup>*

A preocupação praticamente exclusiva do modelo racional é com a eficiência. Sob esta visão, uma vez estabelecidos os objetivos, a ação administrativa é julgada apenas em termos de comportamentos que contribuem para o atingimento desses ob

---

<sup>22)</sup> Idem, Ibidem. p. 58

jetivos. Este modelo de administração, distanciado dos processos de avaliação subjetiva, enfatiza técnicas que conduzem à realização dos objetivos.

Esclarecendo este ponto de vista, Santos Filho diz que:

*"A preocupação está associada a uma versão particular de dominação... ela tem virtualmente excluído uma política alternativa de participação que se preocupa com as tarefas do grupo, as quais não só envolvem os membros comuns mas também se fundam nos membros para iniciar e dirigir aquelas tarefas".<sup>23</sup>*

A influência predominante do modelo racional e suas derivações se faz sentir como suporte teórico em propostas de administração educacional como a de Alonso (1979):

*"A problemática central da escola brasileira possivelmente da escola em geral, parece situar-se em uma falha de natureza administrativa, qual seja, a sua incapacidade de ajustar-se às exigências da vida contemporânea, ajustamento esse que requer, necessariamente, ação organizada e planejada, realizada por pessoas qualificadas, a fim de que sejam atendidas as crescentes demandas quantitativas e qualitativas da sociedade atual. A idéia central em discussão é aquela de que a escola deve sofrer um processo de organização, onde a eficiência é determinada pela capacidade de atingir plenamente objetivos bem definidos, para os quais são canalizados todos os recursos disponíveis, ordenados dentro de um sistema julgado o mais adequado para aquela situação. Esses objetivos, entretanto, são susceptíveis de mudanças e, conseqüentemente, a estrutura geral da escola também deve mudar. Trata-se de introduzir aqui uma alteração no modo de conceber a escola, passando de*

<sup>23</sup>) Idem, Ibidem, p. 59.

*um organismo meramente institucional, isto é, preso à tradição e tendendo a cristalizar normas e valores para uma "organização escolar", compreendida esta como uma entidade social especialmente dirigida para a consecução de determinados fins (os quais são retomados e explicitados através do tempo) e preocupada com a "ação eficiente".<sup>24</sup>*

Sob esta perspectiva, a análise do sistema educacional se prende às questões internas de aperfeiçoamento de estrutura, no sentido de que se atinja com eficiência os objetivos visados.

A preocupação com a necessidade de participação dos indivíduos nas organizações encontra-se atualmente registrada no trabalho de Carvalho (1979), em cuja proposta se evidencia a de alteração das estruturas hierárquicas e a importância dos interesses comunitários verdadeiros em uma organização. É consequência de aplicação desta proposta na organização escolar, uma administração democrática, através da qual as idéias da maioria e da minoria seriam integradas, de tal maneira que a direção representasse a vontade de todos, pois, em uma verdadeira democracia, os indivíduos obedecem às leis que eles mesmos elaboram. Assim, ela não se estabelece através de uma legislação, mas pelo desenvolvimento de uma vida cooperativa na qual se evidencia a importância da intencionalidade do indivíduo.

No momento em que a administração escolar busca encontrar formas efetivas de se conseguir a democratização da escola,

<sup>24</sup> ) ALONSO, Myrtes. Op. cit. p. 11.

através da participação da comunidade na condução do destino dessa escola, com vistas aos destinos do ensino, não se pode omitir do contexto teórico prático do processo educativo as considerações tecidas por Carvalho (1979), em especial, nas afirmações específicas

*"Sendo a escola uma instituição de caráter eminentemente social, não pode, segundo nos sa perspectiva, ser subordinada à regência de uma única autoridade na acepção clássica já que há todo um processo de interação envolvendo as mútuas reações dos comportamentos dos indivíduos".<sup>25</sup>*

Em suma, praticamente, com o fracasso na tentativa de integração da administração educacional no seio de uma teoria geral da administração, resta-nos voltar para o contorno em que ela se encontra e buscar nos moldes dinâmicos de Follett e Carvalho os caminhos para que a organização escolar possa espelhar a face dinâmica e complexa das sociedades atuais, em vertiginoso processo de mudança.

### 2.3 - Funções do Administrador Escolar na Literatura e Pesquisa.

Como focalizamos anteriormente, as modernas contribuições científicas e o desenvolvimento da Teoria das organizações asseguraram a importância assumida pela administração no contexto educacional. Nestes termos, a maioria dos autores, ao

---

<sup>25</sup>) CARVALHO, Maria Lúcia R.D. "Escola e Democracia". São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária Ltda. 1979, p.02.

abordarem o papel da administração, concordam em caracterizá-la como fez Feyreisen (1970), que em estudo sobre o papel da administração da educação, a natureza benevolente da empresa educacional e o caráter do trabalho, vê os processos administrativos como sendo:

*"Variáveis organizacionais que incluem organização, estabelecimento de objetivos, tomada de decisões, criação de estado de espírito, comunicação, iniciação da mudança, negociação, resolução de conflitos, supervisão e avaliação".<sup>26</sup>*

Para esse autor, as tarefas de administração escolar incluem: planejamento curricular e de ensino, gerência de finanças e negócios, responsabilidades legais, provimento de pessoal, cálculo de alunos, serviços escolares e relação escola-comunidade.

Feyreisen adverte para o fato de que, por um lado, a liberdade e a independência do administrador escolar representa um desafio à sua criatividade, por outro, se apresenta como uma carga pessoal, face à rápida mudança em quase todos os aspectos. Define ainda o administrador escolar como devendo ser uma pessoa de decisão e ação, não se esquecendo de que:

*"Os trabalhadores de sua organização são educadores profissionais que, pelo preparo e experiência, são capazes de tomar decisões, que afetam profundamente a vida das crianças e jovens. Administradores são, na verdade, líderes de líderes".<sup>27</sup>*

26) FEYREISEN, Kathryn. Supervision and curriculum renewal: a systems approach. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1979, p. 11

27) Idem, Ibidem, Ibidem.

Os estudos realizados por Lipham (1974) mostram o agrupamento das tarefas do diretor através de cinco categorias, a saber:

"1) Programa : institucional, 2) equipe (pessoal), 3) corpo docente, 4) recursos financeiros e físicos, 5) relação com a comunidade".<sup>28</sup>

Em cada uma dessas categorias levantadas pelo autor, são analisadas as competências exigidas do diretor para o exercício de suas funções escolares. Cada uma das múltiplas tarefas anunciadas representa atividades específicas para serem efetuadas na comunidade escolar.

Também Lemus (1975) relaciona as funções do administrador escolar como sendo "organizar, supervisionar, legislar, planejar e proceder a política escolar".<sup>29</sup> Ao associar a função de administração com a legislação, o autor explicita que a administração é o controle e o manejo de recursos materiais e humanos colocados a serviço dos grandes fins e aspirações determinados pela política educacional. Já a legislação se refere a "normas de direito escritas, encaminhadas a regular as atividades dos elementos humanos encarregados da educação".<sup>30</sup>

Sob o ponto de vista teórico, Lemus estabeleceu diferenças inequívocas entre estes serviços; porém; sob o ponto

---

28) LIPHAM, James & HOEL, James A. The Trincitalshit, Founelations And Functions, Ney York, Harter e Cia Row, 1974, p.10

29) LEMUS, Luís A. "Administración, dirección y supervision de escuelas. Buenos Aires, Kapelusz, 1975, p. 26.

30) Idem, Ibidem, Ibidem

de vista prático, as relações existentes são de hierarquia e coordenação. Para os propósitos da administração na educação, a política é o fim e a ação mais ampla, seguindo-se, pela ordem, a administração, a organização e a supervisão, de modo que, todos, são relacionados pela legislação vigente.

Ao enunciar as qualidades de um diretor escolar ele destaca aspectos ligados à personalidade, responsabilidade e princípios gerais que norteiam o perfil de um diretor escolar eficiente. Das qualidades enunciadas, as relações das responsabilidades definidas por Burr (1963) e outras e mencionadas na obra de Lemus (1975) se prendem mais ao estudo em questão, razão porque são transcritas, na íntegra:

*"1) Orientação acadêmica e melhoramento do currículo; 2) administração de pessoal; 3) trabalho de oficina; 4) controle de construção; 5) relações de escola com a comunidade; 6) trabalho de rotina; 7) melhoramento profissional".<sup>31</sup>*

Gomes (1978) e outros também se preocupam com o problema do administrador escolar, no que toca às qualidades e competência requeridas para o exercício da função. Referindo-se às atribuições do administrador escolar, alertam para o fato de que, sem se impor com o tamanho, a natureza e outras características da instituição que dirige, um diretor de escola sempre enfrentará problemas e tomará decisões para chegar a solucioná-los.

---

<sup>31</sup>) Idem, Ibidem p. 57

Referindo-se às funções do Diretor Escolar, Alonso (1979) adverte que elas variam de um sistema para outro e acrescenta que essas mesmas funções, em todos os sistemas, terão evidências de:

*"1) Planejamento e coordenação de programas de relações públicas; 2) manutenção de registros do pessoal escolar; 3) coordenação de atividades e recursos didáticos para a aprendizagem; 4) supervisão do pessoal profissional; 5) aquisição de suprimento e equipamento necessário".<sup>32</sup>*

É da mesma autora a citação de Dias (1973), que relaciona as funções do Diretor Escolar "dentro de três grupos principais: funções pedagógicas, sociais e burocráticas".<sup>33</sup>

Silva e Rocha (1973), ao comentar o desempenho que se exige da função do administrador escolar, advertem para as funções das diretrizes escolares, sintetizadas em: "planejamento, supervisão, controle e avaliação".<sup>34</sup> Elas consideram os objetivos levantados por especialistas da UNESCO, como sendo paradigmas para qualquer escola:

*"1) Democratização da escola. 2) Valorização do espírito de família. 3) Valorização do Trabalho. 4) Comunitismo escolar. 5) Educação para a eficiência da produção. 6) Educação para formar um consumidor eficiente. 7) Educação para a conservação dos recursos. 8) Educação para a segurança. 9) Educação estética. 10) Educação Religiosa".<sup>35</sup>*

<sup>32)</sup> ALONSO, Myrtes, Op cit. p.131

<sup>33)</sup> Idem, Ibidem p. 165

<sup>34)</sup> SILVA, Eurides B. e ROCHA, Anna Bernardes A. A escola de 1º grau. Rio de Janeiro, Bloch Editores, 1973, p. 122.

<sup>35)</sup> Idem, Ibidem, p. 123.

Quirino Ribeiro (1978), as funções do diretor escolar em:

*"Planejamento, organização, assistência à execução, medida de avaliação de resultados e relatório crítico".<sup>36</sup>*

Também Carvalho (1979), que subsidiou um modelo de administração frente às idéias de Follett e vontade para uma escola democrática, considera que:

*"Na escola, a função precípua de um diretor - palavra que na perspectiva follettiana deve ser definitivamente substituída por COORDENADOR - será, portanto, levar os pais, alunos, funcionários à adesão a uma idéia coletiva, obtendo assim a vontade coletiva que consolida a vida da escola, transformando-a num processo permanente de democratização - autocriação e auto-atualização de todos os membros, através de formas diversificadas e gradativamente plenitudinizantes, concretamente observáveis como novas e sempre mais perfeitas formas de ajustamento".<sup>37</sup>*

Em verdade, a proposta de Carvalho oferece uma visão de transformação e reestruturação à sistemática de direção das escolas, onde atualmente se discute a possibilidade de desenvolvimento de uma ação democratizadora, devendo partir das atividades exercidas pelos seus dirigentes, através da administração participativa.

<sup>36</sup>) RIBEIRO, José Quirino & MENESES, João G. de C. Op. cit., p. 119

<sup>37</sup>) CARVALHO, Maria Lúcia R. D. Op. cit., p. 94.

No Brasil, muitos educadores, preocupados com a administração educacional, desenvolveram pesquisas que buscavam verificar, principalmente, os aspectos teóricos e práticos da administração escolar, através do desempenho do diretor de escola. Numa tentativa de enriquecer o referencial teórico pesquisado, procuramos trazer informações colhidas em pesquisas realizadas, atendendo, principalmente, para o aspecto de referendar os estudos que tivessem pontos comuns com o que ora desenvolvemos. Assim, é fundamental trazer à baila o trabalho de Côre (1979) que objetivou verificar "em que medida as funções legalmente atribuídas ao Administrador de estabelecimentos de ensino de 1º grau do Distrito Federal coincidem com as proposições teóricas sobre tais funções e o desempenho real do diretor em situação de trabalho". Pelos resultados obtidos, constata:<sup>38</sup>

*"Uma limitada autonomia didática e administrativa do diretor de escola de 1º grau do Distrito Federal e um baixo poder de decisão sobre as atividades necessárias ao êxito da organização escolar; uma administração calçada em aspectos rotineiros do ensino, ressentindo-se da devida e necessária criatividade e diversificação que caracterizam uma liderança dinâmica, fluida e heterogênea como a do Distrito Federal".<sup>39</sup>*

Também Fortuna (1979) realizou uma pesquisa com a finalidade de detectar:

*"A relação existente entre o perfil de administrador, segundo as abordagens teóricas e*

38) CÔRE, Janete Tavares. As Funções do Administrador Escolar nos Estabelecimentos de Ensino de 1º grau do Distrito Federal. In: Seminário de Administração da Educação, AMPAE, Fortaleza, 1979. Texto mimeog. p. 01.

39) Idem, Ibidem, p.07

*mais modernas da Administração e as atividades realmente exercidas pelos diretores de escolas de 1º e 2º graus do Estado do Rio de Janeiro, com o propósito de analisar o nível de correspondência existente entre os aspectos da realidade brasileira e os suportes teóricos existentes".<sup>40</sup>*

A autora conclui que os diretores de escolas de 1º e 2º graus do Rio de Janeiro demonstraram uma atuação afastada do perfil teórico do administrador.

Moura (1981), em pesquisa realizada no Município de Natal-RN, sobre percepção e desempenho do papel do Diretor Escolar, fundamentado na abordagem de Katz (1955) e autores que têm igual pensamento sobre o conceito de administração escolar eficiente, também encontrou, ao investigar a coerência ou discrepância entre ação e percepção dos componentes das esferas administrativas do sistema de ensino, sobre o desempenho do Diretor Escolar, os seguintes resultados: a) resultados fortemente heterogêneos entre opiniões expressas e ações desempenhadas, em todas as esferas do sistema de ensino; b) diferença acentuada entre administrar papéis e administrar pessoas; as esferas hierárquicas mais altas do sistema de ensino demonstram administrar com tendência de sistema fechado e a esfera mais baixa a escola - apresenta tendências de administrador em sistema aberto; c) a ausência de diferenciação entre diretores com habilitação específica e sem habilitação específica que levou a pesquisadora a deduzir da necessidade de se planejar novas formas de preparação de Diretor, partindo da reformulação de currículos e programas

---

<sup>40</sup> FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. O perfil do Administrador Escolar: Uma Perspectiva Estadual. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 1979, p.20.

de formação e aperfeiçoamento de Diretores Escolares".

Finalmente, Moura observa: " O Curso de Pedagogia , como está concebido, não vem atendendo aos objetivos da administração escolar". <sup>41</sup>

Verificamos, desse modo, que é praticamente unânime a opinião dos pesquisadores frente ao desempenho dos egressos dos cursos de Pedagogia. Assim, estamos diante, entre outros, do seguinte problema: ou os atuais administradores se restringem à letra da lei ou se ocupam de problemas derivados da prática de suas funções afastando-se da primeira, já que dificilmente estas metas são conciliáveis.

Veremos, no decorrer deste trabalho, se ele vem ou não corroborar os resultados a que chegaram as pesquisas anteriormente citadas.

---

<sup>41</sup>) MOURA, Zélia M.de Percepção do papel do Diretor Escolar: Um Estudo no Município de Natal-RN. Dissertação de Mestrado Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 1981.p.117.

METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; abrange população, instrumentos de medida e avaliação, incluindo-se, nestes últimos, questionários, entrevistas e os tratamentos estatísticos dos dados.

3.1 - População

A população, alvo desta pesquisa, foi constituída por Diretores e Coordenadores Administrativos das escolas públicas estaduais do 1º e 2º graus de todos os municípios sob a jurisdição do IIº Núcleo Regional de Educação (NURE), uma das unidades administrativas da Secretaria de Educação e Cultura/RN, responsável pela supervisão das atividades escolares e orientação técnica da educação de 1º e 2º graus, na área geográfica dos seguintes municípios do Estado do Rio Grande do Norte: Areia Branca, Baraúna, Caraúbas, Governador Dix-Sept Rosado, Grossos, Mossoró e Upanema.

Levantamos as opiniões da população de quarenta e seis (46) diretores e vinte e cinco (25) coordenadores administrativos. A discrepância entre o número destes especialistas deve-se à existência da função de coordenador administrativo somente nas escolas de segundo grau e nas de primeiro grau que mantêm

o ensino, a partir da quinta série.

Nossa intenção inicial se restringia ao estudo da população de diretores. Entretanto, devido a problemas levantados por ocasião da pesquisa piloto, achamos necessário incluir a população dos coordenadores administrativos, em nosso trabalho.

Tabela 1

Distribuição dos Sujeitos Pesquisados por  
Municípios Segundo a População

| Municípios           | População |                  |
|----------------------|-----------|------------------|
|                      | Diretores | Coord. Administ. |
| Areia Branca         | 05        | 03               |
| Baraúna              | 02        | -                |
| Caraúbas             | 03        | 04               |
| Gov. Dix-Sept Rosado | 02        | -                |
| Grossos              | 02        | -                |
| Mossoró              | 31        | 17               |
| Upanema              | 01        | 01               |
| <b>T o t a l</b>     | <b>46</b> | <b>25</b>        |

### 3.2 - Instrumentos de Medida e Avaliação

Selecionamos, como instrumentos de estudo, questionários e entrevistas. O questionário utilizado para análise do desempenho das funções do diretor escolar é uma adaptação do modelo de avaliação do desempenho de diretores de escolas elementares, desenvolvido pelo Educational Service Center, Region II da Cidade de Corpus Christi, Estado do Texas, U.S.A.\*

Ele é composto de duas partes: uma, objetivando levantar os dados gerais da escola e do diretor e outra, as funções essenciais deste diretor. Esta é constituída de nove áreas de atuação, sendo oito relativas à teoria e uma, à legislação. Esta última é acrescentada ao modelo original, pela pesquisadora do trabalho.

As áreas que abrangem a teoria são:

1. levantamento das necessidades dos alunos;
2. planejamento da instrução;
3. execução da instrução;
4. condução de atividades não instrucionais;
5. interação com os estudantes;
6. interação com os colegas;
7. relacionamento com a comunidade;
8. desenvolvimento de habilidades pessoais;
9. Legislação.

---

\*) Educational Service Center, Region II, Competency Based Staff Assessment Model. Corpus Christi, Texas, U.S.A. Reference Code 1.01

A área referente à legislação tem por base o Regimento Comum das Escolas de primeiro e segundo graus da rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte, cujo artigo quinto especifica as atribuições do Diretor (anexo I).

O Questionário dos diretores (anexo II) é composto de sessenta e nove (69) questões "fechadas", sub-divididas em nove (9) áreas. Tais questões foram distribuídas aleatoriamente a fim de aprimorar o questionário e evitar a indução. As questões de 01 a 06 referem-se aos dados gerais da escola (localização, nível de ensino, população discente) e aos dados profissionais do diretor (tempo de exercício da função na escola que dirige e à utilização do curso de pedagogia, com habilitação em administração escolar, para a execução de suas atividades); as demais referem-se às áreas de teoria e legislação.

A distribuição das questões, nas referidas áreas, deu-se da seguinte maneira:

- 1) para as necessidades dos alunos, questões de números 7,12,17,26,27 e 28;
- 2) para o planejamento da instrução, questões de números 9,11,13,14,30,31,36,39;
- 3) para execução da instrução, questões de números 15,43,46,50,55.
- 4) para atividades não instrucionais, questões de números 10,18,34,38,45,60,66,68;

- 5) para interação com os estudantes, questões de números 16, 52, 56;
- 6) para interação com os colegas, questões de números 32, 33, 42, 47, 54, 57, 61, 62, 69;
- 7) para relacionamento com a comunidade, questões de números 19, 37, 48, 67;
- 8) para desenvolvimento das habilidades pessoais, questões de números 35, 41, 44, 63;
- 9) para a legislação, questões de números 18, 20 , 21, 22, 23, 24, 29, 34, 47, 38, 45, 48, 49, 51, 53, 58, 59 , 60, 64, 65, 67, 68;

Na adaptação do questionário, notamos que determinadas questões abrangiam mais de uma área e, por esta razão, há perguntas utilizadas em mais de uma.

O questionário relativo aos Coordenadores Administrativos, (anexo III) é composto de questões abertas e fechadas. Estas apresentam-se sob a forma de escala ordinal, com quatro pontos, onde 1 equivale a "nunca", 2 a "pouco", 3 a "frequentemente" e 4 a "sempre". As questões de 01 a 05 referem-se aos dados gerais da escola (localização, nível de ensino, população discente) e aos dados profissionais dos Coordenadores Administrativos (tempo de exercício na função e na escola).

A distribuição das questões, nas referidas áreas, deu-se da seguinte maneira:

- 1) para a necessidade dos alunos, questões de números 6 a 11;

- 2) para planejamento da instrução, questões de números 12 a 16;
- 3) para execução da instrução, questões de números 17 a 20;
- 4) para atividades não instrucionais, questões de números 21 a 28;
- 5) para interação com os estudantes, questões de números 29 a 30;
- 6) para interação com os colegas, questões de números 31 a 35;
- 7) para relacionamento com a comunidade, questões de números 36 a 40;
- 8) para desenvolvimento das habilidades pessoais, questões de números 41 a 45;
- 9) para relacionamento com a comunidade, questões de números 21 a 28, 36 a 40, 46 a 55;

Para efeito de simplificação do tratamento estatístico, os itens 1 e 2 foram considerados como "não" e 3 e 4, como "sim". As questões abertas foram utilizadas nas sugestões e conclusões.

As entrevistas (anexo IV) foram utilizadas como suporte para a interpretação dos resultados obtidos na pesquisa, bem como para mostrar a omissão de alguns respondentes em relação a determinadas questões.

A amostra foi composta por cinco (5) sujeitos, o que correspondeu a 10% dos que responderam ao questionário.

### 3.3 - Testagem do Questionário

Realizamos uma pesquisa piloto com cinco (5) diretores da região onde se desenvolveu este trabalho, visando adaptá-los às peculiaridades regionais, tendo como preocupação a objetividade das questões e o nível de compreensão, uma vez que se trata de um instrumento considerado válido e fidedigno por outras pesquisas realizadas no Brasil<sup>42</sup>.

Utilizamos, no presente trabalho, cinco (5) diretores de escolas da rede oficial estadual de Mossoró, selecionados por sorteio aleatório, sendo três (3) diretores de escolas de primeiro grau, compreendendo um (01) diretor de escola que mantém o ensino de primeira à quarta série; dois (2) diretores de escolas que mantêm o ensino de primeira à oitava série; um (01) diretor de escola que mantém o ensino de primeira à terceira série do segundo grau e um (01) diretor escolar que mantém o ensino a partir da quinta série do primeiro grau à terceira do segundo grau.

O instrumento utilizado na pesquisa piloto constituiu-se de cinquenta e uma (51) questões abertas e fechadas em uma es

<sup>42)</sup> CÔRE, Janete Tavares. As funções do Administrador Escolar nos estabelecimentos de ensino de 1º grau do Distrito Federal. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília - DF, 1979 e

) KENSKI, Vani Moreira. Funções do Supervisor em Escolas do 2º grau do Distrito Federal. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília - DF, 1981.

cala ordinal dividida em quatro alternativas, numa escala onde 1 equivale a "nunca", 2 a "raramente", 3 a "pouco freqüente" e 4 a "freqüentemente".

Solicitamos aos respondentes que registrassem, nas escalas do questionário, o grau mais próximo de sua prática administrativa, (nunca, raramente, pouco, freqüentemente).

Tendo em vista o alto índice de acertos 90%, talvez consequência da forma indutiva das questões, bem como da característica peculiar do cargo de direção no Rio Grande do Norte, cargo "de confiança", merecido através de "barganha política", não necessitando de formação específica de administrador escolar, achamos necessário introduzir algumas modificações no questionário.

Em virtude da situação descrita, acreditamos que, ao responder o questionário, o diretor assumiu a posição de "faz de tudo", numa tentativa de apresentar o seu desempenho como elemento decisivo para caracterizar a situação como se tudo fosse "às mil maravilhas".

A situação ora descrita nos chamou a atenção para a possível existência de problemas relativos à fidedade das respostas do questionário piloto. Esta preocupação ganhou força com a análise das entrevistas, pois havia, nelas, afirmações conflitantes com algumas respostas do referido questionário.

Por exemplo, a média alcançada no ítem, "relacionamento

com a comunidade", as respostas dos questionários atingiram uma média positiva de 42%, enquanto que, nas entrevistas, 100% dos entrevistados disseram da impossibilidade de se estabelecer relacionamento com a comunidade. Suas frases podem ser assim resumidas: "não se consegue essa interação", "é muito difícil penetrar na comunidade"; "a escola ainda não está preparada para este trabalho"; "não há condições".

No ítem sobre o desenvolvimento de habilidades pessoais, a média positiva alcançada nas respostas foi de 72%, enquanto, nas entrevistas, a grande maioria afirmou a existência de dificuldade de se desenvolver este ítem. Suas respostas foram: "o que sei já é suficiente", "preocupo-me, mas não tenho tempo"; "executo minhas funções com o que já aprendi"; "não há condições, a gente leva uma vida de correria". Assim, várias outras questões apresentaram diferenças entre as respostas dos questionários e as entrevistas.

Estes confrontos nos foram muito úteis, pois nos ajudaram perceber algumas peculiaridades inerentes ao Diretor Escolar do 11º NURE do Rio Grande do Norte, ou seja, grande preocupação em responder ao questionário de "forma correta". Neste sentido, as entrevistas foram utilizadas como indicador de alterações necessárias no questionário. Assim fizemos as seguintes alterações:

- 1) Modificamos a redação e tornamos as perguntas aleatórias, introduzimos perguntas com a finalidade específica

de testar outras, garantindo, assim, mais fidedignidade ao questionário.

A pergunta chave tem a finalidade de detectar incoerências nas respostas das perguntas por ela testadas, pois uma determinada resposta à pergunta chave implica em uma determinada resposta à outra pergunta testada, ou seja, quando a resposta esperada não é obtida, considera-se uma incoerência, uma vez que ambas, embora às vezes sob enfoques diferentes, perguntam praticamente a mesma coisa. Assim, torna-se inconcebível a existência de respostas diferentes a perguntas semelhantes.

Pressupondo que os diretores poderiam apresentar problemas para a nossa pesquisa, resolvemos utilizar também a população composta pelos coordenadores administrativos da mesma região, por nos afigurarem menos comprometidos com a situação específica já descrita. Assim sendo, consideramos os coordenadores de vital importância para efeito de comparações. Neste sentido, estendemos nossa pesquisa, tendo em vista o aperfeiçoamento do trabalho.

#### 3.4 - Coleta de Dados

A aplicação definitiva do instrumento deu-se nos meses de fevereiro a abril de 1984. Realizou-se com o preenchimento dos questionários pelos diretores e coordenadores administrativos das escolas de 1º e 2º graus da rede estadual, sob a jurisdição do 11º NURE em Mossoró, na nossa presença.

### 3.5 - Determinação dos Critérios

Enfocamos três aspectos na pesquisa: teoria, prática e legislação na função do diretor escolar.

Consideramos tipo ideal de diretor aquele cuja resposta está "totalmente" de acordo com os planos teórico e legal, a saber, sua porcentagem de acertos deveria ser de 100%. Assim procedemos com o intuito de evitar juízos de valores pessoais na determinação do diretor ideal, o que é comum em vários trabalhos congêneres. A nosso ver, a determinação do tipo ideal por pares proporciona apenas uma comparação entre funções, segundo o ponto de vista dos grupos comparados. Por exemplo: em alguns trabalhos deste tipo, o pesquisador elegeu alguns administradores considerados por eles "ideais" e comparou os resultados obtidos por esses "ideais" com a população em estudo, ou seja, procedeu-se apenas à comparação de dois grupos, segundo determinados parâmetros.

Na realidade, este não é nosso interesse. Se utilizamos um instrumento de coleta de dados baseado em parâmetros teóricos e legais, objetivando verificar a discrepância entre teoria e prática administrativa dos diretores, legislação e prática administrativa dos diretores, acreditamos ser este o procedimento mais adequado.

Com as modificações feitas, consideramos este modelo válido para o presente estudo, pelo fato de nos permitir uma

análise do desempenho dos diretores de escolas, bem como, por servir de base para a elaboração de programas de treinamento, atualização ou formação do profissional, para o exercício de tarefas específicas nos estabelecimentos de ensino.

Vale ressaltar ainda a utilização do referido instrumento em trabalho recente da professora Janete Côre, Universidade de Brasília, que desenvolveu um estudo sobre as funções administrativas nos estabelecimentos de ensino do Distrito Federal, objetivando verificar em que medida as funções legalmente atribuídas ao administrador de estabelecimento de ensino de 1º grau do Distrito Federal se identificavam com o que propõem as leis sobre funções e o desempenho real do diretor no exercício de sua profissão.<sup>43</sup>

### 3.6 - Análise dos Dados

Utilizamos três tipos de análise: descritiva, exploratório e comparativa.

#### 3.6.1 - Análise Descritiva dos Dados

A análise descritiva objetivou um maior conhecimento da população sob pesquisa, considerando os percentuais das respos

---

<sup>43</sup>) CÔRE, Janete Tavares. Op. cit. p. 8

tas corretas obtidas entre os diretores. Realizamos um confronto entre respostas às perguntas específicas do questionário com as perguntas - teste e constatamos que quatro (4) delas apresentavam um índice de incoerência muito alto. O problema nos pareceu de interpretação e, por isso, resolvemos inutilizá-las. São elas: as de números 9, 19, 25, 40. A tabela 2 apresenta a porcentagem das vezes que as perguntas citadas foram respondidas incoerentemente.

Tabela 2  
Distribuição da Porcentagem de Incoerência  
da Resposta

| Nº da perg. | resp. incoerentes |
|-------------|-------------------|
| 09          | 86,5              |
| 19          | 45,7              |
| 25          | 65,2              |
| 40          | 86,9              |

A exclusão das perguntas enunciadas é justificada pelos números apresentados. Através de minucioso estudo chegamos às possíveis causas desse elevado número de incoerências.

Os "índices" de 86,5% para a questão 09 e 45,7% para a questão 19 parece terem ocorrido devido a incorreções na redação das respectivas perguntas. As redações corretas deveriam

ser as seguintes:

questão 9 - o pessoal administrativo do ensino deve ter total autonomia em seu trabalho, não devendo sofrer influência de qualquer setor da instituição;

questão 19 - os diversos setores de um estabelecimento de ensino devem traçar planos para o bom desempenho de suas funções e encaminhá-los à direção. Contudo, não devem admitir a influência de setores externos em suas decisões.

O "índice" de 65,2% para a questão 25 parece ser consequência da ambigüidade com que o termo "órgãos técnicos" é aplicado no âmbito da educação. Isto, na verdade, vem dar apoio à nossa hipótese de que a interpretação do referido termo é extremamente elástica.

Na redação da questão 40 figura a expressão "saber elaborado" de significado não perfeitamente caracterizado. Este fato nos parece a causa da discrepância observada.

Considerando, em seguida, que as diversas áreas da teoria propostas no estudo, eram igualmente importantes, embora o número de perguntas não tenha sido uniforme, resolvemos homogeneizá-las, atribuindo pesos às mesmas. Assim, a cada pergunta respondida corretamente, foi dado um valor, baseado no seguinte cálculo:  $1/(\text{número de perguntas da área à qual a pergunta pertence})$ .

Em seguida, fizemos a somatória relativa ao número de perguntas respondidas corretamente e dividimos o total por 8, que corresponde ao número de áreas.

Isso feito, levantamos a média de acertos para a teoria e legislação de cada diretor, conforme mostra a Tabela número 3 e para os coordenadores administrativos, conforme Tabela número 4.

Tabela 3

Distribuição dos Diretores Escolares de Mossoró e Outros  
Municípios Segundo os Acertos Obtidos

| Mossoró |        |       | Outros Municípios |        |       |
|---------|--------|-------|-------------------|--------|-------|
| Nº      | Teoria | Lei   | Nº                | Teoria | Lei   |
| 01      | 0,856  | 0,864 | 01                | 0,296  | 0,182 |
| 02      | 0,846  | 0,636 | 02                | 0,312  | 0,318 |
| 03      | 0,718  | 0,591 | 03                | 0,498  | 0,714 |
| 04      | 0,838  | 0,636 | 04                | 0,446  | 0,318 |
| 05      | 0,940  | 0,727 | 05                | 0,617  | 0,636 |
| 06      | 0,835  | 0,636 | 06                | 0,303  | 0,273 |
| 07      | 0,913  | 0,909 | 07                | 0,508  | 0,409 |
| 08      | 0,845  | 0,818 | 08                | 0,729  | 0,636 |
| 09      | 0,744  | 0,682 | 09                | 0,733  | 0,682 |
| 10      | 0,669  | 0,591 | 10                | 0,845  | 0,682 |
| 11      | 0,681  | 0,619 | 11                | 0,504  | 0,368 |
| 12      | 0,863  | 0,773 | 12                | 0,414  | 0,364 |
| 13      | 0,761  | 0,667 | 13                | 0,488  | 0,409 |
| 14      | 0,878  | 0,864 | 14                | 0,856  | 0,636 |
| 15      | 0,856  | 0,909 | 15                | 0,547  | 0,524 |
| 16      | 0,856  | 0,864 |                   |        |       |
| 17      | 0,595  | 0,500 |                   |        |       |
| 18      | 0,821  | 0,636 |                   |        |       |
| 19      | 0,846  | 0,857 |                   |        |       |
| 20      | 0,626  | 0,636 |                   |        |       |
| 21      | 0,804  | 0,727 |                   |        |       |
| 22      | 0,786  | 0,818 |                   |        |       |
| 23      | 0,719  | 0,545 |                   |        |       |
| 24      | 0,826  | 0,727 |                   |        |       |
| 25      | 0,828  | 0,818 |                   |        |       |
| 26      | 0,743  | 0,773 |                   |        |       |
| 27      | 1,000  | 0,818 |                   |        |       |
| 28      | 0,917  | 0,818 |                   |        |       |
| 29      | 0,733  | 0,773 |                   |        |       |
| 30      | 0,740  | 0,864 |                   |        |       |
| 31      | 0,900  | 0,909 |                   |        |       |

Tabela 4

Distribuição dos Coordenadores Administrativos Segundo  
Acertos Obtidos

| Mossoró |        |       | Outros Municípios |        |       |
|---------|--------|-------|-------------------|--------|-------|
| Nº      | Teoria | Lei   | Nº                | Teoria | Lei   |
| 01      | 0,500  | 0,727 | 01                | 0,100  | 0,045 |
| 02      | 0,125  | 0,227 | 02                | 0,000  | 0,000 |
| 03      | 0,300  | 0,318 | 03                | 0,150  | 0,136 |
| 04      | 0,600  | 0,591 | 04                | 0,100  | 0,182 |
| 05      | 0,550  | 0,591 | 05                | 0,150  | 0,273 |
| 06      | 0,625  | 0,500 | 06                | 0,775  | 0,500 |
| 07      | 0,325  | 0,318 | 07                | 0,525  | 0,500 |
| 08      | 0,575  | 0,318 | 08                | 0,425  | 0,227 |
| 09      | 0,500  | 0,545 |                   |        |       |
| 10      | 0,775  | 0,727 |                   |        |       |
| 11      | 0,075  | 0,227 |                   |        |       |
| 12      | 0,375  | 0,273 |                   |        |       |
| 13      | 0,100  | 0,227 |                   |        |       |
| 14      | 0,975  | 0,909 |                   |        |       |
| 15      | 0,700  | 0,773 |                   |        |       |
| 16      | 0,875  | 0,955 |                   |        |       |
| 17      | 0,675  | 0,591 |                   |        |       |

### 3.6.2 - Análise Exploratória dos Dados

Nesta altura, procedemos a uma análise exploratória. Efetuamos alguns box-plots e histogramas, baseados nas percentagens de acertos, objetivando a uma visualização mais pormenorizada dos dados, tendo em vista Diretores e Coordenadores.

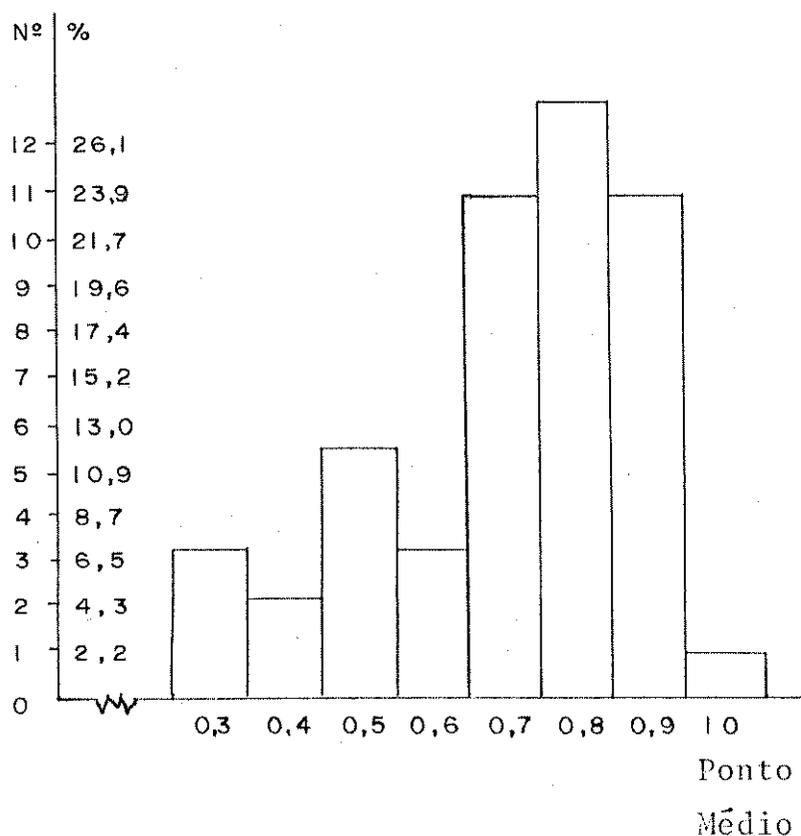
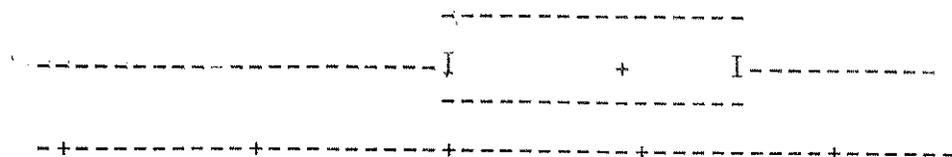


Figura 1 - Histograma das Percentagens de Acertos dos Diretores Escolares em relação a teoria.



Um espaço horizontal : 0,150

O 1º ponto vale 0,300

Mediana = 0,719

Máximo = 1,000

Mínimo = 0,296

Média = 0,752

Desvio Padrão = 0,179

Figura 2 - Box-Plot das Porcentagens de Acertos obtidas pelos Diretores Escolares em relação a Teoria.

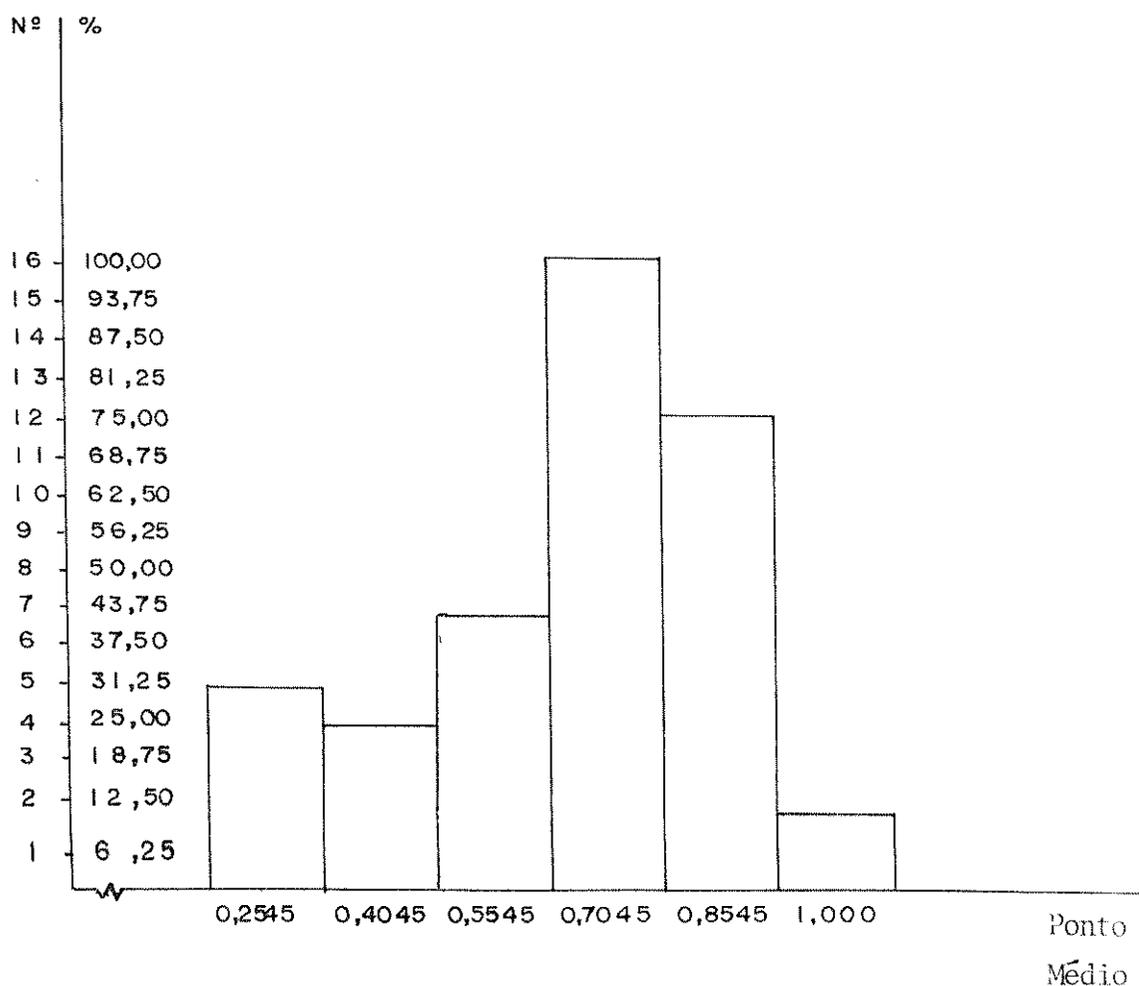
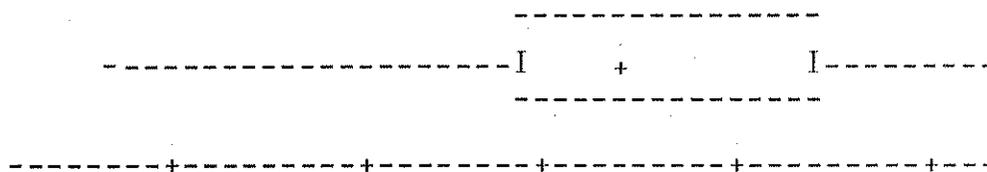


Figura 3. Histograma das Porcentagens de Acertos dos Diretores Escolares em relação à Legislação.



Um espaço horizontal: 0,150

O 1º ponto vale 0.300

Mediana = 0,674

Máximo = 0,955

Mínimo = 0,182

Média = 0,6585

Desvio Padrão = 0,190

Figura 4. Box-Plot das Porcentagens de Acertos dos Diretores Escolares em relação a localização

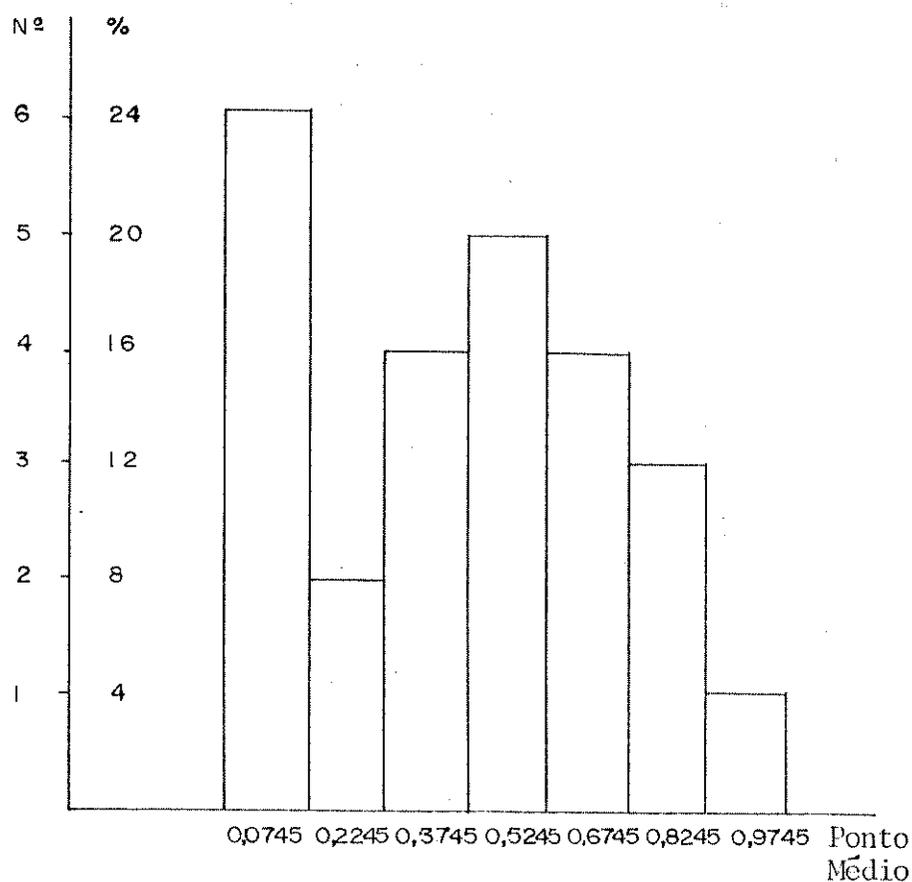
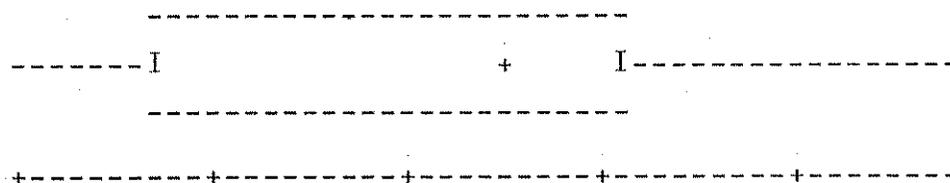


Figura 5. Histograma das Porcentagens de Acertos dos Coordenadores Administrativos em relação a Teoria.



Um espaço horizontal = 0,200

O 1º ponto vale 0.000

Mediana = 0,500

Máximo = 0,975

Mínimo = 0,000

Média = 0,435

Desvio Padrão = 0,282

Figura 6. Box-Plot das Porcentagens de Acertos dos Coordenadores Administrativos em relação a Teoria.

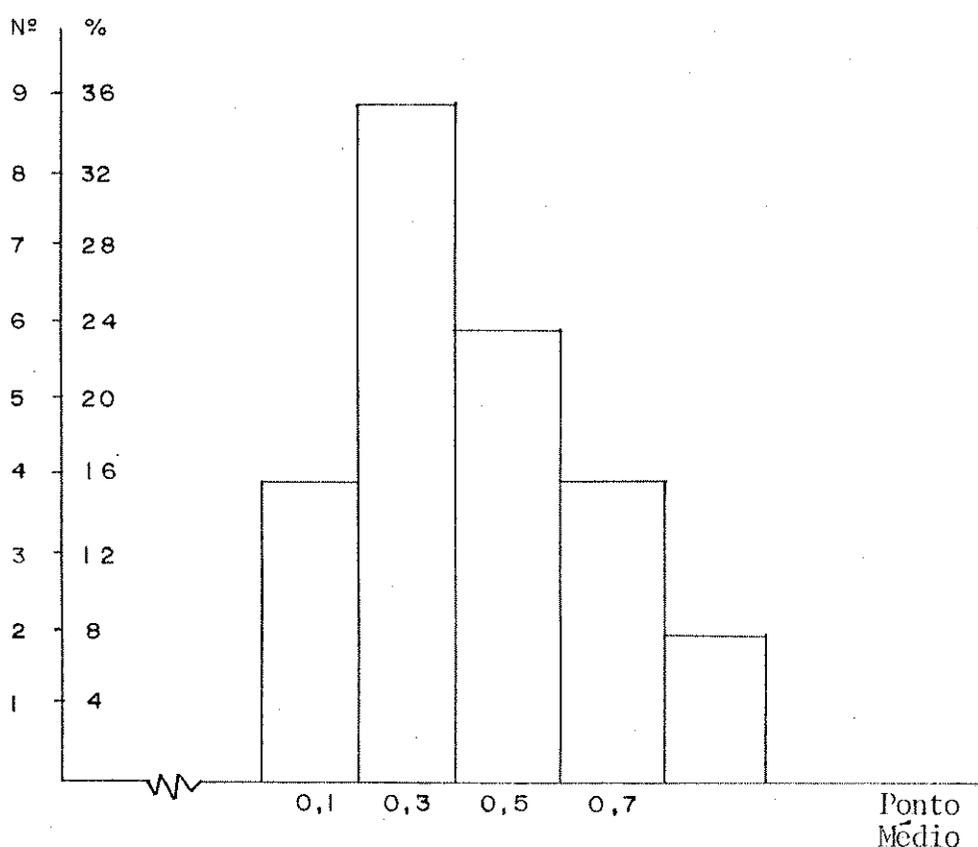
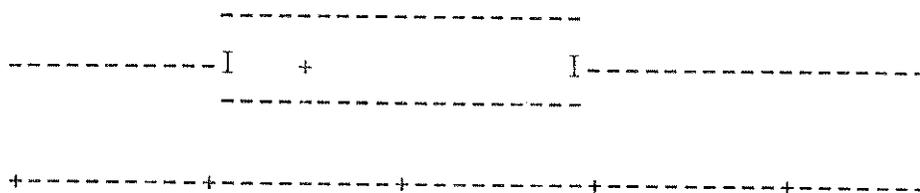


Figura 7. Histograma das Porcentagens de Acertos dos Coordenadores Administrativos em relação a Legislação.



Um espaço horizontal = 0,200

O ponto 1º vale 0.000

Mediana = 0,318

Máximo = 0,955

Mínimo = 0,000

Média = 0,438

Desvio Padrão = 0,270

Figura 8. Box-Plot das Porcentagens de Acertos dos Coordenadores Administrativos em relação a Legislação.

Como vimos, a mediana conforme box-plot nº 7 (figura nº 2) aproxima-se mais do terceiro quartil, enquanto que a do nº 2 (figura nº 4) aproxima-se à do primeiro. Analisando as médias das porcentagens, vimos que elas estão distantes, isto é, a média em teoria foi de 0,752 enquanto que em legislação foi de 0,658, entretanto seus desvios padrões são bastante próximos, ou seja, as dispersões dos dados são semelhantes e as médias aparentemente distantes.

Nos box-plots referentes aos coordenadores administrativos sendo a figura nº 6 referente à teoria e a nº 8 à legislação, notamos que na figura nº 8 a mediana aproxima-se mais do primeiro quartil enquanto que na figura nº 6, aproxima-se

mais do terceiro. Seus desvios padrões e médias são visualmente semelhantes, ou seja, têm médias e desvios padrões semelhantes, enquanto têm medianas aparentemente diferentes.

Comparando as figuras nº 6 (teoria-coordenadores administrativos) e nº 2 (teoria-diretores), observamos que, aparentemente, todos os parâmetros são diferentes.

Comparando as figuras nº 8 (legislação-coordenadores) e nº 4 (legislação-diretores), notamos as mesmas características acima comentadas.

Observando os histogramas (figuras nºs 1, 3, 5 e 7), vimos a possibilidade de considerar as referidas populações como aproximadamente normais para nosso estudo, embora a figura nº 5 apresente a primeira classe com valor mais elevado do que o esperado.

As observações apresentadas, como pode ser inferido de sua leitura, não integram o tratamento estatístico propriamente dito e que se segue. Contudo, elas foram indispensáveis, para a escolha e o delineamento do processo que desenvolvemos posteriormente.

### 3.6.3 - Análise Comparativa

Partindo das porcentagens de acertos obtidas pelos diretores, em teoria e legislação, realizamos tabelas cruzadas de duas estradas  $R \times S$ , com o intuito de estabelecer relações entre

as variáveis consideradas, neste caso; localização da escola, nível de ensino, compreendendo escolas de primeiro grau, de primeira à quarta série, de quinta à oitava e de segundo grau; população discente, tempo de exercício do diretor na escola, utilidade do Curso de Pedagogia para o exercício da função com porcentagem de acerto das respostas.

Utilizando Statistical Package for the Social Sciences (S.P.S.S.)\* produzimos dezoito tabelas, oito para teoria e oito para legislação, e calculamos para cada tabela o teste  $X^2$  de independência, sendo:

$H_0$ : há relação de dependência entre as variáveis.

$H_1$ : não há relação de dependência entre as variáveis.

Na construção das tabelas mencionadas, as variáveis consideradas para teoria e legislação foram: porcentagem de acerto dos diretores (var. 10) contra; localização da escola, no caso Mossoró e outras; (var. 01): graus de ensino, no caso de 1º grau e os demais (var. 02); população discente, considerando de 1ª à 4ª série de 1º grau (var. 03); população discente de 5ª à 8ª série do 1º grau (var. 04), população discente do 2º grau (var. 05) e população discente em relação ao número total de alunos da escola (var. 06); tempo de exercício do diretor (var. 07); tempo de exercício do diretor na escola (var. 08); utilidade do curso de pedagogia, com habilitação em administração escolar (var. 09).

---

\* O S.P.S.S foi projetado e desenvolvido na Universidade de Stanford por Dale H Bent, Norman H. Nie e C. H. Hull para computador IBM, adaptado para Burroughs 6700 na Universidade de Davis, Califórnia.

Tabela 5

Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores Escolares (variável 10) X localização (variável 1) em Teoria

| var. 10 \ var. 1 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|------------------|---|---|----|----|-------|
| Fora de Mossoró  | 3 | 7 | 3  | 2  | 15    |
| Mossoró          | 0 | 1 | 11 | 19 | 31    |
| T o t a l        | 3 | 8 | 14 | 21 | 46    |

$\chi^2 = 23,05$  3 graus de liberdade significância = 0,000

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , recusamos  $H_0$ , ou seja, há dependência entre a variável localização da escola e a porcentagem de acertos. Os diretores escolares de Mossoró apresentam porcentagem de acertos superiores em relação aos demais.

Tabela 6

Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores Escolares (variável 10) X Nível de Ensino (variável 2) em Teoria

| var. 2 \ var 10 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|-----------------|---|---|----|----|-------|
| Somente 1º Grau | 3 | 6 | 10 | 16 | 35    |
| Outros Níveis   | 0 | 2 | 4  | 4  | 10    |
| T o t a l       | 3 | 8 | 14 | 20 | 45    |

$\chi^2 = 1,27$  3 graus de liberdade significância = 0,734

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 7

Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores Escolares (variável 10) X população Discente em Escolas de 1ª a 4ª série do 1º grau (variável 3) em Teoria

| var. 10<br>var. 3 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|-------------------|---|---|----|----|-------|
| Até 500           | 2 | 6 | 8  | 12 | 28    |
| Acima de 500      | 1 | 2 | 6  | 8  | 17    |
| T o t a l         | 3 | 8 | 14 | 20 | 45    |

$\chi^2 = 0,77$  3 graus de liberdade nível de significância = 0,855

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidência que nos leve à rejeição de  $H_0$ .

Tabela 8

Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos  
 dos Diretores Escolares (variável 10) X População  
 Discente nas Escolas de 5ª a 8ª série do  
 1º grau (variável 4) em Teoria

| var. 10<br>var. 4 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|-------------------|---|---|----|----|-------|
| Até 1000          | 1 | 5 | 6  | 14 | 26    |
| Acima de 1000     | 2 | 3 | 8  | 6  | 19    |
| T o t a l         | 3 | 8 | 14 | 20 | 45    |

$\chi^2 = 3,31$  3 graus de liberdade nível significância = 0,346

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidência que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 9

Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores Escolares. (variável 10) X População Discente nas Escolas de 2º Grau (variável 5) em Teoria

| var. 10<br>var. 5 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|-------------------|---|---|----|----|-------|
| Até 1000          | 0 | 1 | 5  | 3  | 9     |
| Acima de 1000     | 3 | 7 | 9  | 17 | 36    |
| T o t a l         | 3 | 8 | 14 | 20 | 45    |

$\chi^2 = 3,50$  3 graus de liberdade nível de significância = 0,320

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 10

Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos  
dos Diretores (variável 10) X Total de Alunos  
(variável 6) em Teoria

| var. 10 \ var. 6 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|------------------|---|---|----|----|-------|
| Até 1000         | 3 | 6 | 11 | 15 | 35    |
| Acima de 1000    | 0 | 2 | 3  | 5  | 10    |
| T o t a l        | 3 | 8 | 14 | 20 | 45    |

$\chi^2 = 0,98$  3 graus de liberdade nível de significância = 0,804

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 11

Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos  
(variável 10) X Tempo de Exercício na Função  
de Diretor Escolar (variável 7) em Teoria

| var. 10<br>var. 7 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|-------------------|---|---|----|----|-------|
| Até 5 anos        | 1 | 5 | 5  | 9  | 20    |
| De 6 a 10 anos    | 1 | 1 | 5  | 5  | 12    |
| Mais de 10 anos   | 1 | 2 | 4  | 7  | 14    |
| T o t a l         | 3 | 8 | 14 | 21 | 46    |

$\chi^2 = 2,25$  6 graus de liberdade nível de significância = 0,894

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 12

Distribuição de Frequência de Porcentagem dos Diretores Escolares (variável 10) X Tempo de Exercício na Escola (variável 8) em Teoria

| var. 8 \ var. 10 | var. 10 |   |    |    | Total |
|------------------|---------|---|----|----|-------|
|                  | 4       | 6 | 8  | 10 |       |
| Até 5 anos       | 1       | 4 | 6  | 10 | 21    |
| De 6 a 10 anos   | 1       | 2 | 4  | 7  | 14    |
| Mais de 10 anos  | 1       | 2 | 4  | 4  | 11    |
| T o t a l        | 3       | 8 | 14 | 21 | 46    |

$\chi^2 = 0,78$  6 graus de liberdade nível de significância = 0,992

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 13  
 Distribuição de Frequência de Porcentagem de Acertos  
 (variável 10) X Utilidade do curso de Pedagog  
 ia na Habilitação em Administração Escol  
 ar para o Exercício das suas funções  
 (variável 9) em Teoria

| var. 10<br>var.9 \ | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|--------------------|---|---|----|----|-------|
| Muito útil         | 0 | 2 | 5  | 15 | 22    |
| Útil               | 2 | 4 | 7  | 4  | 17    |
| Pouco útil         | 1 | 2 | 2  | 2  | 7     |
| T o t a l          | 3 | 8 | 14 | 21 | 45    |

$\chi^2 = 10,33$  6 graus de liberdade nível de significância  
 cia = 0,111

Cinsiderando o nível de significância  $\alpha$   
 = 0,05, não há evidências que nos levem a recusar  
 Ho.

Tabela 14

Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X Localização (variável 1) em Legislação.

| var. 10<br>var. 1 | 2 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|-------------------|---|---|---|----|----|-------|
| Fora de Mossorô   | 1 | 5 | 3 | 6  | 0  | 15    |
| Mossorô           | 0 | 0 | 4 | 14 | 13 | 31    |
| T o t a l         | 1 | 5 | 7 | 20 | 13 | 46    |

$\chi^2 = 19,08$  4 graus de liberdade nível de significância = 0,000

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , recusamos  $H_0$ , ou seja, há dependência entre a variável localização da escola e a porcentagem de acertos. Os Diretores de Mossorô apresentam uma porcentagem de acertos superior em relação aos demais.

Tabela 15

Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos  
dos Diretores (variável 10) X Nível de Ensino  
(variável 2) em Legislação

| var. 2 \ var. 10 | 2 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|------------------|---|---|---|----|----|-------|
| Somente          |   |   |   |    |    |       |
| 1º grau          | 1 | 4 | 6 | 16 | 8  | 35    |
| 0 restante       | 0 | 1 | 1 | 3  | 5  | 10    |
| T o t a l        | 1 | 5 | 7 | 19 | 13 | 45    |

$\chi^2 = 2,99$  4 graus de liberdade nível de significância = 0,558

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 16

Distribuição da Frequência de porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X População Discente em Escolas de 1ª a 4ª série do 1º Grau (variável 3) em Legislação

| var. 3 \ var. 10 | var. 10  |          |          |           |           | Total     |
|------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
|                  | 2        | 4        | 6        | 8         | 10        |           |
| Até 500          | 1        | 4        | 4        | 12        | 7         | 28        |
| Acima de 500     | 0        | 1        | 3        | 7         | 6         | 17        |
| <b>T O T A L</b> | <b>1</b> | <b>5</b> | <b>7</b> | <b>19</b> | <b>13</b> | <b>45</b> |

$\chi^2 = 1,75$  4 graus de liberdade nível de significância = 0,781

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 17  
 Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos  
 dos Diretores (variável 10) X População Discen  
 te nas Escolas de 5ª a 8ª série do 1º grau  
 (variável 4) em Legislação

| var. 10<br>var. 4 | 2 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|-------------------|---|---|---|----|----|-------|
| Até 1 000         | 0 | 2 | 3 | 12 | 9  | 26    |
| Acima de<br>1000  | 1 | 3 | 4 | 7  | 4  | 19    |
| T o t a l         | 1 | 5 | 7 | 19 | 13 | 45    |

$\chi^2 = 3,57$  4 graus de liberdade nível de significân  
 cia = 0,465

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ ,  
 não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 18  
 Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos  
 dos Diretores (variável 10) X População Discen  
 cente nas Escolas de 2º Grau (variável 5)  
 em Legislação

| var. 10<br>var. 5 | 2 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|-------------------|---|---|---|----|----|-------|
| Até 500           | 0 | 1 | 0 | 4  | 4  | 9     |
| Acima de<br>1000  | 1 | 4 | 7 | 15 | 9  | 36    |
| T o t a l         | 1 | 5 | 7 | 19 | 13 | 45    |

$\chi^2 = 2,95$  4 graus de liberdade nível de significância = 0,565

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ ,  
 não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 19  
 Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos  
 dos Diretores (variável 10) X Total de Alunos  
 (variável 6) em Legislação

| var. 10<br>var. 6 \ | 2 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|---------------------|---|---|---|----|----|-------|
| Até 1000            | 1 | 5 | 5 | 16 | 8  | 35    |
| Acima de<br>1.000   | 0 | 0 | 2 | 3  | 5  | 10    |
| T o t a l           | 1 | 5 | 7 | 19 | 13 | 45    |

$\chi^2 = 4,31$  4 graus de liberdade nível de significância = 0,364

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 20

Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X Tempo de Exercício na Função (variável 7) em Legislação

| var. 7 \ var. 10             | var. 10 |   |   |    |    | Total |
|------------------------------|---------|---|---|----|----|-------|
|                              | 2       | 4 | 6 | 8  | 10 |       |
| Até 5 anos <sup>0</sup>      | 1       | 2 | 3 | 7  | 7  | 20    |
| Até 6 a 10 anos <sup>1</sup> | 0       | 1 | 3 | 5  | 13 | 12    |
| Mais de 10 anos <sup>3</sup> | 0       | 2 | 1 | 8  | 3  | 14    |
| T o t a l                    | 1       | 5 | 7 | 20 | 13 | 46    |

$\chi^2 = 4,42$  8 graus de liberdade nível de significância = 0,816

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 21

Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos dos Diretores (variável 10) X Tempo de Exercício na Escola que Dirige (variável 8) em Legislação

| var. 8 \ var. 10 | 2 | 4 | 6 | 8  | 10 | Total |
|------------------|---|---|---|----|----|-------|
| Até 5 anos       | 1 | 2 | 3 | 7  | 8  | 21    |
| De 5 a 10 anos   | 0 | 1 | 4 | 6  | 3  | 14    |
| Mais de 10 anos  | 0 | 2 | 0 | 7  | 2  | 11    |
| T o t a l        | 1 | 5 | 7 | 20 | 13 | 46    |

$\chi^2 = 8,44$  8 graus de liberdade nível de significância = 0,419

Considerando o nível de significância  $\alpha = 0,05$ , não há evidências que nos levem a recusar  $H_0$ .

Tabela 22  
 Distribuição da Frequência de Porcentagem de Acertos  
 dos Diretores (variável 10) X Utilidade do Cur  
 so de Pedagogia, com Habilitação em Admi  
 tração Escolar, para o Exercício das  
 funções (variável 9) em Legislação

| var. 9 \ var. 10 | var. 10 |   |   |    |    | Total |
|------------------|---------|---|---|----|----|-------|
|                  | 2       | 4 | 6 | 8  | 10 |       |
| Muito útil       | 0       | 0 | 3 | 9  | 10 | 27    |
| Útil             | 1       | 3 | 3 | 4  | 2  | 17    |
| Pouco Útil       | 0       | 2 | 1 | 3  | 1  | 7     |
| T o t a l        | 1       | 5 | 7 | 20 | 13 | 46    |

$\chi^2 = 11,44$  8 graus de liberdade nível de signi  
 ficância = 0,177

Considerando o nível de significância  $\alpha$   
 = 0,05, não há evidências que nos levem a recusar  
 Ho.

Como podemos observar, admitindo um nível de significância  $\alpha = 0,05$ , as únicas tabelas que apresentaram resultados significativos foram as de número 05 e 14. Nelas foram cruzadas as variáveis localização da escola e porcentagem de a certos dos diretores, tanto em teoria (tabela 05) como em legislação (tabela 14). Assim, recusamos a  $H_0$ , ou seja, a hipótese de independência. Logo há relação entre a localização da escola e a média obtida pelos diretores em teoria e legislação. Os diretores da cidade de Mossoró obtiveram resultados mais altos em relação aos demais.

Esses resultados evidenciaram que tal efeito parece ter relação com alguns fatos: a) terem os diretores escolares de Mossoró maior acesso a cursos superiores; b) estarem esses mesmos diretores em contatos mais frequentes com o 11º NURE, onde há maiores possibilidades e melhores estratégias de ação para atendimento contínuo aos diretores, no tocante à minimização de problemas emergentes.

Diante de tais resultados, é válido concluir que o aperfeiçoamento treinamento e atendimento em processo, como forma de aperfeiçoar o desempenho do diretor de escolas, especialmente aquelas que atuam em municípios fora da sede, não devem ser desconsiderados pelos que fazem a administração educacional nº 11º NURE.

Embora tenhamos verificado, em análise anterior que há diferença nas respostas dos diretores de Mossoró e outras

localidades, tanto em legislação quanto em teoria, resolvemos verificar, conjuntamente, a diferença entre as médias obtidas pelos diretores e coordenadores administrativos de Mossoró e de outros municípios. Para tanto construímos uma tabela de análise de variância multivariada: Manova (no caso bivariada: teoria e legislação - tabela nº 23).

Constatamos também, pelos estudos anteriores, possíveis discrepâncias nas respostas dos diretores, resolvemos verificar, em bloco, legislação e teoria para diretores e coordenadores administrativos. Para tanto construímos uma Manova (no caso bivariada: teoria e legislação - tabela 24).

A estatística utilizada em ambos os casos foi U - que tem aproximadamente a distribuição de U de Wilks.

$$U \sim U_p, v_H, v_e, \alpha$$

onde  $p = 2$  (legislação e teoria)

$v_H$  = número de graus de liberdade do fator

$v_e$  = número de graus de liberdade do resíduo

$\alpha$  = nível de significância

$$U = \frac{|E|}{|E + H|}$$

onde:

$E$  = matriz de variância e covariância do resíduo.

$H$  = matriz de variância e covariância do fator

$|H|$  = determinante

Tendo como fator fixo, localização com dois níveis Mossoró e outras, construímos a seguinte Manova:

Manova - Tabela 23

| Fonte     | G. L. | Manova               |                                       |                      |
|-----------|-------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|
|           |       | S.Q.Y <sup>(1)</sup> | S.P.Y <sup>(1)</sup> Y <sup>(2)</sup> | S.Q.Y <sup>(2)</sup> |
| Fator     | 1     | 1,067610             | 1,027297                              | 0,988508             |
| Resíduo   | 69    | 0,086553             | 2,981989                              | 3,6745991            |
| T o t a l | 70    | 4,154163             | 4,009286                              | 4,663099             |

HIPÓTESES  $H_0$   $\mu$  MOSSORÓ =  $\mu$  OUTROS  
 $H_1$   $\mu$  MOSSORÓ  $\neq$   $\mu$  OUTROS

$$v_H = 1, v_E = 69, P = 2, \alpha = 0,05$$

$$U = 2, 1, 69, 0,05 \approx 0,915202$$

$$U = 0,7430$$

Como  $U$  é menor que  $U_{2, 1, 69, 0,05}$  ao nível de significância  $\alpha = 0,05$ , recusamos  $H_0$ . Logo, há diferença entre média de porcentagens de acertos dos diretores e coordenadores administrativos, considerando teoria e legislação ao mesmo tempo.

Tendo como fator fixo o cargo, com dois n $\acute{e}$ veis (diretor escolar e coordenador administrativo) constru $\acute{i}$ mos a seguinte manova:

Manova - Tabela 24

| Fonte               | G. L. | Manova               |                                       |                      |
|---------------------|-------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|
|                     |       | S.Q.Y <sup>(1)</sup> | S.P.Y <sup>(1)</sup> Y <sup>(2)</sup> | S.Q.Y <sup>(2)</sup> |
| Fator               | 1     | 0,786965             | 1,015035                              | 1,309201             |
| Res $\acute{i}$ duo | 69    | 3,367287             | 2,994257                              | 3,353903             |
| T o t a l           | 70    | 4,154252             | 4,009292                              | 4,663104             |

HIPÓTESES      H<sub>0</sub>:  $\mu$  DIRETORES =  $\mu$  COORDENADORES  
 $\mu$  DIRETORES  $\neq$   $\mu$  COORDENADORES

$$v_H = 1, v_E = 69 \quad P = 2, \alpha = 0,05$$

$$U_{2, 1, 69, 0,05} \approx 0,915202$$

$$U = 0,70594283$$

Como  $U$  é menor que  $U_{2, 1, 69, 0,05}$ , ao nível de significância  $\alpha = 0,05$ , recusamos  $H_0$ . Logo há diferença entre a porcentagem de acertos dos diretores e coordenadores administrativos, considerando teoria, legislação e localização conjuntamente.

Da análise acima verificamos maior quantidade de acertos entre os diretores do que entre os coordenadores administrativos.

Portanto, a partir deste momento, utilizaremos as respostas dos diretores somente para análise da relação ou não de dependência entre as porcentagens de acertos por eles obtidas e as variáveis relativas aos dados da escola e do diretor, já descritas anteriormente.

O leitor certamente achará o valor das médias um tanto elevado. Contudo a diferença entre o valor esperado e o encontrado foi praticamente constante em toda a população em aprêço.

A única variável que poderia acusar alguma estranheza na análise dos dados dos diretores, seria a variável localização (Mossoró e Outras), que acabamos de estudar mais cuidadosamente.

Assim, em relação às respostas aos problemas centrais da tese usaremos os dados obtidos dos coordenadores administrativos.

A tabela que se segue esclarece melhor a posição de nossa atitude.

Tabela 25  
 INTERVALO DE CONFIANÇA PARA MÉDIA  
 95% CONFIANÇA

| FUNÇÃO        | PLANOS     | LIMITE INFERIOR | MÉDIA  | LIMITE SUPERIOR | DESVIO | Nº DE OBSERV. |
|---------------|------------|-----------------|--------|-----------------|--------|---------------|
| DIRETORES     | TEORIA     | 0,6660          | 0,7193 | 0,7726          | 0,179  | 46            |
|               | LEGISLAÇÃO | 0,6022          | 0,6585 | 0,7179          | 0,190  | 46            |
| COORDENADORES | TEORIA     | 0,3187          | 0,4350 | 0,5513          | 0,282  | 25            |
|               | LEGISLAÇÃO | 0,3267          | 0,4381 | 0,5496          | 0,270  | 25            |

Analisando as médias, notamos grande diferença entre os dois grupos, o que constatamos anteriormente, conforme análise da Manova.

Considerando a média (0,4350) para teoria e (0,4381) para legislação, (coordenadores administrativos) vimos que há discrepância entre as expectativas de desempenho das funções, conforme os planos teórico e pragmático dos diretores. Do mesmo modo, vimos que há discrepância entre as expectativas de desempenho das funções conforme os planos legal e pragmático dos diretores.

Em suma, as respostas às questões da tese são afirmativas.

Considerando o intervalo de confiança (95%) e a média de porcentagem de acertos dos diretores (0,6660; 0,7726) e a dos coordenadores administrativos (0,3187; 0,5513), vimos que o limite superior do intervalo de confiança dos coordenadores é menor que o inferior dos diretores. Isso mostra claramente os resultados obtidos nas análises anteriores, ou seja, a diferença entre as médias de porcentagem de acertos entre eles é significativa. O mesmo fenômeno é observado em relação à legislação, isto é, (0,3267; 0,5496) dos coordenadores e (0,6022; 0,7179) dos diretores.

#### 4. Conclusões e Sugestões

##### 4.1 - Causas da anomalia

Como pudemos verificar, foi comprovada a tese central de nosso trabalho, ou seja, há discrepâncias entre o preconizado nos planos teórico e legal e a prática administrativa dos diretores pesquisados.

Em função dos problemas relativos aos dados levantados entre os diretores, por motivos já expostos, os resultados apresentados tiveram de ser obtidos a partir das respostas dos coordenadores administrativos. O problema assume maiores proporções, se: nos detivermos, um pouco mais, nos resultados obtidos na tabela nº 25, onde é chocante o resultado de 0,43 (média de porcentagem de acertos) atribuído pelos coordenadores a seus colegas de direção. A situação fica, portanto, caracterizada como de anormalidade.

Evidentemente, o critério de seleção nos parece o principal responsável por esta situação, a que ora nos referimos.

Entre as possíveis causas do problema detectado, destacamos:

- Peculiaridades Regionais.

Sob o título mencionado, entendemos os diversos critérios que, sob a forma geral, denominamos "políticos" utilizados no recrutamento dos diretores e as características sociais das diversas regiões do Estado. Em apoio a esta justificativa, pode

mos verificar que o município de Mossoró apresenta um desempenho diferente dos demais.

#### - Condições de Trabalho

Sob este item consideramos várias das conhecidas barreiras com que se defronta o diretor para o desempenho de suas funções. Entre estas podemos destacar, além das limitações profissionais, o problema de remuneração, as conhecidas carências de apoio (pessoal docente e administrativo), além dos problemas materiais.

- Discrepância entre as expectativas da teoria e legislação e as Condições Práticas de trabalho dos diretores.

Acreditamos que seja a distância entre os planos teóricos e prático um dos motivos determinantes da situação anômala que a taxa de 0,43% espelha.

Conseqüentemente, só uma modificação das expectativas dos planos teórico e legal poderia contribuir para a correção do índice apresentado. Evidentemente, não só na alta da expectativa dos planos citados se assentam os resultados. Os itens 1 e 2 anteriores têm influência não desprezível.

#### 4.2 - Sugestões para correção da anomalia

Com base nas conclusões do estudo, parece ter lugar as seguintes sugestões:

- Criação de cursos destinados a fornecer subsídios para, quando o caso, formação e reciclagem de diretores. Um dos temas a serem tratados por estes cursos seria a conscientização da importância da administração em geral e, no caso específico, do diretor escolar. O objetivo seria uma nova visão das funções desse profissional.

Levam-nos a fazer a sugestão, acima, as últimas considerações de Ellistrom <sup>44</sup> que, em recente artigo, sobre o caráter presumidamente distinto da organização educacional, propõe a integração de quatro modelos organizacionais (racional, social, político e anárquico) correspondentes a quatro visões de escola como organização. Na tipologia esboçada, as organizações educacionais apresentam diferentes faces sob diferentes circunstâncias.

- Caracterização, através de legislação das funções do coordenador administrativo. Atualmente a legislação é omissa quanto a essas funções, considerando que, em alguns casos, os coordenadores assumem funções mais abrangentes do que o próprio diretor. Sabe-se que, na prática, essa função é exercida pelo pessoal de magistério, variando desde o habilitado em Administração Escolar ao não habilitado. Atualmente, suas atividades são por delegação do diretor escolar.

Modificação na grade curricular de formação do adminis-

---

44) ELLISTROM, P. Four Faces of Educational Organizations, Higher Education 12 (1983) pp. 237-241.

trador escolar, visando dotar o futuro portador do título, de condições específicas para a sua missão. Acreditamos na necessidade de um estudo mais aprofundado sobre as funções do diretor escolar.

Um problema que pode, até certo ponto, tirar a credibilidade de uma pesquisa é a heterogeneidade de formação dos diretores. De fato, em 1984, embora houvesse, na região pesquisada 338 egressos dos cursos de Pedagogia com habilitação específica em Administração Escolar, de um total de 46 Diretores da rede pública Estadual do 11º NURE somente 22 eram tecnicamente habilitados para as funções que desempenhavam.

Vemos, portanto, que nem mesmo 50% dos diretores tinham legalmente formação específica para a função.

Uma das pesquisas que poderiam ser feitas e que deixamos em forma de indagação é a comparação dos desempenhos dos diretores em função das respectivas formações. Verificamos que, entre os atuais ocupantes do cargo e não habilitados especificamente, encontramos desde professores com larga experiência até pessoas de formação completamente estranha a suas funções.

Finalmente, urge que novos critérios para seleção de diretores sejam estabelecidos. Naturalmente, esta seleção seria restrita aos portadores da habilitação específica da área.

Confessamos que os resultados obtidos não foram tão

surpreendestes como poderia parecer à primeira vista. De fato, pelo longo trato com a problemática, confessamos, esperávamos um resultado não muito distante do obtido. Este, contudo, veio corrob<sup>o</sup>roborar nossas expectativas.

Resumindo o que acima fica estabelecido, podemos simplesmente dizer, que não os largos motivos de análise deste trabalho mas, o próprio problema educacional como um todo estão a exigir de todos nós medidas inadiáveis concernentes a um refuncionamento de modo a colocá-lo em sintonia com níveis alcançados nas pesquisas no campo da Administração Educacional.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, Myrtes. O papel do diretor na administração escolar. São Paulo, Difel. 1976.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. Leis, Decretos, Decretos-Leis, Portarias. Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Brasília, 1980.
- \_\_\_\_\_. Conselho Federal de Educação. Parecer nº 252 de 11 de abril de 1969.
- \_\_\_\_\_. Ministério de Educação e Cultura. Leis, Decretos, Decretos Lei, Portarias. Lei nº 5.692 de 11 de agosto de 1981. Brasília, 1980.
- \_\_\_\_\_. Conselho Federal de Educação. Parecer 1.706. Documenta 155. 1973.
- BLUCKLEY, Walter. A sociologia e a moderna teoria dos sistemas. Tradução de Octávio Mendes Cajado. São Paulo, Cultrix, 1967.
- CARVALHO, Maria Lúcia R. D. Escola e Democracia. São Paulo, EPU, 1979.
- CÔRE, Janete Tavares. As funções do Administrador Escolar nos estabelecimentos de ensino de 1º grau do Distrito Federal. In: Seminário de Administração da Educação, ANPAE, Fortaleza, 1979. Texto mimeog.
- \_\_\_\_\_. Janete Tavares, As funções do Administrador Escolar nos estabelecimentos de ensino de 1º grau do Distrito Federal. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação. Universidade de Brasília, 1979
- Decreto nº 21-241 de 4 de abril de 1932. In: NÓBREGA, Vandick L. da. Enciclopédia da Legislação de Ensino, Rio de Janeiro, Freitas Barros, 1867. V. 3, T.1, cap. 1 art. 15 § III, 1957.

- DECRETO-LEI nº 8.529 de 2 de Janeiro de 1946. In: NÓBREGA, Vandick L, da Enciclopédia da Legislação do Ensino, Rio de Janeiro, Freitas Barros s.d.
- DECRETO-LEI nº 8.530 de 20 de janeiro de 1946. In: NÓBREGA, Vandick L. da. Enciclopédia da Legislação do Ensino. Rio de Janeiro, Freitas Barros, s.d.
- EDUCATIONAL Service Center, Region II. Competency-Based Staff Assessment Model. Corpus Christi, Texas, USA. Reference Code 1.01
- FEYREYSEN, Kathrym. Supervision and curriculum renewal: a systems approach. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.
- FOURTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. O perfil do Administrador Escolar uma perspectiva estadual. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação. Universidade Fluminense, Niterói, 1979.
- HODGKINSON, Christopher. Proposições para uma filosofia da Administração Trad. Auripebo Berrance Simões. São Paulo, Atlas, 1983.
- KERLINGER, F. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. Tradução H. Mendes Rotrendo. São Paulo, E.P.U/EDUSP, 1980.
- LEMUS, Luis A. Administración, dirección de escuelas. Buenos Aires, Kupelug, 1975.
- LIPHAN, James M. & HOEL, James A. The principalship foundations and functions. New York, Harper & Row, 1974.
- MOTTA, Fernando C.P. Teoria Geral da Administração, uma introdução. São Paulo, Pioneira, 1973.
- MOURA, Zélia Maria de. Percepção e desempenho do papel do diretor escolar. Um estudo no município de Natal/RN. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1981.

RIBEIRO, José Quirino, MENESES, João Gualberto. Ensino de uma teoria de administração. Saraiva, 1978.

RIO GRANDE DO NORTE, Conselho Estadual de Educação (CEE). Resolução nº 25, de 25 de abril de 1973.

Secretaria de Educação E cultura (CEC). Portaria nº 1 165. aprova o Regimento Comum das Escolas de 1º e 2º Graus da rede Estadual de ensino, 1978.

SANTOS, José Camilo dos. Administração Educacional e Desenvolvimento Social. In: Revista Brasileira de Administração , ANPAE. Porto Alegre , V. I, nº 1, Jan/Jun., 1983.

SANDER, Benno. Consenso e conflito, perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação. São Paulo, Pioneira, 1984.

SILVA, Eurides B. & ROCHA, Anna Bernardes A. A escola de 1º Grau. Rio de Janeiro, Block, 1973.

SELLTIZ, Joahada & DEUTSCH, Cook. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. Trad. D. M. Leite, São Paulo, Hender.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANDRADE, Narcisa Veloso. Administração em Educação. Livros Técnicos e Científicos. Editora S.A. Rio de Janeiro, 1979.
- BARNARD, I. Chester. As Funções do Executivo. São Paulo, Atlas 1979.
- BREJON, Moysés. Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º e 2º graus. São Paulo, Pioneira, 1981.
- COSTA, Messias. O estado geral do conhecimento das funções do Administrador Educacional no Brasil. In: Seminário de Administração da Educação, ANPAE, Fortaleza, 1979.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Administração Escolar. In: XI Simpósio de Administração da Educação, ANPAE, Natal, 1982.
- DIAS, José Augusto. Direção de Unidade Escolar. In: Moysés Brejon (org.). Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º e 2º graus. São Paulo, Pioneira Editora, 1973.
- DRUCKER, Peter F. Administração: responsabilidades, tarefas, práticas. São Paulo, Pioneira, 1975.
- ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo, Pioneira, 1980.
- FAYOL, Henry. Administração Industrial e Geral. São Paulo, Atlas, 1978.
- FILHO, Lourenço B. M. Organização e Administração Escolar, São Paulo, Edições Melhoramentos, 1975.

- GARCIA, Walter E. Educação Visão Teórica e Prática. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1979.
- LACERDA, Beatriz Pires de. Administração Escolar. São Paulo, Pioneira, 1977.
- KATZ, Daniel & KHAN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Atlas, 1975.
- KIMBOROUGH, Ralph B. Princípios e Métodos de Administração Escolar. São Paulo, Saraiva, 1977.
- KOONTZ, Haroldo. Avaliação de Executivos. Rio de Janeiro, Livros Técnicos, 1974.
- JUCIUS, Michael J. & SCHLENDER, Willim E. Introdução à Administração, São Paulo, Atlas, 1979.
- LEON, Raymund C. Administração Eficaz. Rio de Janeiro Zahar, 1973.
- LIKERT, Renses. Novos Padrões de Administração. São Paulo, Pioneira, 1971.
- LODI, João B. Administração por Objetivos. São Paulo, Pioneira, 1974.
- História da Administração. São Paulo, Pioneira, 1973.

- MACGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. In: Hampton David, (org.) Conceitos de Comportamento da Administração. São Paulo, EPU., 1973.
- NASCIMENTO, Kleber. Executivo na Organização: papéis e funções essenciais. Rio de Janeiro, Incisa, 1976.
- NEUMAN, Willian H. A ação administrativa. São Paulo, Atlas, 1970.
- RIBEIRO, Maria L. S. História da Educação Brasileira. A Organização Escolar. São Paulo, Cortez & Moraes, 1978.
- SANDER, Benno. Educação Brasileira: valores formais e valores reais. São Paulo, Pioneira, 1976.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo, Mac Graw - Hill do Brasil, 1981.
- SERGIOVANI, Thomas J. & CARVER Fred D. O novo executivo - uma teoria da administração. São Paulo, EPU, 1976.
- SEARS, B. Jesse. A natureza do processo administrativo. São Paulo, 1966.
- SIMON, Herbert A. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro, FGV, 1970.
- TAYLOR, Winslow Frederick. Princípios de Administração Científica. Atlas, 1976.

A N E X O S

ANEXO 1

REGIMENTO COMUM DAS ESCOLAS DE 1º e 2º  
GRAUS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO

ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA

ENSINO DE 1º E 2º GRAUS  
REGIMENTO ESCOLAR

GOVERNADOR DO ESTADO  
- TARCÍSIO DE VASCONCELOS MAIA  
SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA  
- LAERCIO SEGUNDO DE OLIVEIRA

NATAL; RN - 1978

PORTARIA Nº 1.163/78-SEC/GS

APROVA O REGIMENTO COMUM  
DAS ESCOLAS DE 1ª E 2ª  
GRAUS DA REDE ESTADUAL  
DE ENSINO

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO  
NORTE  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA

REGIMENTO ESCOLAR

E N S I N O  
1ª e 2ª Graus

NATAL-RN  
1978

RIO GRANDE DO NORTE  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA

PORTARIA Nº 1.163/78 - SEC/GS

Aprova o Regimento Comum das Escolas de 1º e 2º Graus da rede estadual de ensino.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E CULTURA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 37, Ítem XIII, da Lei Complementar nº 10 de 30 de abril de 1975, e

CONSIDERANDO que as Diretrizes e Bases para o Ensino de 1º e 2º Graus preceituam que cada estabelecimento tenha a sua organização administrativa, didática e disciplinar corporificada em regimento;

CONSIDERANDO que é facultativo ao Sistema de Ensino propor um regimento comum, desde que preservada a unidade básica estrutural da rede pública estadual, competindo à Escola torná-lo administrativa e didaticamente adaptável e flexível à sua realidade;

R E S O L V E:

Art. 1º - Fica aprovado o Regimento Comum das Escolas de 1º e 2º Graus da rede estadual de ensino, que é parte integrante deste ato administrativo.

Art. 2º - As Escolas Estaduais deverão adaptá-lo à sua realidade em vista a resguardar a necessária flexibilidade didática.

Art. 3º - O órgão competente da Inspeção Escolar orientará as unidades de ensino quanto à implantação das normas emanadas do Regimento.

Art. 4º - A presente Portaria entra em vigor na data de sua assinatura, revogadas as disposições em contrário.

Natal, (RN), em 1º de dezembro de 1978

LAERCIO SEGUNDO DE OLIVEIRA  
Secretário de Educação e Cultura

## APRESENTAÇÃO

É o regimento Escolar o instrumento regulador da organização administrativa, didática e disciplinar de cada estabelecimento de ensino.

A legislação educacional, por outro lado, facultava às administrações dos sistemas de ensino instituir um regimento comum, aplicável ao conjunto de escolas de 1º e 2º graus por elas mantidas, estabelecendo todavia fique assegurada "a unidade básica estrutural e funcional da rede", bem como preservada "a flexibilidade didática de cada escola".

Inspirada nesses pressupostos, a Secretaria de Educação e Cultura do Rio Grande do Norte instituiu, para as escolas estaduais de 1º e 2º graus, o presente Regimento.

Fundamentado na legislação básica específica, federal e estadual, e incorporando a orientação normativa emanada do Conselho Estadual de Educação contém o documento aquelas disposições que disciplinam assuntos comuns às diversas escolas de cada grau de ensino.

Essas disposições de natureza comum deverão ser complementadas por outras que se refiram aos aspectos específicos e peculiares não só de cada grau de ensino, mas também de cada escola. Esse trabalho será tarefa da administração de cada estabelecimento de ensino, sob a orientação do órgão de inspeção escolar do sistema.

Trata-se, portanto, de um instrumento normativo, até agora de características comuns pelo que de comum há em todas as escolas estaduais e que, ao final, terá incorporado também, características específicas pelo que houver de peculiar a cada escola.

Ao editar este instrumento, colocando-o à disposição da rede estadual de ensino, sem prejuízo de que venha a servir de orientação também para o ensino municipal e particular, agradecemos a quantos dedicadamente colaboraram na sua elaboração, ao mesmo tempo em que desejamos seja ele fator de aperfeiçoamento do processo educacional em nosso Estado.

Natal, dezembro/1878

LAERCIO SEGUNDO DE OLIVEIRA  
Secretário de Educação e Cultura

S U M Á R I O

## TÍTULO I

Das Disposições Preliminares

## TÍTULO II

Dos Fins e Objetivos

## TÍTULO III

Da Organização Administrativa

CAPÍTULO I - Da Diretoria

CAPÍTULO II - Do Conselho da Escola

CAPÍTULO III - Dos Serviços Administrativos

Seção I - Da Secretaria

Seção II - Dos Serviços Auxiliares

CAPÍTULO IV - Dos Serviços de Orientação Educacional e Supervisão Escolar

## TÍTULO IV

Das Atividades Complementares

CAPÍTULO I - Da Assistência ao Educando

CAPÍTULO II - Do Círculo de Pais e Mestres

CAPÍTULO III - Do Centro Cívico

CAPÍTULO IV - Da Biblioteca

## TÍTULO

Da Organização Didática

CAPÍTULO I - Da Estrutura do Ensino

CAPÍTULO II - Do Currículo

## TÍTULO IV

Do Regime Escolar

CAPÍTULO I - Do ano Letivo

CAPÍTULO II - Do Calendário Escolar

CAPÍTULO III - Da Matrícula

CAPÍTULO IV - Das Transferências

CAPÍTULO V - Da Frequência

## TÍTULO VII

Da Avaliação da Aprendizagem e sua utilização

CAPÍTULO I - Da Avaliação do desempenho do aluno

CAPÍTULO II - Da Promoção e Recuperação

CAPÍTULO III - Dos Certificados e Diplomas

TÍTULO VIII

Do Pessoal

CAPÍTULO I - Do Pessoal Docente e Técnico

CAPÍTULO II - Do Pessoal de Apoio

CAPÍTULO III - Do Pessoal Discente

TÍTULO IX

Do Regime Disciplinar

CAPÍTULO I - Das Penalidades Aplicáveis aos Servidores

CAPÍTULO II - Das Penalidades Aplicáveis aos Alunos

TÍTULO X

Do Registro e Arquivamento

CAPÍTULO I - Dos Livros

CAPÍTULO II - Dos Documentos Escolares

CAPÍTULO III - Dos Assentamentos Individuais do Corpo Discente

CAPÍTULO IV - Dos Assentamentos Individuais dos Servidores

CAPÍTULO V - Da Incineração de Documentos

TÍTULO XI

Do Sistema Econômico-Financeiro

TÍTULO XII

Das Disposições Gerais e Transitórias

TÍTULO I  
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES  
CAPÍTULO ÚNICO

Artigo 1º - A Escola....., (denominação)  
Com sede à....., (endereço)  
foi criada através do Decreto nº....., de....., do Go  
(data)  
verno do Estado, tendo sido autorizada a funcionar pela Portaria  
nº....., de....., da Secretaria de Educação e Cul  
(data)  
tura, em consonância com o Parecer nº ...../....., do Conselho  
Estadual de Educação.

TÍTULO II  
DOS FINS E OBJETIVOS  
CAPÍTULO ÚNICO

Artigo 2º - A Escola tem a finalidade de oferecer o ensino de 1º e/ou de 2º graus, em atendimento à política educacional do País e do Estado, proporcionando ao educando uma cultura geral básica e uma formação especial com o objetivo de sondagem de aptidões e iniciação para o trabalho, no ensino de 1º grau, e, de habilitação profissional, no ensino de 2º grau.

TÍTULO III  
DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA  
CAPÍTULO I  
DA DIRETORIA

Artigo 3º - A Diretoria da Escola, constituída por um Diretor e um Vice-Diretor, será exercida por pessoas qualificadas na forma da Lei.

Parágrafo único - A Diretoria será assessorada pelo Conselho da Escola.

Artigo 4º - Compete à Diretoria:

- I - organizar e coordenar as atividades escolares, garantindo a integração pedagógica e administrativa da Escola;
- II - Acompanhar, controlar e avaliar todas as atividades desenvolvidas na Escola.

Artigo 5º - São atribuições do Diretor:

- I - Acompanhar, controlar e avaliar as atividades da Escola, garantindo maior produtividade de ensino.
- II - coordenar a elaboração do currículo pleno, assegurando sua execução e periódica atualização;
- III - assegurar o fiel cumprimento dos regimes didático e disciplinar;
- IV - promover a integração escola-comunidade;
- V - responder pela Escola e representá-la ante os órgãos da Secretaria de Educação e Cultura;

- VI - manter os órgãos competentes da Secretaria de Educação e Cultura informados sobre as ocorrências na Escola
  - VII - sugerir à Secretaria de Educação e Cultura requisição e remoção de pessoal docente, técnico e administrativo;
  - VIII - assinar a documentação relacionada à vida escolar do aluno e do estabelecimento;
  - IX - zelar pela conservação e manutenção do prédio, equipamento e material escolar.
  - X - delegar poderes ao Vice-Diretor;
  - XI - movimentar os ingressos financeiros da Escola e deles fazer prestação de contas, conforme instruções de contas, conforme as instruções da Secretaria de Educação e Cultura;
  - XII - desincumbir-se de todas as atividades que, por sua natureza ou em virtude de disposições regulamentares, sejam decorrentes de suas atribuições.
- Artigo 6º - São atribuições do Vice-Diretor:
- I - participar da elaboração e da operacionalização do currículo pleno;
  - II - organizar, junto à Direção, os trabalhos de matrícula, supervisionando a sua execução;
  - III - coordenar, junto aos serviços técnicos, o trabalho de classificação de alunos e organização de classes;
  - IV - zelar pelo cumprimento das normas disciplinares;
  - V - coordenar a elaboração de horário de trabalho de todo o pessoal da Escola;
  - VI - acompanhar e controlar a frequência do pessoal da Escola, considerando pontualidade e assiduidade;
  - VII - zelar pelo cumprimento das determinações da Direção;
  - VIII - cumprir outras atividades que lhe forem delegadas pela Direção;
  - IX - substituir o Diretor em seus impedimentos, informando-o, quando de sua volta, sobre os eventos ocorridos.

## CAPÍTULO II DO CONSELHO DO ESCOLA

- Artigo 7º - O Conselho da Escola terá por finalidade assessorar a Diretoria em assuntos de caráter pedagógico e administrativo.
- Artigo 8º - O Conselho da Escola será constituído pelo Diretor, Vice-Diretor, Supervisor Pedagógico, um representante do Serviço de Orientação Educacional, um ou mais representantes do corpo docente e um representante do Círculo de Pais e Mestres, e terá estatuto próprio.

CAPÍTULO III  
DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS  
SEÇÃO I  
DA SECRETARIA

Artigo 9º - A Secretaria da Escola desenvolverá atividades relacionadas a expediente, pessoal, escrituração escolar, documentação e arquivo, datilografia, mecanografia e material.

Artigo 10 - A Secretaria ficará sob a responsabilidade de um Secretário e seus auxiliares, todos admitidos na forma da lei.

Artigo 11 - Ao Secretário compete:

- I - Organizar, coordenar e controlar os trabalhos da Secretaria;
- II - receber, verificar e expedir toda a documentação referente ao aluno;
- III - Responsabilizar-se pela correspondência recebida e expedida;
- IV - atender às solicitações dos órgãos competentes no que se refere ao fornecimento de dados relativos à Escola;
- V - Organizar o cadastro e controle da frequência de todo o pessoal docente, técnico e de apoio da Escola;
- VI - divulgar assuntos de interesse do corpo docente e discente da Escola;
- VII - atender, no que couber, às solicitações que lhes forem dirigidas;
- VIII - participar dos trabalhos de matrícula e de organização de classes, atendendo aos critérios estabelecidos;
- IX - coleccionar leis, decretos, portarias e outros instrumentos legais referentes a assuntos educacionais e outros de interesse da Escola;
- X - zelar pela ordem e conservação de fichários e arquivos;

Artigo 12 - Aos Auxiliares de Secretaria compete:

- I - organizar e arquivar toda a documentação referente ao aluno e à Escola;
- II - datilografar e mimeografar todos os documentos necessários à administração escolar, sempre que solicitado pela Direção e pessoal técnico e docente;
- III - realizar as tarefas que lhes forem atribuídas pelo Secretário.

SEÇÃO II  
DOS SERVIÇOS AUXILIARES

Artigo 13 - Os serviços auxiliares da Escola desenvolverão atividades de zeladoria, vigilância e portaria.

Artigo 14 - São atribuições dos serviços auxiliares:

- I - acatar as ordens da Direção da Escola quanto a horários, distribuição e realização de tarefas.

- II - cuidar da conservação do prédio, mantendo limpas todas as suas dependências, mobiliário e equipamento em geral;
- III - abrir e fechar a Escola, responsabilizando-se pelas chaves;
- IV - receber e encaminhar as pessoas que procurem a Escola, prestando-lhes as devidas informações;
- V - fiscalizar toda a área ocupada pela Escola e comunicar à Direção as ocorrências;
- VI - informar à Direção sobre a entrada e saída de alunos fora do horário estabelecido;
- VII - preparar a merenda escolar e cuidar de sua atribuição;
- VIII - executar outras tarefas de interesse dos serviços, a critério da administração da Escola.

#### CAPÍTULO IV

#### DOS SERVIÇOS DE ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E SUPERVISÃO ESCOLAR

Artigo 15 - O Serviço de Orientação Educacional visa a acompanhar o desenvolvimento do educando com o objetivo de ajustá-lo à sua realidade, tendo como meta principal o seu encaminhamento profissional.

Artigo 16 - O Serviço de Supervisão Escolar atuará diretamente junto ao corpo docente, visando ao aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem, através de atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação.

#### TÍTULO IV

#### DAS ATIVIDADES COMPLEMENTARES

#### CAPÍTULO I

#### DA ASSISTÊNCIA AO EDUCANDO

Artigo 17 - Os alunos da Escola serão assistidos através dos seguintes setores, coordenados pela Direção:

- a) Setor de Higiene Escolar;
- b) Setor de Alimentação Escolar;
- c) Setor de Cooperativa Escolar.

Parágrafo único - As atividades desenvolvidas por esses setores serão dinamizadas, tanto quando possível, através da execução curricular.

Artigo 18 - São atribuições do Setor de Higiene Escolar:

- a) atendimento médico-odontológico;
- b) diagnóstico de deficiências ou distúrbios de que sejam portadores os alunos;
- c) funcionamento de pelotão de saúde;
- d) manutenção de farmácia escolar.

Artigo 19 - A orientação técnico-normativa do Setor de Alimentação Escolar estará a cargo da Secretaria de Educação e Cultura.

Artigo 20 - A criação e funcionamento da Cooperativa Escolar obedecerão às normas expedidas pela Secretaria de Educação e Cultura.

#### CAPÍTULO II

#### DO CÍRCULO DE PAIS E MESTRES

Artigo 21 - O Círculo de Pais e Mestres destina-se a promover a integração entre a Escola e a família, visando a uma participação conjunta na tarefa educativa.

Parágrafo único - O Círculo de Pais e Mestres será regido por estatuto próprio.

### CAPÍTULO III DO CENTRO CÍVICO

Artigo 22 - O Centro Cívico objetiva dinamizar as atividades de Educação Moral e Cívica e dele participarão, em caráter facultativo, alunos e professores da Escola.

Parágrafo único - O Centro Cívico reger-se-á por estatuto próprio, de acordo com as diretrizes emanadas da Secretaria de Educação e Cultura.

### CAPÍTULO IV DA BIBLIOTECA

Artigo 23 - A Biblioteca terá a finalidade de favorecer ao desenvolvimento de hábitos de leitura e pesquisa, oferecendo material de estudo e fontes de informação a alunos, professores e pessoal técnico da Escola.

Artigo 24 - O acervo da Biblioteca constará de obras literárias, obras didáticas, folhetos e periódicos de interesse educacional.

Artigo 25 - A Biblioteca estará a cargo de um bibliotecário, ou de um professor designado pela direção, ao qual competirá orientar e coordenar as atividades ali desenvolvidas.

Artigo 26 - A Biblioteca terá seu funcionamento disciplinando a través de normas expedidas pela Direção da Escola.

## TÍTULO V DA ORGANIZAÇÃO DIDÁTICA

### CAPÍTULO I DA ESTRUTURA DE ENSINO

Artigo 27 - O ensino de 1º grau compreenderá, no mínimo, 720 horas anuais de atividades escolares e o ensino de 2º grau, um mínimo de 2.200 e 2.900 horas de trabalho escolar efetivo.

§ 1º - Para a Habilitação de Técnicos dos Setores Primário e Secundário - ensino de 2º grau - será exigida uma carga horária de no mínimo, 2.900 horas, nas quais se incluem pelo menos 1.200 horas de conteúdo profissionalizante, com a necessária complementação do exercício profissional orientado pela Escola.

§ 2º - Para a Habilitação de Técnicas do Setor Terciário - ensino de 2º grau - será exigida uma carga horária de, no mínimo, 2.200 horas, nas quais se incluem pelo menos 900 horas de conteúdo profissionalizante.

§ 3º - Para as outras Habilitações de 2º grau (nível auxiliar) será exigida uma carga horária de, no mínimo 2.200 horas, nas quais se incluem, pelo menos, 300 horas de conteúdo profissionalizante.

§ 4º - Para as Habilitações Básicas, em todas as áreas da Economia - ensino de 2º grau - será exigida uma carga horária de, no mínimo 2.200 horas, nas quais se incluem, pelo menos, 600 horas de conteúdos específicos e 450 horas de disciplinas instrumentais da área ocupacional, perfazendo um total mínimo de 1.050 horas de disciplinas profissionalizantes.

Artigo 28 - Para o desenvolvimento da parte de formação especial a nível de 2º grau, a Escola poderá adotar o regime de entrosamento e de intercomplementaridade com outras instituições.

Artigo 29 - A Escola adotará o regime anual, observada a legislação em vigor, não sendo admitida a matrícula por dependência.

Parágrafo único - A Escola que mantém regime de intercomplementaridade com outras instituições poderá adotar, para o desenvolvimento de formação especial e ao nível de 2º grau, o regime semestral e a matrícula por dependência, de acordo com as normas dessas instituições.

Artigo 30 - O estágio, para o ensino de 2º grau, será obrigatório nos setores primário e secundário e optativo nas habilitações básicas e no setor terciário, excetuadas as habilitações de magistério e enfermagem.

Parágrafo único - O estágio não acarretará, para as empresas ou outras entidades, qualquer vínculo empregatício, mesmo que se remunere o aluno, regulamentando-se pela legislação complementar específica.

Artigo 31 - A organização de classes se fundamentará em critérios de faixa etária e/ou nível de aproveitamento, observadas as determinações legais vigentes.

Artigo 32 - A Escola oferecerá, quando houver demanda, o ensino supletivo, cujas formas de atendimento observarão as determinações expedidas pelo órgão competente da Secretaria de Educação e Cultura.

#### CAPÍTULO II DO CURRÍCULO

Artigo 33 - O currículo será constituído do conjunto de todas as experiências que o aluno vivencia, dentro e fora da Escola, sob a responsabilidade da mesma, visando à consecução dos objetivos propostos.

Parágrafo único - O currículo pleno da Escola será organizado e periodicamente atualizado, considerados os pressupostos teóricos e os dados da realidade, os dispositivos legais e as normas e diretrizes dos órgãos competentes da Secretaria de Educação e Cultura, e constituirá anexo deste Regimento.

#### TÍTULO VI DO REGIME ESCOLAR CAPÍTULO I DO ANO LETIVO

Artigo 34. - A Escola terá um ano letivo de, no mínimo, 180 dias, para o desenvolvimento efetivo de suas atividades, excluído o tempo reservado ao processo final de recuperação.

#### CAPÍTULO II DO CALENDÁRIO ESCOLAR

Artigo 35 - O calendário escolar terá a finalidade de estabelecer os períodos de funcionamento das atividades da Escola.

Artigo 36 - O calendário escolar será elaborado anualmente, de acordo com as normas específicas da Secretaria de Educação e Cultura, observadas, quando possível, as peculiaridades locais.

### CAPÍTULO III DA MATRÍCULA

Artigo 37 - A matrícula do aluno, na Escola, far-se-á mediante a apresentação de certidão de Registro de Nascimento ou casamento, ou Carteira de Identidade e, quando for o caso, de comprovante de situação militar e eleitoral.

§ 1º - O aluno proveniente de outra escola anexará à documentação citada no "caput" deste artigo, conforme o caso, o Histórico Escolar, a Guia de Transferência ou a Declaração de Expedição do Histórico Escolar.

§ 2º - Para os casos previstos no Decreto Federal nº 69.450, de 1º de novembro de 1971, deverão também ser transcritos os dados relativos à situação específica do aluno.

Artigo 38 - A matrícula poderá ser cancelada em qualquer época do ano, por iniciativa da Direção da Escola, do aluno ou do responsável.

Parágrafo único - Serão considerados motivos para cancelamento de matrícula:

- I - a comprovação, por laudo médico, de condições inadequadas de sanidade física e mental;
- II - a apresentação de documentos falsos ou decorrentes de comprovada má-fé;
- III - a Prática de infração grave por parte do aluno, como disposto no artigo 72, § 2º, deste Regimento.

Artigo 39 - No ato da matrícula, o aluno tomará conhecimento das normas a ele diretamente relacionadas contidas neste Regimento.

Artigo 40 - O período para o processamento de matrícula será fixado, anualmente, em instruções próprias.

### CAPÍTULO IV DAS TRANSFERÊNCIAS

Artigo 41 - A transferência de alunos far-se-á pelo exame das matrículas do núcleo comum, obrigatório em âmbito nacional, pelos mínimos estabelecidos para a iniciação profissional ou para as habilitações específicas, quando for o caso.

Parágrafo único - Evidenciada a necessidade, o aluno será submetido a processo de adaptação a fim de harmonizar os estudos já realizados com a estrutura curricular da Escola.

Artigo 42 - A matrícula dos alunos transferidos processar-se-á durante as férias, de acordo com o Calendário Escolar.

Parágrafo único - Durante o período letivo, a concessão de matrículas dependerá da existência de vaga, ressalvados os casos<sup>T</sup> de matrícula compulsória.

Artigo 43 - Serão aceitas as transferências dos alunos que apresentarem os seguintes documentos:

- I - certidão de Registro de Nascimento ou Casamento, ou Carteira de Identidade;
- II - Histórico Escolar;
- III - Comprovante de situação militar e eleitoral, quando for o caso.

§ 1º - Caso o aluno não possa apresentar o Histórico Escolar no ato da matrícula, a Escola aceitará a Declaração de Expedição de Histórico Escolar do estabelecimento de origem, que deverá consignar a série na qual se processará a matrícula.

§ 2º - A Declaração de Expedição de Histórico Escolar de que trata o parágrafo anterior terá validade de trinta dias, a contar da data da matrícula.

Artigo 44 - Não serão aceitos documentos que apresentem rasuras, emendas, número ou letras sobrepostos, ausência de assinaturas e claros não preenchidos.

Artigo 45 - A transferência de um turno para outro far-se-á mediante autorização da Direção da Escola, sem necessidades de preenchimento de novo requerimento de matrícula, efetuando-se, entretanto, as anotações necessárias.

#### CAPÍTULO V DA FREQUÊNCIA

Artigo 46 - A frequência às aulas, independentemente da forma metodológica como sejam ministradas, é obrigatório para todos os alunos, de acordo com a legislação vigente, excetuados os casos de que trata a mesma legislação.

Parágrafo único - As disposições constantes do "caput" deste artigo são extensivas à prática de Educação Física.

#### TÍTULO VII DA AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM E SUA UTILIZAÇÃO CAPÍTULO I DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO ALUNO

Artigo 47 - O desempenho escolar do aluno será avaliado de acordo com as normas emanadas da Secretaria de Educação e Cultura.

Artigo 48 - A Escola adotará o sistema de notas, obedecida a escala de 0 (zero) a 10 (dez).

Artigo 49 - É vedada a repetição automática de notas.

Artigo 50 - Os resultados das avaliações serão registrados, no Diário de Classe, pelo professor e, na Ficha Individual do aluno, pela Secretaria da Escola.

Artigo 51 - Os resultados da avaliação serão afixados em local visível para que os alunos tomem conhecimento.

Artigo 52 - O aluno poderá requerer reexame de notas até 72 horas após a publicação dos resultados.

Parágrafo único - Vencido este prazo, permanecerá a nota publicada, ressalvados os casos de erros de transcrição.

Artigo 53 - É vedada qualquer alteração em nota já registrada na Ficha Individual do aluno.

Parágrafo único - A rasura ou emenda, na Ficha Individual, invalida o documento e é passível de sanção.

CAPÍTULO II  
DA PROMOÇÃO E RECUPERAÇÃO

Artigo 54 - Os critérios de promoção e recuperação dos alunos serão determinados pelas normas da Secretaria de Educação e Cultura que disciplinam a matéria.

Artigo 55 - Os resultados da recuperação serão registrados no Diário de Classe pelo Professor e transcritos na Ficha Individual do aluno pela Secretaria da Escola

Artigo 56 - A comunicação dos resultados far-se-ã de acordo com os artigos 51 e 52 deste Regimento.

CAPÍTULO III  
DOS CERTIFICADOS E DIPLOMAS

Artigo 57 - Aos alunos que concluírem a 8ª série a Escola expedirá certificado de conclusão do ensino de 1º grau e, conforme o caso, expedirá certificado ou diploma correspondente ao curso ministrado, quando se tratar do ensino de 2º grau.

Parágrafo Único - Serão efetuados no órgão próprio do Ministério de Educação e Cultura, os registros dos diplomas relativos às habilitações profissionais.

TÍTULO VIII  
DO PESSOAL  
CAPÍTULO I  
DO PESSOAL DOCENTE E TÉCNICO

Artigo 58 - O corpo docente da Escola será constituído por professores devidamente habilitados, segundo as normas próprias do Sistema Educacional.

Artigo 59 - O corpo técnico será constituído do Diretor, Vice-Diretor e outros técnicos que constem do quadro de pessoal da Escola.

Artigo 60 - O quadro de pessoal docente e técnico da Escola será constitupido de várias categorias regulamentadas por estatuto próprio.

Artigo 61 - Os professores e técnicos admitidos pelo Sistema Estadual serão indicados para a Escola, segundo as necessidades desta.

Artigo 62 - São direitos do pessoal docente e técnico:

- I - gozar de liberdade no exercício de suas atividades, no que não contrariar dispositivos legais.
- II - receber assistência técnica e financeira para seu aperfeiçoamento, especialização e atualização.

Parágrafo Único - O pessoal docente e técnico terá seus direitos assegurados em conformidade com a legislação pertinente e de acordo com o respectivo regime de admissão e ato que o regulou.

Artigo 63 - São deveres do pessoal docente e técnico:

- I - cumprir as ordens regulamentares dos superiores hierárquicos;
- II - participar no planejamento do currículo pleno da Escola, bem como de reuniões, conselhos e comissões escolares;

- III - comparecer pontualmente ao trabalho e executar os ser  
viços que lhe couber por determinação legal ou regulam  
entar;
- IV - empenhar-se pela educação integral dos alunos;
- V - desenvolver trabalhos e sugerir providências que visem  
à melhoria e ao aperfeiçoamento do sistema de ensino.
- VI - frequentar cursos legalmente instituídos, com vistas  
a seu aperfeiçoamento ou especialização, na busca do  
aprimoramento para o desempenho de suas funções;
- VII - guardar sigilo sobre assuntos da Escola que não devam  
ser divulgados.

## CAPÍTULO II DO PESSOAL DE APOIO

Artigo 64 - O quadro do pessoal de apoio será constituído por auxiliares de serviço, de acordo com as categorias previstas na legislação de pessoal do Estado.

Artigo 65 - A admissão do pessoal de apoio é atribuição do ó  
rgão competente da Administração Estadual.

Parágrafo único - O pessoal de que trata o presente artigo será requisitado para a Escola de acordo com as suas necessidades.

Artigo 66 - São direitos do pessoal de apoio, além dos previstos na legislação pertinente, de acordo com o respectivo regime de admissão e ato que o regulou:

- I - receber assistência técnica adequada ao desempenho de sua função;
- II - sugerir providências que favoreçam o pleno funciona  
mento da Escola;

Artigo 67 - São deveres do pessoal de apoio além dos previstos na legislação pertinente;

- I - obedecer às ordens legítimas dos superiores;
- II - observar as normas legais e regulamentares;
- III - cumprir o horário de trabalho estabelecido pela Ad  
ministração;
- IV - desenvolver trabalhos que favoreçam o pleno funcio  
namento da Escola;
- V - responsabilizar-se pela utilização e conservação de material que lhe for confiado;
- VI - guardar sigilo sobre assuntos da Escola que não de  
vem ser divulgados.

## CAPÍTULO III DO PESSOAL DISCENTE

Artigo 68 - São direitos do pessoal discente:

- I - ter cada aluno a sua individualidade respeitada pe  
la comunidade escolar, não lhe sendo infringido desa  
cato físico ou moral;
- II - organizar e participar de associações e grêmios com finalidade educativa, podendo votar e ser votado;
- III - usufruir de um ambiente condigno, sadio e pr  
opício ao ensino-aprendizagem.

IV - recorrer às autoridades escolares quando prejudicado em seus direitos

artigo 69 - São deveres do pessoal discente:

- I - respeitar os regulamentos e normas da Escola;
- II - abster-se de atos que perturbem a ordem, ofendam os bons costumes ou importem em desacato às leis, às autoridades escolares e funcionários, bem como aos representantes de turmas no desempenho de suas funções;
- III - tratar com respeito os diretores, professores e funcionários e colegas;
- VI - desempenhar a contento todas as atividades escolares em que sua participação for exigida;
- V - contribuir, no que lhe couber, para a conservação e valorização da Escola.

TÍTULO IX  
DO REGIME DISCIPLINAR  
CAPÍTULO I  
DAS PENALIDADES APLICÁVEIS AOS SERVIDORES

Artigo 70 - Serão aplicados ao pessoal docente, técnico e de apoio as penalidades previstas na legislação pertinente, em consonância com o regime de admissão e que esteja submetido.

artigo 71 - As sanções serão aplicadas ao servidor pelo órgão competente da Secretaria de Educação e Cultura, observada a legislação específica.

§ 1º - A aplicação de sanções dependerá do parecer da Direção da Escola, que encaminhará os casos a quem de direito.

§ 2º - Os critérios para aplicação de sanções serão os previstos na legislação pertinente.

CAPÍTULO II  
DAS PENALIDADES APLICÁVEIS AOS ALUNOS

Artigo 72 - A infração dos deveres estipulados no artigo 69 deste Regimento submete o aluno, conforme a gravidade da falta, as seguintes medidas disciplinares:

- I - advertência oral ou escrita;
- II - suspensão
- III - cancelamento de matrícula.

§ 1º - A suspensão implicará na não participação do aluno em atividades escolares durante o período de sua vigência.

§ 2º - O cancelamento de matrícula aplicar-se-á ao aluno que incidir em falta de extrema gravidade ou for reincidente em faltas graves devidamente registradas, ouvido o Conselho de Escola e, se necessário, a Secretaria de Educação e Cultura.

Artigo 73 - A Direção da Escola comunicará aos pais ou responsáveis pelo aluno as infrações por ele cometidas, para que, conjuntamente busquem as soluções mais adequadas.

Artigo 74 - As advertências escrita ou oral e a suspensão deverão ser anotadas na Ficha Individual do aluno, com a devida ciência do mesmo.

Parágrafo único - Para efeito de transferência, não serão transcritas, da Ficha Individual do aluno, as anotações a que se refere o "caput" deste artigo.

Artigo 75 - Compete ao professor fazer a advertência oral ou escrita, notificando a Direção para as providências necessárias.

Artigo 76 - Compete à Direção a aplicação de qualquer das penalidades previstas, cabendo-lhe, com exclusividade, as de suspensão e cancelamento de matrícula, observadas as condições estabelecidas pelo artigo 72, § 2º

TÍTULO X  
DO REGIME DE ARQUIVAMENTO  
CAPÍTULO I  
DOS LIVROS

Artigo 77 - Os livros terão a finalidade de registrar as ocorrências relacionadas com a vida da Escola.

Artigo 78 - A Escola, para efeito de registro, manterá os seguintes livros:

- I - Livro de Tombo;
- II - Livro de Matrícula do aluno;
- III - Livro de Atas e Incineração de Documentos;
- IV - Livro de Atas de Resultados Finais;
- V - Livro de Atas Especiais;
- VI - Livro de Ponto de Professores;
- VII - Livro de Ponto de Pessoal Técnico e de Apoio.

Artigo 79 - Todos os livros de Escrituração Escolar terão um termo de abertura assim como um termo de encerramento, assinados pelo Diretor e Secretário da Escola.

Artigo 80 - Os livros de Escrituração Escolar constituem o Arquivo da Escola, sendo vedada a sua retirada periódica ou definitiva, exceto quando requisitados pelo órgão competente do Sistema.

CAPÍTULO II  
DOS DOCUMENTOS ESCOLARES

Artigo 81 - São considerados documentos escolares do aluno;

- I - Histórico Escolar;
- II - Ficha Individual

Artigo 82 - Os documentos escolares, desde que arquivados, constituirão o acervo da Escola.

§ 1º - Em caso de extravio, a Escola responsabilizar-se-á por nova emissão.

§ 2º - Os documentos escolares não poderão ser retirados do arquivo, ressalvando-se a retirada para transcrição de dados.

Artigo 83 - Cada aluno terá uma Pasta Individual onde serão guardados os seguintes documentos:

- I - Histórico Escolar;
- II - Ficha Individual;
- III - Ficha de dados pessoais
  - a) Certidão de Registro de Nascimento ou Casamento, ou Carteira de Identidade;
  - b) Comprovante de situação militar ou eleitoral.

Artigo 84 - As anotações previstas no inciso III do artigo anterior deverão ser feitas no tempo regulamentar, após o que serão os documentos devolvidos aos alunos.

Artigo 85 - Constituirão outros documentos escolares:

- I - diários;
- II - os livros de assentamentos individuais ou coletivos do pessoal docente, técnico e de apoio;
- III - boletins de resultados das avaliações;
- IV - outras fichas ou documentos dos serviços de supervisão e orientação.

CAPÍTULO III  
DOS ASSENTAMENTOS INDIVIDUAIS DO CORPO DISCENTE

Artigo 86 - As anotações referentes ao corpo discente serão feitas em livros e fichas próprias de acordo com o presente Regimento.

CAPÍTULO IV  
DOS ASSENTAMENTOS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES

Artigo 87 - O papel docente e técnico terá uma pasta individual da qual constarão:

- I - Currículo Vitae;
- II - autorização para lecionar ou xerox do diploma;
- III - anotações de dados pessoais em ficha própria;
- IV - outros documentos, sempre que houver necessidade;

Artigo 88 - Os dados referentes ao pessoal de apoio serão anotados em fichas coletivas ou em formulários próprios.

CAPÍTULO V  
DA INCINERAÇÃO DE DOCUMENTOS

Artigo 89 - Lavradas devidamente as atas, poderão ser incinerados os seguintes documentos escolares de escrituração:

- I - Provas relativas à recuperação, após dois anos;
- II - Atestados médicos e de vacinação, documentos disponíveis relativos a professores, após a transcrição nos assentamentos individuais;
- III - Declaração de expedição de Histórico Escolar, após a entrega ao aluno do documento definitivo;
- IV - Outros documentos, com autorização dos órgãos competentes.

Artigo 90 - Serão responsáveis pela incineração, além do Diretor da Escola, o Secretário e um ou dois representantes do corpo docente escolhidos pelo Diretor.

TÍTULO XI  
DO SISTEMA ECONÔMICO-FINANCEIRO  
CAPÍTULO ÚNICO

Artigo 91 - O Regime salarial da Escola será regulado pela legislação própria do Sistema Educacional do Estado.

Artigo 92 - O controle financeiro será feito atendendo às diretrizes do Órgão competente da Secretaria de Educação e Cultura.

Artigo 93 - A contribuição escolar far-se-á na forma da lei, de acordo com normas expedidas pela Secretaria de Educação e Cultura.

TITULO XII  
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS  
CAPITULO ÚNICO

Artigo 94 - Incorporar-se-ão a este Regimento, automaticamente, as disposições de leis e instruções ou normas emanadas dos órgãos competentes dos Sistemas Estadual e Federal do Ensino.

Artigo 95 - Este Regimento será alterado dependendo das conveniências pedagógicas, disciplinares e administrativas da Escola.

Artigo 96 - À Direção da Escola compete divulgar este Regimento entre a comunidade escolar.

Artigo 97 - Poderá ser efetivada a intercomplementaridade e entrosamento da Escola com outros estabelecimentos quando se fizer necessários, mediante contato direto da Secretaria de Educação e Cultura, órgãos envolvidos e Direção da Escola.

Artigo 98 - Os casos omissos serão ajuizados pela Direção da Escola, ouvido o Conselho da Escola, à luz das leis e normas de ensino, passíveis de consultas especiais aos órgãos competentes da Secretaria de Educação e Cultura.

A N E X O 2

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRETORES ESCOLARES

QUESTIONÁRIO

## INSTRUÇÕES:

Este questionário está dividido em duas (02) partes. A primeira trata exclusivamente de obter informações sobre os dados gerais das Escolas e dos Diretores. A segunda refere-se à caracterização das funções do Diretor Escolar.

É importante que você responda a cada pergunta da forma mais franca possível. Suas respostas individuais não serão identificadas, pois, o que nos interessa não é o caso particular, mas o conjunto dos dados em geral.

Na primeira parte do questionário, marque com um X a alternativa correta. Na segunda parte, o questionário acha-se dividido em duas alternativas: sim e não. Assinale a alternativa que você julga estar mais próxima da prática administrativa.

Observação: No questionário, a expressão órgãos técnicos inclui as funções docentes da área de saúde (orientador, psicólogo, médico e dentista, etc.), não se enquadrando nas funções técnicas as do diretor, secretário e pessoal auxiliar, consideradas como de caráter administrativo.

PARTE II - DADOS GERAIS DA ESCOLA:

|      |                                       |     |
|------|---------------------------------------|-----|
| 01 - | Localização . . . . .                 | ( ) |
|      | Sede do Nure . . . . .                | ( ) |
|      | Fora da sede do Nure . . . . .        | ( ) |
| 02 - | Nível de Ensino                       |     |
|      | 1º Grau . . . . .                     | ( ) |
|      | 2º Grau . . . . .                     | ( ) |
|      | 1º e 2º Graus . . . . .               | ( ) |
| 03 - | População Discente (número de alunos) |     |
|      | 1ª à 4ª séries do 1º grau             |     |
|      | - Menos de 500 . . . . .              | ( ) |
|      | - de 500 a 1.000 . . . . .            | ( ) |
|      | - mais de 1.000 . . . . .             | ( ) |
|      | 5ª à 8ª séries do 1º grau             |     |
|      | - Menos de 500 . . . . .              | ( ) |
|      | - de 500 a 1.000 . . . . .            | ( ) |
|      | - mais de 1.000 . . . . .             | ( ) |
|      | 1ª à 3ª séries do 2º grau             |     |
|      | - Menos de 500 . . . . .              | ( ) |
|      | - de 500 a 1.000 . . . . .            | ( ) |
|      | - mais de 1.000 . . . . .             | ( ) |
|      | Total de alunos da Escola             |     |
|      | - Menos de 1.000 . . . . .            | ( ) |
|      | - de 1.000 a 2.000 . . . . .          | ( ) |
|      | - mais de 3.000 . . . . .             | ( ) |

II - DADOS PROFISSIONAIS DO DIRETOR

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 04 - | Tempo de exercício na função de Diretor (Total de anos, inclusive, nos outros estabelecimentos de ensino em que trabalhou). |     |
|      | - Menos de 01 ano . . . . .   | ( ) |
|      | - 01 a 05 anos . . . . .  | ( ) |
|      | - 06 a 10 anos . . . . .  | ( ) |
|      | - 11 a 15 anos . . . . .  | ( ) |
|      | - 16 a 20 anos . . . . .  | ( ) |
|      | - Mais de 20 anos . . . . .   | ( ) |
| 05 - | Tempo de exercício na escola que dirige:  |     |
|      | - Menos de 01 ano . . . . .   | ( ) |
|      | - 01 a 05 anos . . . . .  | ( ) |
|      | - 06 a 10 anos . . . . .  | ( ) |
|      | - 11 a 15 anos . . . . .  | ( ) |
|      | - 16 a 20 anos . . . . .  | ( ) |
|      | - Mais de 20 anos . . . . .   | ( ) |
| 06   | Qual a utilidade do Curso de Pedagogia, com Habilitação em Administração Escolar, para o exercício das suas funções:        |     |
|      | Muito útil . . . . .  | ( ) |
|      | Útil . . . . .  | ( ) |
|      | Pouco útil . . . . .  | ( ) |
|      | Inútil . . . . .  | ( ) |

PARTE IIII - CARACTERIZAÇÃO DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR ESCOLAR:

07. O pessoal docente da escola participa da interpretação dos dados do diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e emocionais) dos alunos que tenham implicação no planejamento curricular. SIM  NÃO
08. O pessoal técnico da escola participa da interpretação dos dados do diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e emocionais) dos alunos que tenham implicações no planejamento curricular. SIM  NÃO
09. O pessoal administrativo de um estabelecimento de ensino tem total autonomia em seu trabalho, não devendo sofrer influência de qualquer setor da instituição. SIM  NÃO
10. O pessoal da merenda escolar recebe cooperação para o pleno desempenho de suas funções. SIM  NÃO
11. O pessoal docente do estabelecimento de ensino é o único responsável pelo planejamento de ensino no SIM  NÃO
12. O pessoal técnico da escola é orientado nos procedimentos que visam ao diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e emocionais) dos alunos SIM  NÃO
13. Os trabalhos para a formulação de objetivos e metas da escola que subsidiarão o desenvolvimento dos programas de ensino são coordenados pela direção. SIM  NÃO
14. O desenvolvimento das unidades de ensino, tendo em vista o atingimento dos objetivos e metas traçadas para a escola, é orientado pela direção. SIM  NÃO
15. No planejamento de recursos didáticos, tendo em vista a obtenção de um ambiente que favoreça a aprendizagem, o professor é auxiliado pela direção. SIM  NÃO
16. Cabe à direção o encorajamento à frequência às aulas e outras atividades promovidas pela escola, bem como a uma conduta social aceitável.
17. As medidas necessárias para proporcionar as melhores condições para que o corpo docente possa desempenhar as suas funções são metas a serem alcançadas pela direção. SIM  NÃO

18. As medidas necessárias para proporcionar as melhores condições para que o corpo docente possa desempenhar as suas funções são metas a serem alcançadas pela direção. SIM  NÃO
19. Os diversos setores de um estabelecimento de ensino traçam planos para o bom desempenho de suas funções e os encaminham à direção. Contudo, não devem admitir a influência de setores externos em suas decisões. SIM  NÃO
20. A direção convoca, regularmente, reuniões onde externa suas avaliações sobre o desempenho dos diversos setores de sua responsabilidade. SIM  NÃO
21. A direção designa comissões com a finalidade de elaborarem e implementarem currículos integrados sob sua coordenação. SIM  NÃO
22. Há apresentações regulares de avaliações da direção sobre a implementação dos currículos, referidos no item 21 e, se necessário, sua reformulação. SIM  NÃO
23. A direção designa uma infra-estrutura para a implementação dos itens 21 e 22. SIM  NÃO
24. A direção delega poderes aos seus subordinados na eventualidade de seu impedimento. SIM  NÃO
25. A aplicação de medidas administrativas exigidas para o bom funcionamento da escola é de exclusiva competência dos órgãos técnicos com essas funções específicas. SIM  NÃO
26. O pessoal docente da escola é orientado nos procedimentos que visam ao diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e emocionais) dos alunos. SIM  NÃO
27. O pessoal docente da escola participa da avaliação e determinação de procedimentos baseados nos resultados do diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e emocionais) dos alunos. SIM  NÃO
28. O pessoal técnico da escola participa da avaliação e determinação de procedimentos baseados nos resultados do diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e emocionais) dos alunos. SIM  NÃO
29. A direção elabora, divulga e mantém registros completos no arquivo da escola, nos moldes da legislação em vigor. SIM  NÃO
30. A utilização de recursos da escola, de modo a promover o máximo de oportunidades de aprendizagem para os alunos, é planejada pela direção. SIM  NÃO

31. A direção da escola não deve fazer sugestões de caráter didático a elementos do corpo docente do estabelecimento. SIM  NÃO
32. A direção empenha-se em estabelecer entendimentos com o corpo docente, considerando seus interesses, escala e todos os problemas que lhe são peculiares. SIM  NÃO
33. A direção assume uma atitude de simpatia em relação aos colegas, proporcionando ambiente adequado ao pessoal técnico para plena realização de seus trabalhos. SIM  NÃO
34. A direção prepara e apresenta relatórios de conferência, pesquisas e outras atividades que possam ser de valor para a melhoria do programa de ensino. SIM  NÃO
35. Há, por parte da direção, desenvolvimento de habilidades pessoais de liderança, caracterizadas pelo bom julgamento, pensamento correto, criatividade e imaginação. SIM  NÃO
36. A identificação, avaliação e seleção de equipamentos e materiais adequados, considerando alocações orçamentárias para a implementação dos objetivos e metas do ensino, são orientadas pela direção. SIM  NÃO
37. Há, por parte da direção, demonstração de apreço pela comunidade através da participação e envolvimento nas promoções realizadas pelos seus membros. SIM  NÃO
38. Cabe à direção elaborar e submeter à aprovação dos órgãos superiores o orçamento, bem como todas as alocações de recursos destinados ao bom desempenho dos trabalhos escolares. SIM  NÃO
39. As necessidades do pessoal e os materiais necessários para a implementação de programas de treinamento em serviço e de reciclagem são identificadas pela direção. SIM  NÃO
40. A função precípua da escola é a veiculação do "saber elaborado". Assim, os membros do seu corpo docente e administrativo devem assumir atividades compatíveis com aqueles objetivos, embora, muitas vezes, não encontrem compreensão por parte de seu meio ambiente. De qualquer modo, não devem se afastar da linha de conduta, visando ao atingimento dos objetivos. SIM  NÃO
41. Há, por parte da direção, adoção de procedimentos visando, quando necessário, à modificação de desempenho, baseada em informações de colegas e na auto-análise das próprias ações no desempenho das respectivas responsabilidades. SIM  NÃO

42. A direção assume uma tividade de simpatia em re  
ção aos colegas, proporcionando ambiente adequã  
do ao pessoal administrativo para plena realiza  
ção de seu trabalho. SIM  NÃO
43. Na promoção de oportunidades para os alunos de  
senvolveram habilidades de auto-avaliação para  
a compreensão de seus pontos fortes e de suas  
limitações, o corpo docente é auxiliado pela di  
reção. SIM  NÃO
44. Há, por parte da direção, a aceitação e análise  
da crítica construtiva, de maneira profissional. SIM  NÃO
45. Os diversos setores de uma unidade escolar de  
vem diligenciar, de modo independente, no senti  
do de obter recursos que facilitem o desempenho  
de suas funções. SIM  NÃO
46. No desenvolvimento das técnicas e diagnóstico e  
avaliação dos estudantes, o professor é auxilia  
do pela direção. SIM  NÃO
47. No planejamento e implementação do programa de  
ensino, há envolvimento dos colegas de trabalho. SIM  NÃO
48. Há, por parte da direção, estabelecimento de re  
lações cordiais com os pais dos alunos, demons  
trando preocupações com problemas, valores e in  
teresses de cada aluno e de sua família. SIM  NÃO
49. As medidas necessárias para a proteção dos mate  
riais, equipamentos e prédios são efetuadas pela  
direção. SIM  NÃO
50. Na identificação e solução de problemas de ensi  
no, o professor é auxiliado pela direção. SIM  NÃO
51. A direção leva em consideração as sugestões dos  
diversos setores da escola: Supervisão Pedagógi  
ca, Orientação Educacional, Coordenação Adminis  
trativa, Vice-Direção, Coordenação Pedagógica e  
Apoio Administrativo. SIM  NÃO
52. O ambiente propício ao desenvolvimento de um  
clima de trabalho visando à otimização dos re  
cursos escolares deve ser criado sem interferên  
cia de qualquer espécie pela convivência dos mem  
bros do corpo docente e administrativo do esta  
belecimento. SIM  NÃO
53. A direção, sempre que suas funções permitem, su  
gere mudanças de pessoal visando à melhoria do  
desempenho de sua escola, junto aos órgãos com  
petentes. SIM  NÃO
54. Na busca de melhores técnicas e estratégias de  
ensino para aplicação na sala de aula, o profes  
sor é auxiliado pela direção. SIM  NÃO

55. Os problemas extra-escolares que se refletem no rendimento escolar do estudante devem ficar afetos unicamente aos órgãos técnicos que trabalham no sentido de sua eliminação para que seja totalmente preservado o sigilo profissional. SIM  NÃO
56. A direção empenha-se em estabelecer entendimentos com o corpo docente. Para isso considera seus interesses, escala de valores e todos os problemas que lhe são peculiares. SIM  NÃO
57. O desempenho didático de um elemento do corpo docente é inteiramente independente das relações desse elemento com os demais colegas de diferentes níveis da escola. SIM  NÃO
58. A direção prevê mecanismo para levantamentos periódicos sobre as causas de possíveis ineficiências na escola e toma providências para sua eliminação. SIM  NÃO
59. A direção elabora regularmente relatórios informando sobre a situação da escola e toma providências para sanar eventuais irregularidades.
60. As atividades de apoio não instrucionais da escola são de exclusiva competência da direção, não havendo, portanto, necessidade de divulgá-las. SIM  NÃO
61. Na análise de conflitos pessoais e no desenvolvimento de estratégias para suas soluções, os colegas de trabalho recebem colaboração da direção. SIM  NÃO
62. No tratamento dos problemas dos alunos, o professor é auxiliado pela direção. SIM  NÃO
63. Há, por parte da direção, desenvolvimento de habilidades profissionais, através de leitura especializada e comparecimento às conferências na área de atuação. SIM  NÃO
64. A direção mantém informações sobre os dados da secretaria da escola relativos a todo o pessoal. SIM  NÃO
65. A direção, raramente, encaminha aos escalões superiores as decisões oriundas dos diversos setores de seu estabelecimento. SIM  NÃO
66. Os programas e serviços especiais existentes nas escolas são articulados com o programa de ensino regular.
67. Há, por parte da direção, a promoção de uma imagem positiva da escola na comunidade com o envolvimento de seus membros nas atividades da escola. SIM  NÃO

68. A supervisão e avaliação de todas as atividades do corpo docente da escola são atribuições da direção. SIM  NÃO
69. A direção assume uma atitude de simpatia em relação aos colegas, propiciando ambiente adequado a uma integração do pessoal docente para a plena realização de seu trabalho. SIM  NÃO

A N E X O 3

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COORDENADORES ADMINISTRATIVOS

QUESTIONÁRIO

## INSTRUÇÕES:

Este questionário foi projetado para auxiliar os elementos da rede escolar na descrição do exercício da função do Diretor Escolar. Ao preencher o questionário, é importante que você responda a cada pergunta da forma mais franca possível. Não há respostas corretas ou erradas. Suas respostas individuais não serão identificadas. Para assegurar plena confidencialidade, não escreva seu nome em parte alguma do questionário.

Na primeira parte do questionário, marque com um X a alternativa correta.

Na segunda parte, a escala de respostas acha-se dividida em quatro alternativas, num contínuo que vai de "nunca" ao "sempre". Indique sua resposta a cada pergunta, fazendo um círculo na escolha que melhor descreve sua opinião acerca da atividade exercida pelo Diretor Escolar.

PARTE II - DADOS GERAIS DA ESCOLA:

1. Nível de Ensino
  - . 1º Grau ( )
  - . 2º Grau ( )
  - . 1º e 2º Graus ( )
  
2. População Discente (número de alunos)
  - . 1.<sup>a</sup> a 4.<sup>a</sup> séries do 1º Grau
    - menos de 500 ( )
    - de 500 a 1.000 ( )
    - mais de 1.000 ( )
  - . 5.<sup>a</sup> a 8.<sup>a</sup> séries do 1º Grau
    - menos de 500 ( )
    - de 500 a 1.000 ( )
    - mais de 1.000 ( )
  - . 1.<sup>a</sup> a 3.<sup>a</sup> séries do 2º Grau
    - menos de 500 ( )
    - de 500 a 1.000 ( )
  - . Total de alunos da escola
    - menos de 1.000 ( )
    - de 1.000 a 2.000 ( )
    - mais de 3.000 ( )

II - DADOS PROFISSIONAIS DO COORDENADOR ADMINISTRATIVO:

4. Tempo de exercício na função de coordenador administrativo (total de anos, inclusive, os outros estabelecimentos de ensino em que trabalhou).
  - . Menos de 01 ano ( )
  - . De 01 a 05 anos ( )
  - . De 06 a 10 anos ( )
  - . De 11 a 15 anos ( )
  - . De 16 a 20 anos ( )
  - . Mais de 20 anos ( )
  
5. Tempo de exercício na escola que trabalha:
  - . Menos de 01 ano ( )
  - . De 01 a 05 anos ( )
  - . De 06 a 10 anos ( )
  - . De 11 a 15 anos ( )
  - . De 16 a 20 anos ( )
  - . Mais de 20 anos ( )

ESCALA DE RESPOSTAS

1 - Nunca

3 - Frequentemente

2 - Pouco

4 - Sempre

137

- 6 - Orientação ao pessoal técnico para procedimentos visando ao diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e econômicas) dos alunos. 1,2,3,4, .
- 7 - Orientação ao pessoal docente para procedimentos visando ao diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e econômicas) dos alunos. 1,2,3,4, .
- 8 - Envolvimento do pessoal técnico na avaliação e determinação de procedimentos baseados nos resultados do diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e econômicas) dos alunos. 1,2,3,4
- 9 - Envolvimento do pessoal docente na avaliação e determinação de procedimentos baseados nos resultados do diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e econômicas) dos alunos. 1,2,3,4
- 10 - Orientação ao pessoal técnico na interpretação dos dados do diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e econômicas) dos alunos. 1,2,3,4
- 11 - Orientação ao pessoal docente na interpretação dos dados do diagnóstico das necessidades (físicas, mentais, sociais e econômicas) dos alunos que tenham implicações no planejamento curricular. 1,2,3,4
- 12 - Coordenação dos trabalhos para a formulação de objetivos e metas da escola que subsidiarão o desenvolvimento do Programa de Ensino. 1,2,3,4
- 13 - Orientação na identificação, avaliação e seleção de equipamentos e materiais adequados, considerando alocações orçamentárias, para implementação dos objetivos e metas do ensino. 1,2,3,4
- 14 - Orientação no desenvolvimento das Unidades de ensino com vistas ao atingimento dos objetivos e metas traçadas para a Escola. 1,2,3,4
- 15 - Identificação das necessidades do pessoal e materiais necessários para implementação de programas de treinamento em serviço e reciclagem. 1,2,3,4
- 16 - Planejamento da utilização dos recursos da escola de modo a promover o máximo de oportunidades de aprendizagem para os alunos. 1,2,3,4
- 17 - Auxílio ao professor no desenvolvimento das técnicas de diagnóstico e avaliação dos estudantes. 1,2,3,4

ESCALA DE RESPOSTAS

|           |                    |
|-----------|--------------------|
| 1 - Nunca | 3 - Frequentemente |
| 2 - Pouco | 4 - Sempre         |

138

- |   |         |
|---|---------|
| 18 - Auxílio ao professor na identificação e resolução dos problemas de ensino ocorridos.   | 1,2,3,4 |
| 19 - Auxílio ao professor no planejamento de recursos didáticos à obtenção de um ambiente que favoreça a aprendizagem.  | 1,2,3,4 |
| 20 - Assistência ao corpo docente na promoção de oportunidades para o aluno desenvolver habilidades de auto-avaliação, para a compreensão de seus pontos fortes e de suas limitações.     | 1,2,3,4 |
| 21 - Articulação de todos os programas e serviços existentes na escola com o programa de ensino regular.  | 1,2,3,4 |
| 22 - Responsabilidade por medidas necessárias para proteção e manutenção dos materiais, equipamentos e prédios.   | 1,2,3,4 |
| 23 - Responsabilidade por medidas necessárias, que proporcionem melhores condições ao corpo docente para que possa desenvolver as suas funções.   | 1,2,3,4 |
| 24 - Supervisão e avaliação das atividades do corpo docente da escola.  | 1,2,3,4 |
| 25 - Cooperação com o pessoal da merenda escolar, estabelecimento e manutenção de serviços satisfatórios.   | 1,2,3,4 |
| 26 - Preparação e apresentação de relatórios de conferências, pesquisa e outras atividades que possam ser de valor para a melhoria do programa de ensino.                                 | 1,2,3,4 |
| 27 - Elaboração, divulgação e manutenção de registros complementos no arquivo da escola, nos moldes da legislação em vigor.   | 1,2,3,4 |
| 28 - Elaboração e apresentação à aprovação aos órgãos superiores do orçamento da escola, bem como das alocações de recursos destinados ao bom desempenho dos trabalhos escolares.         | 1,2,3,4 |
| 29 - Demonstração de real entendimento nas relações com os estudantes, considerando sinceramente seus sentimentos, sistema de valores, interesses, habilidades, necessidades e desempenho | 1,2,3,4 |
| 30 - Demonstração de responsabilidade para encorajar a frequência às aulas e conduta aceitável.   | 1,2,3,4 |
| 31 - Demonstração de atitudes de simpatia em relação aos colegas, propiciando ambiente adequado a uma integração do pessoal para a plena realização do seu trabalho.                      | 1,2,3,4 |

ESCALA DE RESPOSTAS

1 - Nunca                      3 - Frequentemente  
2 - Pouco                      4 - Sempre

139

- 32 - Envolvimento de seus colegas de trabalho no planejamento e implementação de todo o programa de ensino. 1,2,3,4
- 33 - Auxílio ao professor na busca de melhores técnicas e estratégias de ensino para a aplicação em sala de aula. 1,2,3,4
- 34 - Colaboração com colegas de trabalho, na análise de conflitos pessoais e no desenvolvimento de estratégias para sua solução. 1,2,3,4
- 35 - Auxílio ao professor para o tratamento dos problemas dos alunos. 1,2,3,4
- 36 - Promoção de uma imagem positiva da escola na comunidade, envolvendo seus membros em suas atividades. 1,2,3,4
- 37 - Estabelecimento de relações cordiais com os pais dos alunos, demonstrando preocupação com problemas, valores e interesses de cada aluno e de sua família. 1,2,3,4
- 38 - Promoção de atividades que conduzam à compreensão e ao apoio para os objetivos da programação escolar. 1,2,3,4
- 39 - Envolvimento dos membros da comunidade para o pleno atingimento dos objetivos escolares. 1,2,3,4
- 40 - Demonstração de apreço pela comunidade através da participação e envolvimento nas promoções realizadas pelos seus membros. 1,2,3,4
- 41 - Desenvolvimento de habilidades pessoais de liderança, caracterizando-se pelo bom julgamento, criatividade, pensamento concreto e imaginação. 1,2,3,4
- 42 - Adoção de procedimentos para modificar seu desempenho, quando necessário, baseando-se em informações de seus colegas e na auto-análise de suas ações no desempenho de suas responsabilidades. 1,2,3,4
- 43 - Aceitação e análise da crítica construtiva de maneira profissional. 1,2,3,4
- 44 - Exercício de liderança decisiva em tempos de crise escolar e desordem cívica. 1,2,3,4
- 45 - Desenvolvimento de habilidades profissionais através da leitura especializada e comparecimento à conferências realizadas em sua área de atuação. 1,2,3,4
- 46 - Manutenção de informações sobre os dados da secretaria da escola relativos aos alunos e funcionários 1,2,3,4

ESCALA DE RESPOSTAS

1 - Nunca

3 - Frequentemente

2 - Pouco

4 - Sempre

140

- 47 - Consideração às sugestões dos diversos setores: Supervisão, Coordenação Administração, Orientação Educacional, Orientação Ocupacional e Pessoal de Apoio. 1,2,3,4
- 48 - Convocação regulares de reuniões onde os diretores externam suas avaliações sobre o desempenho dos diversos setores de sua responsabilidade. 1,2,3,4
- 49 - Designação de comissão, sob sua coordenação, com a finalidade de elaborarem e complementarem currículos integrados. 1,2,3,4
- 50 - Apresentação regular de avaliação sobre a implementação dos currículos, referidos no item anterior e, se necessário, sua reformulação. 1,2,3,4
- 51 - Designação de uma infra-estrutura para a implementação dos itens 45, 49 e 50. 1,2,3,4
- 52 - Previsão de mecanismos para levantamentos periódicos sobre as causas de possíveis ineficiências na escola e tomada de providências para sua eliminação. 1,2,3,4
- 53 - Elaboração regular de relatórios, informando sobre a situação de sua escola e providências para sanar eventuais irregularidades. 1,2,3,4
- 54 - Sugestões, sempre que suas funções permitirem, de mudanças de pessoal visando à melhoria do desempenho de sua escola, junto aos órgãos competentes. 1,2,3,4
- 55 - Delegação de poderes a seus subordinados na eventualidade de seu impedimento. 1,2,3,4
- 56 - Sugira atividades que o Diretor desenvolve para avaliação das necessidades dos alunos.

---

57 - Sugira atividades que o Diretor desenvolve para o planejamento da instrução. \_\_\_\_\_

---

58 - Sugira atividades que o Diretor desenvolve para a condução das atividades técnico-administrativas. \_\_\_\_\_

---

59 - Sugira atividades que o Diretor desenvolve para a execução da instrução. \_\_\_\_\_

---

- 60 - Sugira atividades que o Diretor desenvolve para a integração com os alunos. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 61 - Sugira atividades que o Diretor desenvolve para a integração com o corpo docente. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 62 - Sugira atividades que o Diretor desenvolve para a interação com os colegas. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 63 - Sugira atividades que o Diretor desenvolve para a interação com os membros da comunidade. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 64 - Sugira atividades que o Diretor realiza para desenvolver suas habilidades pessoais \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 65 - Sugira atividades que o Diretor executa para dar cumprimento às suas funções. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ANEXO 4

ENTREVISTA COM 50 DIRETORES ESCOLARES

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

(Áreas de competências para desempenho das funções do Diretor Escolar)

- 1 - Quais as técnicas utilizadas para avaliar as necessidades do corpo discente de sua escola? Existe uma pesquisa preparada para este fim ou é de iniciativa exclusiva do Diretor?
- 2 - Como a escola elege os seus objetivos e metas educacionais? Existe uma comissão para elaborá-los?
- 3 - Como é implementado o programa instrucional? Existe uma comissão coordenadora dessa implementação? Como o processo é realizado?
- 4 - As atividades de apoio, dos serviços administrativos (não instrucionais) são coordenados pelo diretor da escola ou você deixa a critério de seus técnicos?
- 5 - Você consegue frequentemente entrosamento com os alunos, visando a interação das atividades desses alunos com o programa escolar ou os deixa sob a responsabilidade de especialistas e seus respectivos professores?
- 6 - Você efetivamente promove atividades no sentido de proporcionar um ambiente propício no trabalho do pessoal docente, técnico e administrativo? Quais as técnicas empregadas? Ou você deixa para resolver os problemas à medida que eles surgirem?
- 7 - Você toma iniciativa no sentido de promover uma integração entre sua escola e a comunidade ou deixa essa atividade a cargo de outras pessoas?
- 8 - Você se preocupa com a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, para desenvolver melhor suas funções ou as suas inúmeras tarefas não lhe dão tempo para pensar nisso, executando-as apenas com os conhecimentos que já possui?

ANEXO 5

TABELA DE DISTRIBUIÇÃO DE WILKS

TABLE 3. Lower Percentage Points of Yaks U-Distribution,  $\alpha = 0.05$

| Y  | 99      | 95      | 90      | 85      | 80      | 75      | 70      | 65      | 60      | 55      | 50      | 45      | 40      | 35      | 30      | 25      | 20      | 15      | 10      | 5       | 0       |         |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1  | 1.92700 | 1.99241 | 2.06287 | 2.13912 | 2.22101 | 2.30844 | 2.40140 | 2.50002 | 2.60439 | 2.71462 | 2.83072 | 2.95370 | 3.08365 | 3.22051 | 3.36437 | 3.51524 | 3.67322 | 3.83841 | 4.01188 | 4.19372 | 4.38505 | 4.58693 |
| 2  | 1.92708 | 1.99248 | 2.06294 | 2.13919 | 2.22108 | 2.30851 | 2.40146 | 2.50008 | 2.60445 | 2.71468 | 2.83078 | 2.95376 | 3.08371 | 3.22057 | 3.36443 | 3.51530 | 3.67328 | 3.83847 | 4.01194 | 4.19378 | 4.38511 | 4.58699 |
| 3  | 1.92715 | 1.99255 | 2.06301 | 2.13926 | 2.22115 | 2.30858 | 2.40153 | 2.50015 | 2.60452 | 2.71475 | 2.83082 | 2.95380 | 3.08375 | 3.22061 | 3.36447 | 3.51534 | 3.67332 | 3.83851 | 4.01201 | 4.19385 | 4.38517 | 4.58705 |
| 4  | 1.92721 | 1.99261 | 2.06307 | 2.13932 | 2.22121 | 2.30864 | 2.40159 | 2.50021 | 2.60458 | 2.71481 | 2.83088 | 2.95386 | 3.08381 | 3.22067 | 3.36453 | 3.51540 | 3.67338 | 3.83857 | 4.01207 | 4.19391 | 4.38523 | 4.58711 |
| 5  | 1.92727 | 1.99267 | 2.06313 | 2.13938 | 2.22127 | 2.30870 | 2.40165 | 2.50027 | 2.60464 | 2.71487 | 2.83094 | 2.95392 | 3.08387 | 3.22073 | 3.36459 | 3.51546 | 3.67344 | 3.83863 | 4.01213 | 4.19397 | 4.38529 | 4.58717 |
| 6  | 1.92733 | 1.99273 | 2.06319 | 2.13944 | 2.22133 | 2.30876 | 2.40171 | 2.50033 | 2.60470 | 2.71493 | 2.83100 | 2.95398 | 3.08393 | 3.22079 | 3.36465 | 3.51552 | 3.67350 | 3.83869 | 4.01219 | 4.19403 | 4.38535 | 4.58723 |
| 7  | 1.92739 | 1.99279 | 2.06325 | 2.13950 | 2.22139 | 2.30882 | 2.40177 | 2.50039 | 2.60476 | 2.71499 | 2.83106 | 2.95404 | 3.08399 | 3.22085 | 3.36471 | 3.51558 | 3.67356 | 3.83875 | 4.01225 | 4.19409 | 4.38541 | 4.58729 |
| 8  | 1.92745 | 1.99285 | 2.06331 | 2.13956 | 2.22145 | 2.30888 | 2.40183 | 2.50045 | 2.60482 | 2.71505 | 2.83112 | 2.95410 | 3.08405 | 3.22091 | 3.36477 | 3.51564 | 3.67362 | 3.83881 | 4.01231 | 4.19415 | 4.38547 | 4.58735 |
| 9  | 1.92751 | 1.99291 | 2.06337 | 2.13962 | 2.22151 | 2.30894 | 2.40189 | 2.50051 | 2.60488 | 2.71511 | 2.83118 | 2.95416 | 3.08411 | 3.22097 | 3.36483 | 3.51570 | 3.67368 | 3.83887 | 4.01237 | 4.19421 | 4.38553 | 4.58741 |
| 10 | 1.92757 | 1.99297 | 2.06343 | 2.13968 | 2.22157 | 2.30900 | 2.40195 | 2.50057 | 2.60494 | 2.71517 | 2.83124 | 2.95422 | 3.08417 | 3.22103 | 3.36489 | 3.51576 | 3.67374 | 3.83893 | 4.01243 | 4.19427 | 4.38559 | 4.58747 |
| 11 | 1.92763 | 1.99303 | 2.06349 | 2.13974 | 2.22163 | 2.30906 | 2.40201 | 2.50063 | 2.60500 | 2.71523 | 2.83130 | 2.95428 | 3.08423 | 3.22109 | 3.36495 | 3.51582 | 3.67380 | 3.83899 | 4.01249 | 4.19433 | 4.38565 | 4.58753 |
| 12 | 1.92769 | 1.99309 | 2.06355 | 2.13980 | 2.22169 | 2.30912 | 2.40207 | 2.50069 | 2.60506 | 2.71529 | 2.83136 | 2.95434 | 3.08429 | 3.22115 | 3.36501 | 3.51588 | 3.67386 | 3.83905 | 4.01255 | 4.19439 | 4.38571 | 4.58759 |
| 13 | 1.92775 | 1.99315 | 2.06361 | 2.13986 | 2.22175 | 2.30918 | 2.40213 | 2.50075 | 2.60512 | 2.71535 | 2.83142 | 2.95440 | 3.08435 | 3.22121 | 3.36507 | 3.51594 | 3.67392 | 3.83911 | 4.01261 | 4.19445 | 4.38577 | 4.58765 |
| 14 | 1.92781 | 1.99321 | 2.06367 | 2.13992 | 2.22181 | 2.30924 | 2.40219 | 2.50081 | 2.60518 | 2.71541 | 2.83148 | 2.95446 | 3.08441 | 3.22127 | 3.36513 | 3.51600 | 3.67398 | 3.83917 | 4.01267 | 4.19451 | 4.38583 | 4.58771 |
| 15 | 1.92787 | 1.99327 | 2.06373 | 2.13998 | 2.22187 | 2.30930 | 2.40225 | 2.50087 | 2.60524 | 2.71547 | 2.83154 | 2.95452 | 3.08447 | 3.22133 | 3.36519 | 3.51606 | 3.67404 | 3.83923 | 4.01273 | 4.19457 | 4.38589 | 4.58777 |
| 16 | 1.92793 | 1.99333 | 2.06379 | 2.14004 | 2.22193 | 2.30936 | 2.40231 | 2.50093 | 2.60530 | 2.71553 | 2.83160 | 2.95458 | 3.08453 | 3.22139 | 3.36525 | 3.51612 | 3.67410 | 3.83929 | 4.01279 | 4.19463 | 4.38595 | 4.58783 |
| 17 | 1.92799 | 1.99339 | 2.06385 | 2.14010 | 2.22199 | 2.30942 | 2.40237 | 2.50099 | 2.60536 | 2.71559 | 2.83166 | 2.95464 | 3.08459 | 3.22145 | 3.36531 | 3.51618 | 3.67416 | 3.83935 | 4.01285 | 4.19469 | 4.38601 | 4.58789 |
| 18 | 1.92805 | 1.99345 | 2.06391 | 2.14016 | 2.22205 | 2.30948 | 2.40243 | 2.50105 | 2.60542 | 2.71565 | 2.83172 | 2.95470 | 3.08465 | 3.22151 | 3.36537 | 3.51624 | 3.67422 | 3.83941 | 4.01291 | 4.19475 | 4.38607 | 4.58795 |
| 19 | 1.92811 | 1.99351 | 2.06397 | 2.14022 | 2.22211 | 2.30954 | 2.40249 | 2.50111 | 2.60548 | 2.71571 | 2.83178 | 2.95476 | 3.08471 | 3.22157 | 3.36543 | 3.51630 | 3.67428 | 3.83947 | 4.01297 | 4.19481 | 4.38613 | 4.58801 |
| 20 | 1.92817 | 1.99357 | 2.06403 | 2.14028 | 2.22217 | 2.30960 | 2.40255 | 2.50117 | 2.60554 | 2.71577 | 2.83184 | 2.95482 | 3.08477 | 3.22163 | 3.36549 | 3.51636 | 3.67434 | 3.83953 | 4.01303 | 4.19487 | 4.38619 | 4.58807 |
| 21 | 1.92823 | 1.99363 | 2.06409 | 2.14034 | 2.22223 | 2.30966 | 2.40261 | 2.50123 | 2.60560 | 2.71583 | 2.83190 | 2.95488 | 3.08483 | 3.22169 | 3.36555 | 3.51642 | 3.67440 | 3.83959 | 4.01309 | 4.19493 | 4.38625 | 4.58813 |
| 22 | 1.92829 | 1.99369 | 2.06415 | 2.14040 | 2.22229 | 2.30972 | 2.40267 | 2.50129 | 2.60566 | 2.71589 | 2.83196 | 2.95494 | 3.08489 | 3.22175 | 3.36561 | 3.51648 | 3.67446 | 3.83965 | 4.01315 | 4.19499 | 4.38631 | 4.58819 |
| 23 | 1.92835 | 1.99375 | 2.06421 | 2.14046 | 2.22235 | 2.30978 | 2.40273 | 2.50135 | 2.60572 | 2.71595 | 2.83202 | 2.95500 | 3.08495 | 3.22181 | 3.36567 | 3.51654 | 3.67452 | 3.83971 | 4.01321 | 4.19505 | 4.38637 | 4.58825 |
| 24 | 1.92841 | 1.99381 | 2.06427 | 2.14052 | 2.22241 | 2.30984 | 2.40279 | 2.50141 | 2.60578 | 2.71601 | 2.83208 | 2.95506 | 3.08501 | 3.22187 | 3.36573 | 3.51660 | 3.67458 | 3.83977 | 4.01327 | 4.19511 | 4.38643 | 4.58831 |
| 25 | 1.92847 | 1.99387 | 2.06433 | 2.14058 | 2.22247 | 2.30990 | 2.40285 | 2.50147 | 2.60584 | 2.71607 | 2.83214 | 2.95512 | 3.08507 | 3.22193 | 3.36579 | 3.51666 | 3.67464 | 3.83983 | 4.01333 | 4.19517 | 4.38649 | 4.58837 |
| 26 | 1.92853 | 1.99393 | 2.06439 | 2.14064 | 2.22253 | 2.30996 | 2.40291 | 2.50153 | 2.60590 | 2.71613 | 2.83220 | 2.95518 | 3.08513 | 3.22199 | 3.36585 | 3.51672 | 3.67470 | 3.83989 | 4.01339 | 4.19523 | 4.38655 | 4.58843 |
| 27 | 1.92859 | 1.99399 | 2.06445 | 2.14070 | 2.22259 | 2.31002 | 2.40297 | 2.50159 | 2.60596 | 2.71619 | 2.83226 | 2.95524 | 3.08519 | 3.22205 | 3.36591 | 3.51678 | 3.67476 | 3.83995 | 4.01345 | 4.19529 | 4.38661 | 4.58849 |
| 28 | 1.92865 | 1.99405 | 2.06451 | 2.14076 | 2.22265 | 2.31008 | 2.40303 | 2.50165 | 2.60602 | 2.71625 | 2.83232 | 2.95530 | 3.08525 | 3.22211 | 3.36597 | 3.51684 | 3.67482 | 3.84001 | 4.01351 | 4.19535 | 4.38667 | 4.58855 |
| 29 | 1.92871 | 1.99411 | 2.06457 | 2.14082 | 2.22271 | 2.31014 | 2.40309 | 2.50171 | 2.60608 | 2.71631 | 2.83238 | 2.95536 | 3.08531 | 3.22217 | 3.36603 | 3.51690 | 3.67488 | 3.84007 | 4.01357 | 4.19541 | 4.38673 | 4.58861 |
| 30 | 1.92877 | 1.99417 | 2.06463 | 2.14088 | 2.22277 | 2.31020 | 2.40315 | 2.50177 | 2.60614 | 2.71637 | 2.83244 | 2.95542 | 3.08537 | 3.22223 | 3.36609 | 3.51696 | 3.67494 | 3.84013 | 4.01363 | 4.19547 | 4.38679 | 4.58867 |
| 31 | 1.92883 | 1.99423 | 2.06469 | 2.14094 | 2.22283 | 2.31026 | 2.40321 | 2.50183 | 2.60620 | 2.71643 | 2.83250 | 2.95548 | 3.08543 | 3.22229 | 3.36615 | 3.51702 | 3.67500 | 3.84019 | 4.01369 | 4.19553 | 4.38685 | 4.58873 |
| 32 | 1.92889 | 1.99429 | 2.06475 | 2.14100 | 2.22289 | 2.31032 | 2.40327 | 2.50189 | 2.60626 | 2.71649 | 2.83256 | 2.95554 | 3.08549 | 3.22235 | 3.36621 | 3.51708 | 3.67506 | 3.84025 | 4.01375 | 4.19559 | 4.38691 | 4.58879 |
| 33 | 1.92895 | 1.99435 | 2.06481 | 2.14106 | 2.22295 | 2.31038 | 2.40333 | 2.50195 | 2.60632 | 2.71655 | 2.83262 | 2.95560 | 3.08555 | 3.22241 | 3.36627 | 3.51714 | 3.67512 | 3.84031 | 4.01381 | 4.19565 | 4.38697 | 4.58885 |
| 34 | 1.92901 | 1.99441 | 2.06487 | 2.14112 | 2.22301 | 2.31044 | 2.40339 | 2.50201 | 2.60638 | 2.71661 | 2.83268 | 2.95566 | 3.08561 | 3.22247 | 3.36633 | 3.51720 | 3.67518 | 3.84037 | 4.01387 | 4.19571 | 4.38703 | 4.58891 |
| 35 | 1.92907 | 1.99447 | 2.06493 | 2.14118 | 2.22307 | 2.31050 | 2.40345 | 2.50207 | 2.60644 | 2.71667 | 2.83274 | 2.95572 | 3.08567 | 3.22253 | 3.36639 | 3.51726 | 3.67524 | 3.84043 | 4.01393 | 4.19577 | 4.38709 | 4.58897 |
| 36 | 1.92913 | 1.99453 | 2.06499 | 2.14124 | 2.22313 | 2.31056 | 2.40351 | 2.50213 | 2.60650 | 2.71673 | 2.83280 | 2.95578 | 3.08573 | 3.22259 | 3.36645 | 3.51732 | 3.67530 | 3.84049 | 4.01399 | 4.19583 | 4.38715 | 4.58903 |
| 37 | 1.92919 | 1.99459 | 2.06505 | 2.14130 | 2.22319 | 2.31062 | 2.40357 | 2.50219 | 2.60656 | 2.71679 | 2.83286 | 2.95584 | 3.08579 | 3.22265 | 3.36651 | 3.51738 | 3.67536 | 3.84055 | 4.01405 | 4.19589 | 4.38721 | 4.58909 |
| 38 | 1.92925 | 1.99465 | 2.06511 | 2.14136 | 2.22325 | 2.31068 | 2.40363 | 2.50225 | 2.60662 | 2.71685 | 2.83292 | 2.95590 | 3.08585 | 3.22271 | 3.36657 | 3.51744 | 3.67542 | 3.84061 | 4.01411 | 4.19595 | 4.38727 | 4.58915 |
| 39 | 1.92931 | 1.99471 | 2.06517 | 2.14142 | 2.22331 | 2.31074 | 2.40369 | 2.50231 | 2.60668 | 2.71691 | 2.83298 | 2.95596 | 3.08591 | 3.22277 | 3.36663 | 3.51750 | 3.67548 | 3.84067 | 4.01417 | 4.19601 | 4.38733 | 4.58921 |
| 40 | 1.92937 | 1.99477 | 2.06523 | 2.14148 | 2.22337 | 2.31080 | 2.40375 | 2.50237 | 2.60674 | 2.71697 | 2.83304 | 2.95602 | 3.08597 | 3.22283 | 3.36669 | 3.51756 | 3.67554 | 3.84073 | 4.01423 | 4.19607 | 4.38739 | 4.58927 |
| 41 | 1.92943 | 1.99483 | 2.06529 | 2.14154 | 2.22343 | 2.31086 | 2.40381 | 2.50243 | 2.60680 | 2.71703 | 2.83310 | 2.95608 | 3.08603 | 3.22289 | 3.36675 | 3.51762 | 3.67560 | 3.84079 | 4.01429 | 4.19613 | 4.38745 | 4.58933 |
| 42 | 1.92949 | 1.99489 | 2.06535 | 2.14160 | 2.22349 | 2.31092 | 2.40387 | 2.50249 | 2.60686 | 2.71709 | 2.83316 | 2.95614 | 3.08609 | 3.22295 | 3.36681 | 3.51768 | 3.67566 | 3.84085 | 4.01435 | 4.19619 | 4.38751 | 4.58939 |
| 43 | 1.92955 | 1.99495 | 2.06541 | 2.14166 | 2.22355 | 2.31098 | 2.40393 | 2.50255 | 2.60692 | 2.71715 | 2.83322 | 2.95620 | 3.08615 | 3.22301 | 3.36687 | 3.51774 | 3.67572 | 3.84091 | 4.01441 | 4.19625 | 4.38757 | 4.58945 |
| 44 | 1.92961 | 1.99501 | 2.06547 | 2.14172 | 2.22361 | 2.31104 | 2.40399 | 2.50261 | 2.60698 | 2.717   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |

TABLE 13. Lower Percentage Points of Wilks' U-Distribution,  $\alpha = 0.05$  (continued)

| $p$ | $r$ | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12       | 13       | 14       | 15       | 16       | 17       | 18       | 19       | 20       | 30       | 40       | 50       | 60       | 80       | 100      |          |
|-----|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 4   | 4   | .601378  | .601292  | .600127  | .600075  | .600052  | .600040  | .600030  | .600021  | .600015  | .600010  | .600008  | .600007  | .600006  | .600005  | .600004  | .600003  | .600002  | .600001  | .600001  | .600001  | .600001  | .600001  | .600001  | .600001  | .600001  | .600001  | .600001  |
| 5   | 4   | .623520  | .623404  | .622234  | .622182  | .622159  | .622147  | .622135  | .622123  | .622111  | .622100  | .622088  | .622076  | .622064  | .622052  | .622040  | .622028  | .622016  | .622004  | .621992  | .621980  | .621968  | .621956  | .621944  | .621932  | .621920  | .621908  | .621896  |
| 6   | 4   | .647071  | .646954  | .645784  | .645732  | .645709  | .645697  | .645685  | .645673  | .645661  | .645649  | .645637  | .645625  | .645613  | .645601  | .645589  | .645577  | .645565  | .645553  | .645541  | .645529  | .645517  | .645505  | .645493  | .645481  | .645469  | .645457  | .645445  |
| 7   | 4   | .670934  | .670817  | .669647  | .669595  | .669572  | .669560  | .669548  | .669536  | .669524  | .669512  | .669500  | .669488  | .669476  | .669464  | .669452  | .669440  | .669428  | .669416  | .669404  | .669392  | .669380  | .669368  | .669356  | .669344  | .669332  | .669320  | .669308  |
| 8   | 4   | .695190  | .695073  | .693903  | .693851  | .693828  | .693816  | .693804  | .693792  | .693780  | .693768  | .693756  | .693744  | .693732  | .693720  | .693708  | .693696  | .693684  | .693672  | .693660  | .693648  | .693636  | .693624  | .693612  | .693600  | .693588  | .693576  | .693564  |
| 9   | 4   | .719840  | .719723  | .718553  | .718501  | .718478  | .718466  | .718454  | .718442  | .718430  | .718418  | .718406  | .718394  | .718382  | .718370  | .718358  | .718346  | .718334  | .718322  | .718310  | .718298  | .718286  | .718274  | .718262  | .718250  | .718238  | .718226  | .718214  |
| 10  | 4   | .744980  | .744863  | .743693  | .743641  | .743618  | .743606  | .743594  | .743582  | .743570  | .743558  | .743546  | .743534  | .743522  | .743510  | .743498  | .743486  | .743474  | .743462  | .743450  | .743438  | .743426  | .743414  | .743402  | .743390  | .743378  | .743366  | .743354  |
| 11  | 4   | .770120  | .770003  | .768833  | .768781  | .768758  | .768746  | .768734  | .768722  | .768710  | .768698  | .768686  | .768674  | .768662  | .768650  | .768638  | .768626  | .768614  | .768602  | .768590  | .768578  | .768566  | .768554  | .768542  | .768530  | .768518  | .768506  | .768494  |
| 12  | 4   | .795260  | .795143  | .793973  | .793921  | .793898  | .793886  | .793874  | .793862  | .793850  | .793838  | .793826  | .793814  | .793802  | .793790  | .793778  | .793766  | .793754  | .793742  | .793730  | .793718  | .793706  | .793694  | .793682  | .793670  | .793658  | .793646  | .793634  |
| 13  | 4   | .820400  | .820283  | .819113  | .819061  | .819038  | .819026  | .819014  | .819002  | .818990  | .818978  | .818966  | .818954  | .818942  | .818930  | .818918  | .818906  | .818894  | .818882  | .818870  | .818858  | .818846  | .818834  | .818822  | .818810  | .818798  | .818786  | .818774  |
| 14  | 4   | .845540  | .845423  | .844253  | .844201  | .844178  | .844166  | .844154  | .844142  | .844130  | .844118  | .844106  | .844094  | .844082  | .844070  | .844058  | .844046  | .844034  | .844022  | .844010  | .843998  | .843986  | .843974  | .843962  | .843950  | .843938  | .843926  | .843914  |
| 15  | 4   | .870680  | .870563  | .869393  | .869341  | .869318  | .869306  | .869294  | .869282  | .869270  | .869258  | .869246  | .869234  | .869222  | .869210  | .869198  | .869186  | .869174  | .869162  | .869150  | .869138  | .869126  | .869114  | .869102  | .869090  | .869078  | .869066  | .869054  |
| 16  | 4   | .895820  | .895703  | .894533  | .894481  | .894458  | .894446  | .894434  | .894422  | .894410  | .894398  | .894386  | .894374  | .894362  | .894350  | .894338  | .894326  | .894314  | .894302  | .894290  | .894278  | .894266  | .894254  | .894242  | .894230  | .894218  | .894206  | .894194  |
| 17  | 4   | .920960  | .920843  | .919673  | .919621  | .919598  | .919586  | .919574  | .919562  | .919550  | .919538  | .919526  | .919514  | .919502  | .919490  | .919478  | .919466  | .919454  | .919442  | .919430  | .919418  | .919406  | .919394  | .919382  | .919370  | .919358  | .919346  | .919334  |
| 18  | 4   | .946100  | .945983  | .944813  | .944761  | .944738  | .944726  | .944714  | .944702  | .944690  | .944678  | .944666  | .944654  | .944642  | .944630  | .944618  | .944606  | .944594  | .944582  | .944570  | .944558  | .944546  | .944534  | .944522  | .944510  | .944498  | .944486  | .944474  |
| 19  | 4   | .971240  | .971123  | .969953  | .969901  | .969878  | .969866  | .969854  | .969842  | .969830  | .969818  | .969806  | .969794  | .969782  | .969770  | .969758  | .969746  | .969734  | .969722  | .969710  | .969698  | .969686  | .969674  | .969662  | .969650  | .969638  | .969626  | .969614  |
| 20  | 4   | .996380  | .996263  | .995093  | .995041  | .995018  | .995006  | .994994  | .994982  | .994970  | .994958  | .994946  | .994934  | .994922  | .994910  | .994898  | .994886  | .994874  | .994862  | .994850  | .994838  | .994826  | .994814  | .994802  | .994790  | .994778  | .994766  | .994754  |
| 21  | 4   | 1.021520 | 1.021403 | 1.020233 | 1.020181 | 1.020158 | 1.020146 | 1.020134 | 1.020122 | 1.020110 | 1.020098 | 1.020086 | 1.020074 | 1.020062 | 1.020050 | 1.020038 | 1.020026 | 1.020014 | 1.020002 | 1.019990 | 1.019978 | 1.019966 | 1.019954 | 1.019942 | 1.019930 | 1.019918 | 1.019906 | 1.019894 |
| 22  | 4   | 1.046660 | 1.046543 | 1.045373 | 1.045321 | 1.045298 | 1.045286 | 1.045274 | 1.045262 | 1.045250 | 1.045238 | 1.045226 | 1.045214 | 1.045202 | 1.045190 | 1.045178 | 1.045166 | 1.045154 | 1.045142 | 1.045130 | 1.045118 | 1.045106 | 1.045094 | 1.045082 | 1.045070 | 1.045058 | 1.045046 | 1.045034 |
| 23  | 4   | 1.071800 | 1.071683 | 1.070513 | 1.070461 | 1.070438 | 1.070426 | 1.070414 | 1.070402 | 1.070390 | 1.070378 | 1.070366 | 1.070354 | 1.070342 | 1.070330 | 1.070318 | 1.070306 | 1.070294 | 1.070282 | 1.070270 | 1.070258 | 1.070246 | 1.070234 | 1.070222 | 1.070210 | 1.070198 | 1.070186 | 1.070174 |
| 24  | 4   | 1.096940 | 1.096823 | 1.095653 | 1.095601 | 1.095578 | 1.095566 | 1.095554 | 1.095542 | 1.095530 | 1.095518 | 1.095506 | 1.095494 | 1.095482 | 1.095470 | 1.095458 | 1.095446 | 1.095434 | 1.095422 | 1.095410 | 1.095398 | 1.095386 | 1.095374 | 1.095362 | 1.095350 | 1.095338 | 1.095326 | 1.095314 |
| 25  | 4   | 1.122080 | 1.121963 | 1.120793 | 1.120741 | 1.120718 | 1.120706 | 1.120694 | 1.120682 | 1.120670 | 1.120658 | 1.120646 | 1.120634 | 1.120622 | 1.120610 | 1.120598 | 1.120586 | 1.120574 | 1.120562 | 1.120550 | 1.120538 | 1.120526 | 1.120514 | 1.120502 | 1.120490 | 1.120478 | 1.120466 | 1.120454 |
| 26  | 4   | 1.147220 | 1.147103 | 1.145933 | 1.145881 | 1.145858 | 1.145846 | 1.145834 | 1.145822 | 1.145810 | 1.145798 | 1.145786 | 1.145774 | 1.145762 | 1.145750 | 1.145738 | 1.145726 | 1.145714 | 1.145702 | 1.145690 | 1.145678 | 1.145666 | 1.145654 | 1.145642 | 1.145630 | 1.145618 | 1.145606 | 1.145594 |
| 27  | 4   | 1.172360 | 1.172243 | 1.171073 | 1.171021 | 1.170998 | 1.170986 | 1.170974 | 1.170962 | 1.170950 | 1.170938 | 1.170926 | 1.170914 | 1.170902 | 1.170890 | 1.170878 | 1.170866 | 1.170854 | 1.170842 | 1.170830 | 1.170818 | 1.170806 | 1.170794 | 1.170782 | 1.170770 | 1.170758 | 1.170746 | 1.170734 |
| 28  | 4   | 1.197500 | 1.197383 | 1.196213 | 1.196161 | 1.196138 | 1.196126 | 1.196114 | 1.196102 | 1.196090 | 1.196078 | 1.196066 | 1.196054 | 1.196042 | 1.196030 | 1.196018 | 1.196006 | 1.195994 | 1.195982 | 1.195970 | 1.195958 | 1.195946 | 1.195934 | 1.195922 | 1.195910 | 1.195898 | 1.195886 | 1.195874 |
| 29  | 4   | 1.222640 | 1.222523 | 1.221353 | 1.221301 | 1.221278 | 1.221266 | 1.221254 | 1.221242 | 1.221230 | 1.221218 | 1.221206 | 1.221194 | 1.221182 | 1.221170 | 1.221158 | 1.221146 | 1.221134 | 1.221122 | 1.221110 | 1.221098 | 1.221086 | 1.221074 | 1.221062 | 1.221050 | 1.221038 | 1.221026 | 1.221014 |
| 30  | 4   | 1.247780 | 1.247663 | 1.246493 | 1.246441 | 1.246418 | 1.246406 | 1.246394 | 1.246382 | 1.246370 | 1.246358 | 1.246346 | 1.246334 | 1.246322 | 1.246310 | 1.246298 | 1.246286 | 1.246274 | 1.246262 | 1.246250 | 1.246238 | 1.246226 | 1.246214 | 1.246202 | 1.246190 | 1.246178 | 1.246166 | 1.246154 |
| 31  | 4   | 1.272920 | 1.272803 | 1.271633 | 1.271581 | 1.271558 | 1.271546 | 1.271534 | 1.271522 | 1.271510 | 1.271498 | 1.271486 | 1.271474 | 1.271462 | 1.271450 | 1.271438 | 1.271426 | 1.271414 | 1.271402 | 1.271390 | 1.271378 | 1.271366 | 1.271354 | 1.271342 | 1.271330 | 1.271318 | 1.271306 | 1.271294 |
| 32  | 4   | 1.298060 | 1.297943 | 1.296773 | 1.296721 | 1.296698 | 1.296686 | 1.296674 | 1.296662 | 1.296650 | 1.296638 | 1.296626 | 1.296614 | 1.296602 | 1.296590 | 1.296578 | 1.296566 | 1.296554 | 1.296542 | 1.296530 | 1.296518 | 1.296506 | 1.296494 | 1.296482 | 1.296470 | 1.296458 | 1.296446 | 1.296434 |
| 33  | 4   | 1.323200 | 1.323083 | 1.321913 | 1.321861 | 1.321838 | 1.321826 | 1.321814 | 1.321802 | 1.321790 | 1.321778 | 1.321766 | 1.321754 | 1.321742 | 1.321730 | 1.321718 | 1.321706 | 1.321694 | 1.321682 | 1.321670 | 1.321658 | 1.321646 | 1.321634 | 1.321622 | 1.321610 | 1.321598 | 1.321586 | 1.321574 |
| 34  | 4   | 1.348340 | 1.348223 | 1.347053 | 1.347001 | 1.346978 | 1.346966 | 1.346954 | 1.346942 | 1.346930 | 1.346918 | 1.346906 | 1.346894 | 1.346882 | 1.346870 | 1.346858 | 1.346846 | 1.346834 | 1.346822 | 1.346810 | 1.346798 | 1.346786 | 1.346774 | 1.346762 | 1.346750 | 1.346738 | 1.346726 | 1.346714 |
| 35  | 4   | 1.373480 | 1.373363 | 1.372193 | 1.372141 | 1.372118 | 1.372106 | 1.372094 | 1.372082 | 1.372070 | 1.372058 | 1.372046 | 1.372034 | 1.372022 | 1.372010 | 1.371998 | 1.371986 | 1.371974 | 1.371962 | 1.371950 | 1.371938 | 1.371926 | 1.371914 | 1.371902 | 1.371890 | 1.371878 | 1.371866 | 1.371854 |
| 36  | 4   | 1.398620 | 1.398503 | 1.397333 | 1.397281 | 1.397258 | 1.397246 | 1.397234 | 1.397222 | 1.397210 | 1.397198 | 1.397186 | 1.397174 | 1.397162 | 1.397150 | 1.397138 | 1.397126 | 1.397114 | 1.397102 | 1.397090 | 1.397078 | 1.397066 | 1.397054 | 1.397042 | 1.397030 | 1.397018 | 1.397006 | 1.396994 |
| 37  | 4   | 1.423760 | 1.423643 | 1.422473 | 1.422421 | 1.422398 | 1.422386 | 1.422374 | 1.422362 | 1.422350 | 1.422338 | 1.422326 | 1.422314 | 1.422302 | 1.422290 | 1.422278 | 1.422266 | 1.422254 | 1.422242 | 1.422230 | 1.422218 | 1.422206 | 1.422194 | 1.422182 | 1.422170 | 1.422158 | 1.422146 | 1.422134 |
| 38  | 4   | 1.448900 | 1.448783 | 1.447613 | 1.447561 | 1.447538 | 1.447526 | 1.447514 | 1.447502 | 1.447490 | 1.447478 | 1.447466 | 1.447454 | 1.447442 | 1.447430 | 1.447418 | 1.447406 | 1.447394 | 1.447382 | 1.447370 | 1.447358 | 1.447346 | 1.447334 | 1.447322 | 1.447310 | 1.447    |          |          |

ANEXO 6

CORRESPONDÊNCIA EXPEDIDA

Mossoró, 10 de Janeiro de 1984.

Senhora Chefe,

Como é do conhecimento de V. Sa., estamos dan do prosseguimento ao trabalho referente à pesquisa de Mestrado em Educação.

Para tanto, solicitamos autorizar o nosso con tato com os Coordenadores Administrativos que desenvolvem suas atividades nas Escolas de 1º e 2º Graus sob a jurisdição desse 11º NURE, através da aplicação de um questionário, que tem por objetivo colher subsídios para a complementação de dados impres cindíveis ao nosso trabalho.

Na certeza de contar, mais uma vez, com o apoio de V. Sa., agradecemos, antecipadamente.

Cordiais Saudações,

Maria do Socorro Barbosa

Ilma. Sra.

MARIA ZILDA CABRAL

M.D. Chefe do 11º NURE

MOSSORÓ-RN

Mossoró, de 20 de Janeiro de 1984

Senhora Coordenadora,

Em estudo que estamos realizando para conclusão do curso de Mestrado em Educação, vimos solicitar a colaboração de V. Sa., no sentido de conceder a sala 14 do prédio dessa conceituada Instituição para que possamos proceder a aplicação do questionário aos Diretores das Escolas de 1º e 2º Graus, jurisdicionadas ao 11º NURE.

Certa de contar com o apoio de V. Sa., aproveitamos o ensejo para agradecer, antecipadamente.

Cordiais saudações,

Maria do Socorro Barbosa

Ilma. Sra.

MARIA DA GUIA BENEVIDES

M.D. Coordenadora do Centro de Atividades Expedito Amorim

MOSSORÓ-RN.

Mossoró, 23 de Fevereiro de 1984.

Prezado Diretor,

Este questionário constitui um instrumento de coleta de dados de uma das fases do estudo que estamos realizando para caracterizar as funções do Diretor Escolar, assunto de nossa dissertação de Mestrado em Educação.

Sua contribuição é essencial para o nosso trabalho. Por conseguinte, solicito que você preencha o formulário, de modo que ele, realmente, expresse a sua opinião.

Agradecendo, antecipadamente, a sua colaboração e esperando retribuí-la em outra ocasião, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Maria do Socorro Barbosa

Móssoró, 23 de Março de 1984.

Prezado Coordenador Administrativo.

Este questionário constitui um instrumento de coleta de dados de uma das fases dos estudos que estamos realizando para caracterizar as funções do Diretor Escolar, assunto de nossa Dissertação de Mestrado em Educação.

Sua contribuição é essencial para o nosso trabalho, portanto, contamos com seu apoio, expressando, realmente, sua opinião.

Pela sua atenção, atenciosamente agradecemos.

Maria do Socorro Barbosa