

O PROCESSO DE DECISÃO EM ESCOLAS PÚBLICAS SELECIONADAS DE PRIMEIRO GRAU, EM PERNAMBUCO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO (*)

Alayde G. Machado

Entrevista individual feita com 22 diretores em 6 complexos escolares de Pernambuco em 1976. Quatro perguntas orientaram a análise dos dados e se referiram a: modelo de decisão; autoridade e participação da equipe na tomada de decisão; informação ou sistema de consultoria, e, diferenças básicas de certas variáveis pessoais-sociais e ambientais. A pesquisa evidenciou que: — Os diretores tendem a seguir a abordagem incrementalista no processo de tomada de decisão. A autoridade para decisão em algumas áreas operacionais da administração não ocorreu, ainda, a nível dos complexos escolares. Onde existiu autoridade do diretor para decidir, a equipe foi envolvida. Grupos endógenos contribuíram para o processo das decisões. Um pequeno grupo de diretoras foi influenciado por

• Versão abreviada da dissertação de doutorado (Ph. D.) apresentada pela autora ao Departamento de Administração Educacional e Educação Superior da Universidade Estadual de Michigan, East Lansing, Michigan, setembro de 1977.

grupos exógenos. Os diretores diferiram quanto aos fatores demográficos: "status" acadêmico, salário anual, renda familiar, absenteísmo e proximidade da escola da SEC. Dados colhidos de três diretores foram tratados separadamente, representando um complexo escolar desviado do padrão. Nove fatores demográficos parecem ter afetado o comportamento dos diretores nas tomadas de decisão; experiência de ensino; de direção de escola, de um modo geral; subscrição de revistas educacionais; reuniões; encontros; seminários; fluxo de comunicação; absenteísmo e a presente posição de diretor de escola.

A pesquisa relatada neste trabalho teve o duplo objetivo de: 1) descrever com profundidade e detalhe a dinâmica do processo de decisão em amostra de decisões recentes, nas quais fatores pessoais e de ambiente foram examinados para se determinar possíveis diferenças básicas entre os diretores; 2) focalizar a descentralização do processo de decisão, em termos de autonomia, a nível de complexos escolares. Estudos desta natureza devem ser realizados por várias razões e esta pesquisa explorou facetas que podem ajudar ao conhecimento do processo de decisão em situações educacionais e, também mostrar diferenças básicas pessoais e de ambiente entre os diretores e fomentar outros estudos sobre a influência desses fatores no processo de decisão. Pode ajudar a estender a metodologia para investigação do processo de decisão. Pode revelar pontos fortes e fracos no processo de decisão da amostra dos complexos escolares e prover informação que poderá ter aplica-

bilidade para a melhoria da situação ensino-aprendizagem.

O estudo focalizou o processo de tomada de decisão em uma amostra selecionada de complexos escolares no Estado de Pernambuco, com atenção particular aos pontos fortes, bem como aos pontos fracos. Sob esta perspectiva as seguintes indagações foram consideradas:

- 1. Que modelo específico de decisão os diretores consideram durante o processo de decisão?**
- 2. Em que áreas operacionais da administração escolar os diretores têm autoridade para decidir e qual a participação da equipe no processo de tomada de decisão?**
- 3. Existem grupos de informações ou consulta influenciando os diretores no que diz respeito às áreas operacionais da Administração Escolar?**
- 4. Existem diferenças básicas entre os diretores com respeito a determinadas variáveis pessoais-sociais e ambientais?**

É importante, no entanto, observar que, neste estudo, as generalizações devem ser expressas cuidadosamente por causa do tamanho pequeno da amostra e da natureza experimental do programa das escolas, e que a natureza da seleção das decisões estudadas não permite que as conclusões possam ser aplicadas para todos os tipos de decisões, mesmo no que se refere aos complexos escolares da amostra.

M É T O D O

Descrição da amostra

O estudo envolveu seis (6) dos nove (9) complexos escolares localizados em áreas urbanas de alguns municípios do Estado. Cada complexo escolar tem três (3) ou quatro diretores. Vinte e dois deles foram selecionados para o estudo.

A população das escolas dos seis complexos, em percentagem por alunos matriculados, é a seguinte:

População		Percentagem
Acima de	2.000	5
1.000	— 1.999	33
800	— 999	5
600	— 799	23
400	— 599	16
200	— 399	—
Menos de	200	18

Método de Pesquisa e Instrumento

O método exploratório, tendo a entrevista individual semiestruturada como a principal técnica de coleta de dados, foi usado para eliminar o medo por parte dos entrevistados e, ao mesmo tempo, desenvol-

ver bom “rapport” para permitir mais aprofundamento nas respostas. Esta técnica foi também usada para assegurar que um retrato razoável e adequado do processo de decisão emergisse. Uma vez que o número de escolas existentes para o estudo é pequeno, uma análise defensiva e qualitativa não pôde ser realizada. Não se conhecia bastante a situação para se organizar com bases adequadas determinados itens. Portanto, foi mais aconselhável a concentração no desenvolvimento de uma descrição do processo de decisão em termos de fatores pessoais e ambientais que pareciam existir.

O guia da entrevista, organizado pela pesquisadora, baseou-se numa extensa revisão de pertinente literatura relacionada com três das abordagens ao processo de decisão, isto é, o racional-compreensivo, o incrementalista e o “mixed-scanning”. Outros componentes do instrumento, principalmente os relacionados com os dados demográficos, foram adaptados de uma revisão de outros instrumentos relevantes para o tópico.

O guia da entrevista consiste de duas partes: na primeira parte, os itens são estruturados e visam informações acerca das características pessoais — sociais dos diretores e características ambientais das comunidades nas quais as escolas dos complexos estão localizadas; a segunda parte, contém questões abertas e procura conhecer a dinâmica do processo de decisão nas escolas.

Fidedignidade

O instrumento foi flexível e adaptável à exploração de pontos necessários que não poderiam ser pre-

vistos em virtude de não existir um instrumento de conhecida fidedignidade para ser utilizado. No entanto, um elemento importante para fidedignidade neste tipo de estudo exploratório foi a introdução de verificação sistemática dos relatos de todos os fenômenos críticos. Um tipo de verificação utilizado, foi o de perguntar-se a cada entrevistado, mais de uma vez, por meio de questões diferentes, o mesmo evento.

Procedimentos para a coleta de amostra

Especialistas da Diretoria Executiva (DEXE) da Secretaria de Educação e Cultura selecionaram seis (6) complexos escolares que exibiam possíveis diversidades nas seguintes variáveis pessoais — sociais e ambientais:

- I — Pessoais — Sociais: Status sócio-econômico; afiliação profissional em sociedades educacionais; número de anos de residência na comunidade; expectativa para o programa experimental; atitude em relação ao programa experimental; motivação para participação no programa experimental; comunicação entre a equipe de diretores; treinamento em educação, em geral, e em administração escolar; anos de experiência como diretor de escola em geral e no programa experimental.
- II — Ambientais: Características da comunidade; proximidade da escola em relação a: Secretaria de Educação; Departamentos Regionais de Educação ou Núcleos de Supervisão Pedagógica; residência do diretor da escola e frequência de substituição na equipe da escola.

A seleção dos complexos escolares foi baseada no conhecimento e experiência dos especialistas do DEXE.

Originalmente, pretendeu-se que as decisões a serem examinadas em detalhe fossem identificadas, solicitando-se isoladamente, aos diretores de cada complexo selecionado, para identificarem as decisões importantes tomadas por cada um para o complexo, como um todo, durante o ano escolar de 1976. No entanto, especialistas do DEXE tornaram claro à pesquisadora que os diretores dos complexos não estavam trabalhando em equipe. Em outras palavras, as escolas dos complexos não estavam funcionando de acordo com o modelo proposto. Assim sendo, solicitou-se ao diretor para identificar a decisão mais importante tomada pelo mesmo, para a escola que dirigia durante o ano escolar (1976).

A todos os diretores a serem entrevistados foi dada a seguinte lista para ajudá-los a relembrar pontos específicos em relação às decisões tomadas:

- 1 — Currículo:
Disciplinas
Métodos usados pelo professor
Livros
- 2 — Pessoal Docente:
Avaliação
Contrato
Localização
- 3 — Finanças:
Orçamento
Alocação para áreas específicas

- 4 — Pessoal Discente:
Avaliação
Promoção
- 5 — Comunidade :
Pais e responsáveis

Depois que os diretores foram informados da seleção para participarem do estudo, arranjos foram feitos para a pesquisadora administrar a entrevista individual semiestruturada para os vinte e dois diretores, na hora mais conveniente para os mesmos, durante o expediente escolar, entre 20 de outubro e 26 de novembro de 1976.

Todos os entrevistados foram cientificados do aspecto confidencial da entrevista. As entrevistas foram gravadas.

No começo da entrevista, um esforço foi feito no sentido de desenvolver um bom “rapport” e durante a mesma foi essencial manter liberdade para captar aspectos não pensados anteriormente.

Pretendeu-se que, em cada complexo, as decisões seriam selecionadas da lista apresentada anteriormente, de acordo com a frequência com que as mesmas foram mencionadas. Um segundo critério foi o de que, na medida do possível, houvesse uma razoável diversidade de área de decisão.

Uma vez que os complexos escolares não estavam trabalhando de acordo com o modelo proposto pela Secretaria de Educação e Cultura, a pesquisadora preocupou-se, achando que cada escola estivesse tomando decisões inteiramente diferentes. No entanto, \

entre as mencionadas pelos entrevistados foi possível encontrar decisões similares.

Foi possível, também, selecionar decisões de acordo com a frequência com que as mesmas aparecem entre as mencionadas pelos diretores. Isto, no entanto, foi encontrado em cinco dos seis complexos escolares. No outro complexo escolar encontrou-se semelhança apenas em duas áreas mencionadas na listagem anteriormente apresentada. Este caso foi examinado mais de perto como aparente exceção.

Análise dos dados

Este estudo não pretendeu testar nenhuma hipótese; em vez disto, pretendeu o acesso de uma maneira exploratória, ao processo de decisão em uma amostra selecionada de escolas públicas de Primeiro Grau. Ainda, a amostra foi muito pequena e, portanto, uma análise quantitativa não era apropriada.

Devido a problemas de gravação, os informes coletados de um diretor não foram incluídos na análise de dados. Também três diretores selecionados para o estudo não satisfizeram o critério estabelecido pela pesquisadora, para a seleção das decisões a serem analisadas. A maioria delas não se amoldou ao processo de decisões dos outros diretores, para ser comparada. Os dados dos três diretores não foram incluídos na análise principal e sim tratados separadamente.

A primeira e a segunda questão da pesquisa foram analisadas, calculando-se percentagens das respostas dadas pelos diretores, em cada decisão selecionadas de nove das onze áreas operacionais da administração.

A questão três da pesquisa foi analisada, calculando-se percentagens das respostas dadas pelos diretores, em cada decisão selecionada de nove das onze áreas de preocupação específica da escola. No caso de duas questões abertas — grupo de influência — números reais foram sumarizados e usados.

A questão quatro da pesquisa foi analisada, calculando-se percentagens das respostas dadas pelos dirigentes, em relação aos dados demográficos. Para uma característica demográfica — atividades profissionais — números reais foram sumarizados e usados.

Os dados coletados dos três diretores, excluídos da análise principal, foram analisados separadamente, representando um complexo escolar desviado do padrão.

O complexo escolar que se desviou foi analisado comparando-se com os outros cinco. A análise consistiu de cálculo de percentagens de dados demográficos relatados pelos diretores. Para uma característica demográfica, números reais foram sumarizados e usados.

Primeiro, foi feita uma identificação e delineação de consistentes padrões habituais ou ciclos de comportamento que apareceram no processo de decisão de cada escola dos complexos. Resumindo, a forma básica da análise dos dados foi a procura persistente de regularidades no processo de decisão. Segundo, um número de conceitos teóricos da literatura — das abordagens: racional — compreensiva, incrementalista e “mixed-scanning” — foi comparado com os dados coletados.

R E S U L T A D O S

Questão 1 da pesquisa:

Que modelo específico de decisão os diretores consideraram durante o processo de decisão?

Os dados colhidos, em síntese, mostraram que:

1. Um pequeno número de diretores considerou alternativas quando tomou decisões, porém isto ocorreu somente nas áreas de **currículo-métodos: pessoal docente-avaliação e aluno-avaliação**.
2. Diretores em geral usaram “resultados da decisão” como fator relevante para julgar se a mesma foi importante ou não, quando foram tomadas para as diferentes áreas operacionais da administração escolar.
3. A maioria dos diretores não considerou possíveis conseqüências negativas quando tomou decisões. Também, não considerou que as mesmas podiam produzir resultados não antecipados. Na verdade, a única área onde a maioria se preocupou um pouco com este aspecto foi a área de **avaliação do pessoal docente**.

4. Basicamente os diretores esclareceram as razões por que julgaram que as decisões tomadas tiveram sucesso, ou não, ou tiveram sucesso parcial.
5. Uma pequena percentagem de diretores não diferenciou claramente as decisões que foram tomadas em caráter de emergência e as que não foram.
6. Os diretores tomaram decisões como resposta a problemas claramente identificados na escola, nas diversas áreas de operação da administração escolar.
7. Resultados antecipados das decisões foram os critérios principais usados pelos diretores quando as avaliaram
8. Os diretores adotaram critérios diferentes para julgarem se as decisões que tomaram nas áreas operacionais da administração escolar teriam ou não os resultados desejados. Nas áreas de **Pessoal docente — avaliação e alunos — avaliação**, o critério foi: o “benefício que adviria para os professores”. Nas áreas de **finanças — alocação de recursos financeiros para áreas específicas e alunos — promoção**, o critério foi: o “benefício para os alunos”. Não houve diferença marcante entre aqueles diretores que tiveram os “pais e responsáveis” como padrão para medir o sucesso da decisão e aqueles que adotaram como critério os “benefícios que os professores teriam”, para determinar os resultados desejados, da decisão, na área de **comunidade — pais e responsáveis**.

9. Os diretores tomaram como base a “concordância da maioria dos membros da equipe” para determinar a validade das decisões, antes de serem implementadas.

Questão 2 da pesquisa:

Em que áreas operacionais da administração escolar os diretores têm autoridade para decidir e qual a participação da equipe no processo de tomada de decisão?

1. Basicamente, os diretores exerceram autoridade no processo de tomada de decisão de suas escolas nas seguintes áreas: **currículo — métodos, pessoal docente — avaliação e finanças — alocação de recursos financeiros para áreas específicas**. Por outro lado, a SEC assumiu responsabilidade com as decisões nas áreas de **currículo-livros, pessoal docente — contrato e orçamento**, enquanto que DERE/NSP tiveram pouca ou quase nenhuma autoridade nas áreas específicas de operação da administração escolar.
2. No que diz respeito às áreas operacionais da administração: **alunos — avaliação e promoção e comunidade — pais e responsáveis**, os agentes específicos que foram responsáveis por estas decisões não ficaram bem definidos.
3. Diretores confiaram nos membros de sua equipe para decidirem sobre assuntos nas áreas de sua competência. Vice-diretor foi mais envolvido nas áreas de **pessoal docente — avaliação, finanças — alocação de recursos financeiros para áreas específicas e alunos — pro-**

moção — Coordenador Pedagógico foi mais envolvido na área de **Pessoal docente** — **avaliação e finanças** — **alocação de recursos financeiros para áreas específicas**. Orientador Educacional foi mais envolvido na área de **finanças** — **alocação de recursos financeiros para áreas específicas** e teve um pequeníssimo envolvimento na área de **currículo** — **método e comunidade** — **pais e responsáveis**. Professores foram envolvidos nas áreas de **currículo** — **métodos, aluno** — **avaliação e promoção e comunidade** — **pais e responsáveis**.

4. As idéias criativas da equipe foram aproveitadas pelos diretores nas diferentes áreas de operação da administração escolar.
5. “Discussão”, “análise” e “implementação” foram as atividades pelas quais os diretores incorporaram as idéias da equipe ao processo de tomada de decisão.

Questão 3 da pesquisa:

Existem grupos de informação ou consulta influenciando os diretores no que diz respeito às áreas operacionais da administração escolar?

1. Nas áreas operacionais da administração escolar investigadas neste estudo, grupos externos não fizeram parte da máquina do processo de decisão. Uma pequena percentagem de diretores pareceu ser influenciada por fontes externas, profissionais ou não profissionais nas decisões que foram feitas. Para esta pequena percentagem, o grupo de profissionais pareceu ser o mais influenciante.

2. Os coordenadores e os supervisores dos DERE/NSP foram os profissionais da parte superior da hierarquia profissional externa, a quem os diretores recorreram quando necessitaram informação ou conselho relacionado com o processo de tomada de decisão. Vice-diretores e coordenadores pedagógicos foram os profissionais da parte inferior e da hierarquia profissional interna, a quem os diretores geralmente recorreram para informação ou conselho. Em um grau menor os diretores recorreram aos professores e orientadores educacionais.
3. Os diretores permitiram que ambos os profissionais da escala superior e inferior da hierarquia educacional fizessem parte do processo de tomada de decisão, quando houve necessidade, para discussão de problemas administrativos. Na escala superior, os coordenadores do DERE/NSP foram aqueles cujos conselhos foram geralmente procurados. Na escala inferior, vice-diretores e coordenadores pedagógicos foram os profissionais mais consultados no que concernia às informações ou conselhos relacionados com problemas administrativos.

Questão 4 da pesquisa:

Existem diferenças básicas entre os diretores com respeito a determinadas variáveis pessoais-sociais e ambientais?

1. A maioria dos diretores deste grupo de escolas selecionadas era portador do grau de bacharelado através de licenciatura em curso de curta duração e licenciatura plena. Em geral,

estavam na faixa etária compreendida entre 36 - 45 anos.

2. A maioria teve 10 a 15 anos de experiência como professor, porém quase todos tiveram menos de cinco anos de experiência como professor da escola onde atualmente são diretores.
3. Reuniões e afiliação a associações de educação foram os meios pelos quais os diretores se mantiveram atualizados em assuntos da educação.
4. Os diretores tiveram atitude positiva e alto grau de motivação e expectativa em relação ao programa experimental, apesar de ter havido pouca comunicação formal. Mais da metade dos diretores relatou não ter havido nenhuma ou ter havido comunicação apenas informal.
5. O salário anual dos diretores foi dividido em quatro categorias: (a) menos de Cr\$ 10.000,00 (b) Cr\$ 10.000,00 — Cr\$ 50.000,00 (c) Cr\$ 51.000,00 — Cr\$ 90.000,00 (d) Cr\$ 111.000,00 — 130.000,00.
6. A renda anual familiar dos diretores foi dividida em cinco categorias: (a) Cr\$ 10.000,00 — Cr\$ 30.000,00; (b) Cr\$ 31.000,00 — Cr\$ 90.000,00; (c) Cr\$ 111.000,00 — Cr\$ 170.000,00; (d) Cr\$ 191.000,00 — Cr\$ 210.000,00; (e) mais de Cr\$ 230.000,00.
7. Todas as escolas estavam localizadas em zona urbana na qual a composição da população foi estimada aproximadamente em 70 por cento da classe média e 30 por cento da classe baixa.

8. A frequência de substituição de professores e pessoal técnico administrativo não foi alta. No entanto, a ausência dos diretores, durante o expediente escolar, foi alta.
9. Aproximadamente dois terços dos diretores não residiam na comunidade onde suas escolas estavam localizadas.
10. Mais da metade dos diretores ia à escola com seu transporte particular. Alguns usaram o sistema de transportes coletivos e outros não usaram transportes por residirem perto da escola.
11. Muitos diretores acharam que suas escolas estavam localizadas em áreas de fácil acesso aos DERE/NSP e também à SEC. O fácil acesso foi baseado na facilidade de transportes.

O Grupo que desviou comparado com o grupo geral

1. Os diretores de ambos os grupos eram portadores do grau aqui de bacharelado. Ambos os grupos obtiveram o bacharelado por um dos dois modos, isto é, licenciatura em curso de curta duração ou licenciatura plena. No entanto, todos do grupo que desviou, terminaram o bacharelado depois de 1974. Dois terços deles fizeram o curso porque a função de direção assim exigia.
2. Todos os diretores do grupo que desviou, estavam na faixa etária de 36 - 45 anos e os diretores do grupo geral nas faixas etárias de 46 - 55, 36 - 45 e 26 - 35, sendo que a maior parte deles estava na faixa 36 - 45.

3. Dois terços dos diretores do grupo que desviou, tiveram 15 a 20 anos de experiência como professores, de um modo geral. Os diretores do grupo geral tiveram experiência, como professores, distribuída em toda as categorias. No entanto, quase a metade tem 10 a 15 anos de experiência e aproximadamente um terço teve 21 e mais de 25 anos de experiência. Na escola onde eles eram diretores na ocasião, ambos os grupos tiveram menos de 5 anos de experiência como professores. A experiência como diretor foi, para o grupo geral, 5 a 10 anos e para o grupo que desviou 11 a 15. Na presente função de diretor, dois terços do grupo que desviou tiveram mais de 10 anos de experiência; no grupo geral quase todos os diretores tiveram experiência de menos de 5 anos ou de 5 - 10 anos.
4. Reunião foi a técnica principal através da qual o grupo geral e o grupo que desviou atualizaram seus conhecimentos no campo da educação; no entanto os diretores do grupo geral se envolveram mais nesta técnica de que os diretores do grupo que desviou. Encontro foi a segunda técnica mais usada; porém, uma vez mais o grupo que desviou foi menos envolvido do que o grupo geral. Ambos os grupos leram, em média, o mesmo número de livros para o período 1974 - 1976. O grupo geral diferiu do grupo que desviou no que se relacionou ao número de revistas educacionais que subscrevia. O grupo geral apresentou um maior número de diretores que não subscreveram nenhuma revista. O grupo geral teve mais da metade dos seus diretores afiliados a sociedades

educacionais, enquanto que o grupo que desviou teve menos da metade.

5. Em ambos, o grupo geral e o grupo que desviou, os diretores apresentaram atitude positiva, grande motivação e expectativa para o programa experimental.
6. Comunicação formal não existiu entre os diretores do grupo que desviou; porém existiu, aproximadamente, entre metade dos diretores do grupo geral. Ambos os grupos relataram a existência de comunicação informal. Apenas uma pequena percentagem em ambos os grupos relatou não haver comunicação por nenhum dos dois meios.
7. O grupo geral e o grupo que desviou diferiram nos vencimentos anuais e na renda anual da família. O grupo geral teve muitos diretores que perceberam salário anual entre Cr\$ 31.000,00 e Cr\$ 90.000,00, enquanto que dois terços do grupo que desviou perceberam vencimentos entre Cr\$ 10.000,00 e Cr\$ 30.000,00 ou menos do que Cr\$ 10.000,00. Quase a metade dos diretores do grupo geral teve uma renda familiar anual entre Cr\$ 111.000,00 e mais de Cr\$ 230.000,00. Somente um terço do grupo que desviou teve renda familiar anual entre Cr\$ 151.000,00 e Cr\$170.000,00.
8. As escolas em ambos os grupos estavam localizadas em zonas urbanas nas quais a composição média estimada da população foi de 70 por cento da classe baixa e 30 por cento da classe média.

9. O grupo geral e o grupo que desviou deferiram no que se relacionou a substituição do pessoal técnico administrativo. O grupo que desviou não apresentou nenhuma substituição no grupo técnico-administrativo no período de 1974-1976. Em ambos os grupos a maior concentração de substituição de professores foi por razões diferentes de **gestação**, transferência, aposentadoria e abandono de profissão. Quase a metade dos diretores do grupo geral **apresentou** um índice de absenteísmo entre 51 e mais de 120 dias, enquanto que entre os diretores do grupo que desviou este mesmo índice foi de 50 dias.
10. Os dois grupos diferiram no que diz respeito ao local de residência em relação à sua escola. Um pouco mais de um terço dos diretores do grupo geral residiu na comunidade onde a escola estava localizada; todos os diretores do grupo que desviou residiram na comunidade.
11. A maioria dos diretores, em ambos os grupos, ia à escola no seu carro próprio. Em ambos os grupos um pequeno número morava a pequena distância. Transporte coletivo foi usado apenas por um pequeno número de diretores do grupo geral.
12. Todas as escolas, de ambos os grupos, estavam localizadas perto dos DERE/NSP. No entanto, no que tange à proximidade das escolas em relação à Secretaria de Educação, os dois grupos responderam diferentemente. No gru-

po geral, a maioria achou que suas escolas estavam localizadas perto da Secretaria de Educação; enquanto que todos os diretores do grupo que desviou, consideraram que suas escolas estavam localizadas longe da Secretaria de Educação.

DISCUSSÃO

Consideração de modelos específicos no processo de tomada de decisão.

Revisando os princípios pelos quais os seguintes modelos de decisão são baseados “vis-a-vis”; 1) racional — compreensivo; 2) o incrementalista e o 3) “mixed-scanning”, parece que os diretores que participaram deste estudo tendem a seguir, se se pode dizer que seguem, a abordagem incrementalista no processo de tomada de decisão utilizado para as áreas operacionais da administração escolar, selecionadas. Os seguintes aspectos orientam este pensamento:

1. Os diretores consideram poucas alternativas no processo de decisão, logo, a análise das decisões é muito limitada. A atenção parece se focalizar nas decisões que diferem, em parte, das decisões já existentes.
2. As análises das decisões são restringidas a “resultados antecipados”, logo, elas são compreensivas no sentido de que cada fator importante seja levado em consideração.
3. Os diretores não consideram conseqüências negativas, portanto eles esperam que os resultados desejados sejam sempre alcançados.

4. Os diretores são de opinião que a concordância da maioria dos membros da equipe sobre a decisão, como tal, é o critério para uma boa decisão, o que não implica necessariamente na concordância de que o critério usado é o meio mais apropriado para o objetivo determinado.
5. Os diretores usam experiências vividas e linha lógica de pensamento como bases para o processo de decisão.
6. De um modo geral as decisões são tomadas para aliviar problemas, em vez de serem orientadas para objetivos e metas futuras.

Descentralização do processo de decisão e participação da equipe da escola no processo

Os dados parecem sugerir que descentralização do processo de decisões ainda não ocorreu em algumas áreas operacionais da administração escolar, a nível dos complexos escolares. No entanto, nas áreas onde os diretores são livres para decidir, a equipe participa. Em relação ao aspecto de descentralização e participação da equipe no processo de decisão, os seguintes comentários específicos podem ser feitos:

1. A SEC é responsável pelas decisões nas áreas de livros texto, contratação de pessoal e orçamento.
2. Os DERE/NSP têm pouca autoridade no processo de decisão das áreas operacionais da administração das escolas estudadas.

3. A responsabilidade de decisão nas áreas de alunos — avaliação e promoção; comunidade — pais e responsáveis, não está bem definida.
4. Os diretores são responsáveis por decisões nas áreas de currículo — métodos, pessoal docente — avaliação e finanças — alocação de recursos financeiros para áreas específicas.
5. Os diretores envolvem a equipe no processo de decisões das diferentes áreas operacionais da administração de acordo com a competência de cada um.

Sistema de informação e consultoria que influencia os diretores no processo de tomada de decisão

Os dados coletados sugerem que grupos internos influenciam os diretores no processo de decisão. De um modo geral, grupos externos não fazem parte desse processo. No entanto, uma pequena percentagem de diretores é influenciada por grupos externos. Destes aspectos podemos destacar como pontos relevantes:

1. Como grupo externo os profissionais têm mais influência nas decisões tomadas do que os não — profissionais.
2. Os diretores são mais influenciados no processo de tomada de decisão em questão de ordem técnica por profissionais da parte inferior da hierarquia educacional do que por profissionais da parte superior desta hierarquia.
3. Os coordenadores dos DERE/NSP são os profissionais da hierarquia superior que são pro-

curados pelos diretores para consultas acerca do processo administrativo.

4. Vice-diretores, coordenadores pedagógicos e outros diretores são os profissionais da parte inferior da hierarquia profissional consultados pelos diretores sobre assuntos que se relacionam com o processo administrativo.

Os dados principais colhidos para as três Indagações apresentadas nas três primeiras questões do estudo indicam que parece haver semelhança no processo de decisão dos diretores de cada escola, dos complexos escolares. Em outras palavras, os diretores, de um modo geral, seguem processos semelhantes quando tomam decisões para as áreas operacionais da administração.

Diferenças entre diretores no que diz respeito a certas variáveis pessoais — sociais e de ambiente

Com respeito a certas variáveis pessoais-sociais e ambientais cujos resultados foram apresentados para responderem à questão quatro do estudo, os dados coletados parecem sugerir diferenças entre os diretores da amostra. As diferenças são as seguintes:

1. Um grande número de diretores deste grupo selecionado de escolas, é portador do grau de bacharel porque é uma exigência para a sua função de diretor. No entanto, os diretores diferem quanto à obtenção deste grau. Em quantidades iguais, os graus foram obtidos através de licenciatura plena e licenciatura em curso de curta duração.

2. Reuniões e afiliação a sociedades educacionais foram os meios pelos quais os diretores se mantiveram atualizados. No entanto, eles diferem quanto à extensão em que estas atividades foram usadas.
3. Os diretores diferem em seus vencimentos anuais. Quando a renda familiar é adicionada aos vencimentos anuais, há (em alguns casos) um grande aumento em sua renda anual.
4. O absenteísmo dos diretores destas escolas é, em geral, muito alto; há, no entanto, diferenças marcantes entre cada diretor.
5. Em geral, as escolas estão situadas em locais de fácil acesso aos DERE/NSP. Em relação à SEC, algumas escolas estão em áreas de fácil acesso e outras não.

Estes pontos discutidos podiam ser usados para suscitar pesquisas futuras sobre a relevância destas variáveis para o processo de decisão.

O grupo que desviou e o grupo geral

No que concerne ao grupo que desviou, os dados coletados parecem sugerir que algumas variáveis pessoais-sociais e de ambiente podem afetar o comportamento dos diretores. Com relação a esta matéria os seguintes pontos são relevantes:

1. Diferença em algumas variáveis pessoais-sociais tais como formatura, idade, atitude, motivação e expectativa em relação ao programa experimental, parece não ter relação com o

comportamento de decisão do grupo de diretores. Os dados analisados indicam que os dois são semelhantes neste aspecto.

2. A experiência profissional no campo da educação em termos de: 1) experiência como professor, de um modo geral; 2) experiência como diretor em geral e 3) experiência como diretor, na presente posição, parece estar associada com o “modus operandi” dos diretores no processo de decisão. Os diretores do grupo que desviou dos padrões estabelecidos, têm maior número de anos de experiência profissional do que os do grupo geral.
3. Atividades profissionais, isto é, reuniões, encontros, seminários, afiliação a associações educacionais e subscrição de jornais educacionais, parecem estar relacionados com as diferenças do comportamento dos diretores no processo de decisão. O grupo geral está mais envolvido nas atividades, exceção para subscrição de revistas educacionais, onde o grupo que desviou está mais envolvido.
4. Parece que a comunicação entre o grupo de diretores está relacionada ao comportamento destes no processo de decisão. A metade do grupo geral relatou que a comunicação formal existe enquanto que este tipo de comunicação não existiu para o grupo que desviou.
5. O grupo geral ganha mais do que o grupo que desviou, tanto no que diz respeito aos vencimentos anuais quanto à renda anual familiar. Estas variáveis podem estar relacionada ao comportamento dos diretores.

6. As características das comunidades nas quais as escolas estão localizadas, os meios de transporte usados pelos diretores para irem a escola, e a proximidade das escolas dos DERE/NSP, são semelhantes para ambos os grupos. Eles não parecem estar associados com as diferenças no comportamento de decisões dos diretores.
7. Parece que a freqüência de substituição na equipe pode de um certo modo perturbar a organização da escola e, provavelmente, também o processo de tomada de decisão. Os grupos diferem especificamente no que concerne à substituição do pessoal técnico administrativo. O grupo que desviou não apresentou nenhuma substituição durante o período 1974-1976. No mesmo período, um quarto de pessoal técnico administrativo do grupo geral foi substituído.
8. Absenteísmo entre diretores pode afetar a eficiência do processo de decisão de suas escolas. O grupo geral apresentou um índice muito alto enquanto que o grupo que desviou apresentou um índice bem menor.
9. Todos os três diretores do grupo que desviou, residem na comunidade onde as escolas estão localizadas; mas, no grupo geral, onze dos dezoito diretores não residem na comunidade.
10. O grupo geral tem um grande número de diretores cujas escolas estão localizadas em áreas de fácil acesso à SEC. No entanto, as escolas do grupo que desviou estão localizadas em áreas onde o acesso à Secretaria é difícil.

IMPLICAÇÕES

Este estudo apresentou muitos aspectos que têm **Implicações para todos que estão envolvidos com a educação de primeiro grau, principalmente com relação a complexos escolares.**

O sistema escolar público do Estado de Pernambuco enfrenta freqüentes mudanças e inovações a fim de fazer face às demandas das reformas educacionais e sociais do país. Administradores escolares estão tomando decisões a curto e longo prazo para alcançarem as metas destas inovações. Planejamento a curto prazo deve se direcionar para alcançar o objetivo final do planejamento geral, logo, decisões remediáveis são tomadas para atingirem os objetivos futuros que devem formar as bases para decisões fundamentais.

Isto implica que administradores públicos devem dar apoio e assistência àqueles que estão envolvidos em tais inovações, no caso, os complexos escolares. Se não houver apoio formal e assistência, não haverá continuidade. Sem continuidade, o investimento feito na inovação se perde, principalmente por duas razões:

- 1 — O Investimento humano. As pessoas se tornam céticas àcerca de inovações e, portan-**

to, embora demonstrem entusiasmo aparente, elas se tornam descrentes.

- 2 — O investimento financeiro.** O financiamento de recursos alocados para inovações representa grandes compromissos em proporção ao orçamento geral do Estado e do País. Logo, gastos devem ser feitos com cuidado, de modo a alcançar o benefício máximo para o desenvolvimento do potencial humano, o qual é necessário para o crescimento geral de uma nação.

Outra implicação do estudo é que a introdução de qualquer mudança no sistema escolar requer adaptação de papéis daqueles que estão envolvidos no sistema. Assim, os administradores públicos devem esperar um aumento das decisões tomadas a nível de escolas e a necessidade de consultores especializados na Secretaria de Educação e Cultura.

Finalmente, os resultados do estudo também implicam em que os administradores públicos devem estar cientes do processo de escolha e reconhecerem os pontos fortes e os pontos fracos das abordagens ou modelos que usam no processo de tomada de decisão para as áreas técnicas e administrativas.