



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O COTIDIANO ESCOLAR NA VISÃO DO DIRETOR:  
REPRODUÇÃO OU CONSTRUÇÃO DA GESTÃO?**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**NEIVA CRISTIANE FLORES SOTT LÜCKE**

**TRÊS PASSOS, RS, Brasil  
2014**

# **O COTIDIANO ESCOLAR NA VISÃO DO DIRETOR: REPRODUÇÃO OU CONSTRUÇÃO DA GESTÃO?**

por

**Neiva Cristiane Flores Sott Lücke**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Profa. Dra. Cristiane Ludwig**

**Três Passos, RS, Brasil**

**2014**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**O COTIDIANO ESCOLAR NA VISÃO DO DIRETOR: REPRODUÇÃO  
OU CONSTRUÇÃO DA GESTÃO?**

elaborada por  
**Neiva Cristiane Flores Sott Lücke**

Como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

Profa. Dra. Cristiane Ludwig (UFSM)  
(Orientadora)

Profa. Dra. Liliane Madruga Prestes (UFSM)  
(1ª examinadora)

Prof. Dr. Marcelo Pustilnik de Almeida Vieira (UFSM)  
(2º examinador)

Profa. Dra. Simone Freitas da Silva Gallina  
(suplente)

Três Passos, 29 de novembro de 2014.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao bom Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

À Universidade Federal de Santa Maria, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, cultivado com confiança no mérito e ética aqui presentes.

À minha orientadora, professora Dra. Cristiane Ludwig, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

À minha filha e marido, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

*Dedico este trabalho  
Primeiramente á Deus, que me deu saúde e  
forças para cumprir mais essa jornada em minha  
vida, à minha família que soube entender os  
momentos de ausência durante a realização de  
tarefas e aos meus amigos que me incentivaram a  
prosseguir.*

## **RESUMO**

Monografia de Especialização

Curso de Pós-Graduação a Distância

Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional

Universidade Federal de Santa Maria

### **O COTIDIANO ESCOLAR NA VISÃO DO DIRETOR: REPRODUÇÃO OU CONSTRUÇÃO DA GESTÃO?**

AUTORA: NEIVA CRISTIANE FLORES SOTT LÜCKE

ORIENTADORA: Profa. Dra. Cristiane Ludwig

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 29 de novembro de 2014.

Esta pesquisa busca realizar uma análise sobre a gestão, tomando como ponto de âncora a visão do diretor de uma escola. O eixo articulador da problemática concentra-se no conceito de cotidiano. Sob o entendimento de que as representações das práticas escolares constituem-se fruto de construções históricas, busca-se investigar o papel do diretor no enfrentamento dos desafios cotidianos, analisando em sua figura, as construções históricas desenvolvidas e reproduzidas nesse espaço onde dimensões teóricas ganham materialidade impondo seus contornos. Assim, a pesquisa segue a perspectiva metodológica da abordagem qualitativa e deriva de em um estudo de caso, tendo como sujeito o diretor de uma escola estadual do município de Crissiumal - RS. Como instrumento de coleta de dados realizou-se um questionário semi estruturado e posteriormente a análise dos dados com base na revisão de literaturas. Nas respostas obtidas no questionário e constatações feitas durante minha permanência no espaço investigado, foi possível perceber que a dimensão formativa de educação que incide nessa escola é alcançada por meio de uma gestão democrática. No entanto, por questões burocráticas ainda é possível notar a presença do modelo hierárquico e centralizador da administração. Dessa forma, conclui-se que a busca por melhores índices exige esforço, dedicação e enfrentamento de obstáculos, pois o novo modelo educacional que estabelece autonomia das escolas, participação, descentralização de poder, apesar de ser favorável à uma educação abrangente, por vezes constitui-se em desafios para o diretor, que tem que se desdobrar para conseguir abarcar os perfis técnico, político e pedagógico exigidos em sua atuação.

Palavras-chave: Diretor. Gestão escolar democrática. Desafios. Burocracia.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

# **O COTIDIANO ESCOLAR NA VISÃO DO DIRETOR: REPRODUÇÃO OU CONSTRUÇÃO DA GESTÃO? (THE EVERYDAY IN SCHOOL VISION OF DIRECTOR: REPRODUCTION OR CONSTRUCTION MANAGEMENT?)**

AUTHOR: NEIVA CRISTIANE FLORES SOTT LÜCKE

ADVISER: PROFa. DRa. CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 29 de novembro de 2014.

This research seeks to perform an analysis on management, taking as anchor point the director's vision of a school. The central theme of the issue focuses on the concept of daily life. Under the understanding that the representations of school practices constitute fruit of historical buildings, we seek to investigate the role of director in facing their daily challenges in analyzing your figure, developed and reproduced in historical buildings where space dimensions theoretical gain materiality imposing its contours. Thus, the research follows the methodological approach of qualitative approach and drift in a case study, having as subject the director of a state school in the municipality of Crissiumal - RS. As an instrument for data collection performed a semi-structured questionnaire and later data analysis based on a review of literature. Answers given in the questionnaire and observations made during my stay in space investigated, it was revealed that the formative dimension of education that focuses this school is achieved through a democratic administration. However, for bureaucratic reasons it is still possible to note the presence of the hierarchical model and centralized administration. Thus, we conclude that the search for better rates requires effort, dedication and facing obstacles since the new educational model that establishes school autonomy, participation, decentralization of power, despite being in favor of a comprehensive education sometimes is themselves in challenges for the director, who has to unfold to achieve encompass the technical, political and educational profiles required for its operation.

Keywords: Director. Democratic school management. Challenges. Bureaucracy.

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO 1 - Carta de apresentação.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO 2 - Termo de consentimento livre e esclarecido.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO 2 – Questionário.....</b>	<b>53</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>CAPÍTULO I - <i>CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO, COM ÊNFASE NAS TENDÊNCIAS ATUAIS PARA A GESTÃO DA ESCOLA.</i></b> .....	14
1.1 Legislações que Amparam a Gestão Democrática.....	19
1.2 Princípios e Mecanismos da Gestão Democrática.....	22
<b>CAPÍTULO II - O PAPEL DO DIRETOR DIANTE DOS DESAFIOS DO PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR.</b> .....	27
2.1 Caminho Percorrido: Metodologia, sujeito e espaço de pesquisa. ....	30
2.2 Questionário com o diretor de uma escola da Rede Estadual do Município de Crissiumal - RS.....	34
<b>CAPÍTULO III – O TRABALHO DO DIRETOR: A PERDA DA FUNÇÃO PEDAGÓGICA E POLÍTICA, PELO EXCESSO DE BUROCRACIA.</b> ....	41
3.1 Desafios e Estratégias.....	44
<b>REFLEXÕES FINAIS</b> .....	47
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48
<b>ANEXOS</b> .....	52

## INTRODUÇÃO

A escolha do tema, apesar da afinidade com alguns assuntos, nunca é fácil, pois a pesquisa precisa ser ampla e abrangente, e necessita envolver ao tema um problema, a fim de delimitar a pesquisa e facilitar a investigação. Vale aqui lembrar Marques (2001, p. 94), quando assevera que “o assunto pode justificadamente mudar, o que não pode é deixar-se de ter um assunto em vista...” e diz mais “... o tema de pesquisa é o objeto dela, justamente o que já se procura...”.

Nesse sentido, a temática desse estudo gira em torno da figura do diretor. A pesquisa “O cotidiano escolar na visão do diretor: reprodução ou construção da gestão?”, é fruto de uma profunda admiração pelo trabalho do diretor e de sua equipe em uma escola estadual do município de Crissiumal - RS. Um trabalho que se caracteriza pelo comprometimento e pela intencionalidade e, por isso, político, além do espírito da curiosidade em descobrir questões pertinentes que permeiam o seu cotidiano na escola.

O conceito de cotidiano aqui descrito não é apenas sinônimo de dia-a-dia, de um espaço onde acontece a coleta de dados, mas sim, representa todas as práticas que ocorrem na escola, sendo fruto de construções históricas desenvolvidas e reproduzidas por todas as pessoas que dela fazem parte. Digo furto de construções históricas, por que o mundo em que vivemos, a forma como o vemos e o compreendemos se modificam a cada dia, e a função do diretor, bem como as suas atribuições precisam ser revistas e mudadas a fim de se adequar a esse novo perfil de sociedade que se forma.

Desta maneira, o papel e a postura do diretor não podem ser a mesma com o passar dos anos, é necessário que se transforme, conforme as relações sociais e o tempo histórico em que se vive.

Sobre dimensão histórica, aprecio as palavras de Certeau:

Desde que se procure o “sentido histórico” de uma ideologia ou de um acontecimento, encontram-se não apenas métodos, ideias ou uma maneira de compreender, mas a sociedade à qual se refere a definição daquilo que tem “sentido”. Se existe, pois, uma função histórica, que especifica a incessante confrontação entre um passado e um presente, quer dizer, entre aquilo que organizou a vida ou o pensamento e aquilo que hoje permite pensá-los, existe uma série indefinida de “sentidos históricos”. (CERTEAU, 1982, p. 39, grifos do autor).

Nessa evolução constante, as construções históricas envolvem também as demais pessoas que fazem parte da escola, transformações essas que acontecem em forma de sucessão umas com as outras, pois a sociedade evolui, as pessoas se transformam, a escola se modifica e se prepara para atender esse novo perfil de sujeito e esse por sua vez, altera sua visão de mundo com o que aprendeu na escola. Na sociedade reproduz o que aprendeu na escola e na escola procura aprender o que precisa reproduzir na sociedade.

Daí a importância em problematizar na escola os saberes, os valores, as crenças, os comportamentos que vivenciamos nas experiências cotidianas, a fim de não reproduzimos de forma alienada as relações que estabelecemos em sociedade. Afinal, a função social da escola é, além de socializar o conhecimento historicamente construído pela humanidade em articulação com os saberes experienciais, também formar sujeitos críticos, capazes de agir sobre as relações sociais – seja em sua esfera cultural, política como ainda econômica – transformando-a.

Nesse sentido, a escola tem deixado de ser apenas um espaço de mediação de conhecimento, pois vem dedicando mais atenção a orientação crítica de valores, conceitos e habilidades, aliadas ao desenvolvimento de pessoas, cidadãos e de trabalhadores, que não somente reproduzem ordens e aprendizados, mas que sejam críticos, capazes de transformar o mercado de trabalho, não como meros reprodutores, mas como criadores.

Quando a escola cumpre com o papel de orientar o aluno para o exercício pleno da cidadania, e esse trabalho é bem conduzido, o aprendizado acontece de forma consciente pelo aluno. Dentro das competências que devem ser trabalhadas na escola: científica, técnica, humana e política, é fundamental instigar no aluno a capacidade de pensar crítica e logicamente, por meio de conteúdos que façam ligações com seu cotidiano, para que haja compreensão e não apenas memorização de conceitos encontrados em livros sem ser adaptado à clientela que se está atendendo.

A organização do cotidiano escolar segue o princípio de formação integral do ser humano, que é co-autor das transformações que ocorrem na sociedade. Assim, destaca-se o desenvolvimento de uma educação que possibilite aos educandos a assimilação de conhecimentos planejados, elaborados, levando em conta as aprendizagens acumuladas ao longo da história.

Diante desse contexto é que inserimos a problemática deste trabalho, bem como os encaminhamentos práticos dados no tratamento ao tema. Assim, como objetivo principal, a pesquisa visa investigar o papel do diretor no enfrentamento dos desafios cotidianos da escola, analisando em sua figura, as construções históricas desenvolvidas e reproduzidas por todas as pessoas que fazem parte do espaço escolar, a fim de se alcançar a gestão democrática.

Para tal, apresentam-se como objetivos específicos, analisar os novos desafios que surgem a cada dia, de acordo com as transformações históricas, bem como observar o posicionamento do diretor diante dos mesmos, suas formas de atuação para mediar ou solucionar, avaliando a importância, atuação e a participação dos demais membros da comunidade escolar no processo de construção da gestão democrática da instituição.

Justificando o interesse pelo desenvolvimento do tema da pesquisa penso que sendo verdadeira comigo mesma estarei aprendendo, adquirindo conhecimento. Desta forma concordo com Demo (2006), quando diz que:

A pesquisa como princípio científico e educativo faz parte integrante de todo processo emancipatório, no qual se constrói o sujeito histórico autossuficiente, crítico e autocrítico, participante, capaz de reagir e de não cultivar os outros como objeto. (DEMO, 2006, p. 42).

Acredito que o problema escolhido para ser abordado na pesquisa deve levar o pesquisador a alcançar algum aprendizado, que venha a somar em sua formação e é isso que busco com o desenvolvimento deste trabalho. Seria muito mais fácil realizar uma pesquisa com um tema já bastante utilizado, portanto, mais fácil de ser escrito, porém, o que estaria aprendendo de novo? O pesquisador deve ser sincero consigo mesmo e encontrar questões que agucem a sua curiosidade, para que por meio de sua pesquisa possa estar encontrando respostas para seus anseios, gerando assim novos aprendizados.

Por isso optei em trabalhar esta temática, assunto que vai ao encontro do que acredito ser importante e interessante para aumentar meu grau de conhecimento. Considerando esse contexto, o trabalho traz o seguinte problema de pesquisa: o que é construído historicamente e reproduzido pelos diretores no espaço de sua atuação enquanto diretores? Ainda, como se constitui essa (re) produção?

A investigação do presente problema de pesquisa foi desenvolvida nos moldes da pesquisa qualitativa, configurando-se em um estudo de caso, utilizando como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica em caráter inicial, resultado de leituras e da análise criteriosa de obras e textos de diversos autores que abordam o tema da pesquisa, a fim de solidificar os conhecimentos para em seguida utilizar a pesquisa qualitativa empírica, que foca na análise da prática, das relações entre os sujeitos, onde que o pesquisador vai a campo para estar com as pessoas, analisando e pesquisando a convivência entre os investigados, suas ações, suas posições e as atividades que desenvolvem no ambiente da pesquisa.

Como instrumentos da pesquisa foram utilizados a coleta de dados, por meio de um questionário semi estruturado aplicado com o diretor, objeto desse estudo, bem como o registro sistemático das observações e constatações feitas durante minha permanência como pesquisadora, no espaço pesquisado, buscando também analisar estudos de autores que aprofundem escritas sobre o tema, nas bibliografias disponibilizadas no decorrer do curso de Gestão Educacional e nas leis que deliberam sobre a gestão escolar democrática.

Decorrida a fase de escolha e delimitação do tema e problema, parte-se para a problematização da presente pesquisa, tendo como personagem principal o diretor, cuja função é de atuar na articulação das funções vitais de uma escola, repensando e reorganizando o trabalho e o espaço escolar de acordo com as evoluções e o tempo, funções estas que não são poucas, pois a escola é um lugar onde são enfrentados problemas diários e muitos deles são extremamente difíceis de serem solucionados.

No decorrer de um ano letivo, os desafios são constantes, e a resolução dos mesmos vai depender de um profissional que sabe manter a organização, a harmonia e principalmente o respeito entre toda a comunidade escolar, pais, professores, alunos, funcionários, entidades ligadas à escola, entre outros, a fim de assegurar que na escola aconteça realmente uma educação de qualidade, onde se prime por valores éticos, morais e humanos acima de tudo. Enfim, o trabalho do gestor/diretor é essencial para o bom funcionamento de uma escola e pelo desempenho de sua equipe.

Para conduzir uma escola na perspectiva democrática, o profissional gestor deve ter experiência ou ao menos ser capacitado e ter vontade de fazer o que faz

ser atualizado, manter a gestão, a equipe pedagógica e os professores unidos e mantê-los num objetivo comum.

É importante ainda cultivar satisfação no grupo de alunos por meio de um Projeto Político Pedagógico que contemple seus gostos e que valorize suas vivências, tornar o ambiente escolar o mais agradável possível, procurar ao máximo estabelecer uma parceria entre a escola e a família, deixar a escola por dentro dos avanços tecnológicos que melhoram a forma de se levar educação de qualidade, solucionar os conflitos, a violência e todas as formas de preconceito dentro da escola e principalmente no que depende de si mesmo, ser democrático, ético, justo, saber ouvir e respeitar a opinião dos demais.

Partindo desses encaminhamentos, a monografia está estruturada em três capítulos. O primeiro capítulo é traçado por meio de uma análise das concepções de administração e gestão, com ênfase nas tendências atuais para a gestão da escola. O segundo capítulo expõe sobre o papel do diretor diante dos desafios do processo de democratização da gestão escolar, informando sobre o caminho percorrido, trazendo elementos relevantes sobre o sujeito da pesquisa e o espaço pesquisado, apresentando uma entrevista semi estruturada com o diretor de uma escola estadual do município de Crissiumal-RS. O terceiro capítulo mostra algumas análises reflexivas sobre a perda da função pedagógica e política, pelo excesso de burocracia na função de diretor, alguns desafios e estratégias, bem como as reflexões finais do trabalho.

# **CAPÍTULO I**

## **CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO, COM ÊNFASE NAS TENDÊNCIAS ATUAIS PARA A GESTÃO DA ESCOLA**

Nesse primeiro capítulo a pesquisa trata de conceitos e práticas que diferem, assemelham e especificam os princípios dos modelos de administração e gestão escolar, as concepções teórico-metodológicas que permeiam esses modelos, enfatizando assim as tendências atuais incorporadas ao trabalho escolar, que influenciam no desenvolvimento do trabalho do gestor, aqui voltado à figura do diretor, em suas práticas na escola, modelos estes, produtos de um determinado contexto histórico.

Com o acelerado desenvolvimento das tecnologias, da globalização e, conseqüentemente, das mudanças sociais, também houve grandes transformações na política de gestão educacional brasileira. Com base nos estudos existentes no Brasil sobre os modelos de organização escolar, apresentam-se dois padrões que se destacaram: o modelo da administração e o da gestão.

A administração como modelo de organização teve sua trajetória marcada por um enfoque essencialmente normativo, passando pelas abordagens tecnocráticas e comportamentalistas, possuindo, conforme Sander (1995), os mesmos princípios da administração geral, porém adaptada a realidade educativa, pois é de caráter centralizador e burocrático. Nessa direção Ribeiro defende que:

a) A Administração Escolar é uma das aplicações da Administração Geral; ambas tem aspectos, tipos, processos, meios e objetivos semelhantes. b) a Administração Escolar deve levar em consideração os estudos que se fazem nos outros campos da Administração e, por sua vez, pode oferecer contribuições próprias utilizáveis pelos demais. (RIBEIRO, 1986, p. 95).

De acordo com (SOUSA, 2006 p. 62), “as práticas administrativas fazem parte da própria evolução humana”, que são remodeladas e se transformam, acompanhando as mutações históricas do ser humano, da escola e da sociedade.

O modelo organizacional baseado na administração é marcado como sendo sinônimo de burocracia, autoritarismo, sem ouvir a comunidade escolar bem como por seu padrão inflexível.

Este modelo nem sempre foi campo de estudos, ou tema debatido e investigado. Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação brasileira até então. No entanto, a ausência de um sistema de ensino para a população, fruto do descaso dos governantes daquele período, não favoreceu o desenvolvimento de um corpo teórico em relação à administração educacional. As publicações que existiam até a Primeira República consistiam em “memórias, relatórios e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista” (SANDER, 2007, p. 21).

Administração era vista como um exercício de poder a fim de reproduzir determinadas relações sociais, visando o desenvolvimento econômico e o capitalismo, a fim de tornar as instituições mais eficientes, com responsabilidades repartidas, mas com funções bem definidas, ou seja, na escola, o papel e o nível de poder do diretor, professor e alunos estão bem especificados e determinados.

O modelo administrativo educacional se apóia em práticas educativas tradicionais, em que a aprendizagem é adquirida de forma “mecânica, associativa, não mobilizando a atividade mental, a reflexão e o pensamento independente e criativo dos alunos” (LIBÂNEO, 1994, p.61). Nesse caso, o diretor é quem coordena, executando suas ações na busca de se alcançar eficiência em qualidade e quantidade e o aluno é um mero expectador de conhecimentos. Tal concepção retrata uma relação hierarquizada de poder e autoridade, baseada nas práticas de avaliação como forma de regulação e controle e monitoramento do sistema de ensino.

Este sistema capitalista de educação contribui e muito para a manutenção das desigualdades sociais, pois suas ações estão diretamente relacionadas à natureza e as finalidades das grandes organizações sociais, determinadas pelas demandas da sociedade.

Na escola, este modelo interfere na gestão implicando na obediência de normas, regras, devendo ser respeitado um padrão formal, buscando o máximo de perfeição, qualidade no gerenciamento da escola, e conforme Sousa (2006 p.62), “ênfatisa o controle dos processos escolares”.

Já uma definição do autor Vitor Paro<sup>1</sup> sobre administração nos remete a ideia que:

---

<sup>1</sup> É importante esclarecer que esse autor busca uma atualização do conceito de administração escolar nos termos da gestão. Ver sobre isso em: PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a

[...] a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Assim pensada, ela se configura, inicialmente, como uma atividade exclusivamente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos. (PARO, 1997, p. 18-19).

Definições estas, que por vezes nos levam a perceber os termos de administração e gestão escolar como termos distintos um do outro, e em outras definições como sinônimo.

Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, em outras, seu uso denota a intenção de politizar essa prática. De outro lado, muitos dos educadores que têm posições avançadas sobre a educação parecem utilizar o termo gestão da educação como uma reação à forma descomprometida, “neutra”, tecnicista e mantenedora da realidade vigente com que a administração da educação se desenvolveu na década de 1970, trazendo importantes reflexos nas seguintes. (GRACINDO & KENSKY, 2001, p. 46).

Analisando os conceitos descritos acima, podemos concluir que na verdade o conceito de administração foi sendo reformulado e resignificado historicamente, sendo aos poucos fortalecido o processo de democratização do trabalho escolar, possibilitando uma maior participação da comunidade no cotidiano da escola.

Partindo desse pressuposto, Sousa (2006, p.65) nos remete a ideia de que é possível agrupar os vários significados a respeito da administração em duas grandes perspectivas teórico-práticas, sendo elas a autoritária e a democrática, segundo ele:

A gestão autoritária baseia-se na ideia geral da centralização das tomadas de decisão na figura do diretor, do professor em sala de aula ou, ainda, de determinados grupos dentro da escola. Veja que está implícita a esta concepção a ideia de que basta ao diretor e aos seus auxiliares mais próximos (vice-diretor e assistentes, por exemplo) o domínio de conhecimentos e técnicas de gestão que orientam o trabalho escolar. Fundamentada em uma outra lógica, a gestão democrática parte do princípio de que todos os sujeitos devem conhecer os princípios da gestão e interferir nos processos decisórios da escola. Pressupõe, portanto, a participação coletiva nas ações que objetivam garantir o alcance das grandes metas definidas pela escola. (SOUSA, 2006 p.65).

Sendo assim o modelo da Gestão escolar, surgiu como uma forma de superar o caráter técnico que tinha na administração e frente a uma sociedade capitalista e excludente, visa superar a visão tecnicista e de neutralidade. Modelo este que instaura-se uma nova lógica de organização do trabalho. Lógica esta, moldada nos princípios democráticos de educação, sendo sinônimo de colaboração, participação, flexibilidade, proximidade com o cotidiano escolar, o respeito ao próximo, direito de

voz à comunidade escolar, para que participem ativamente dos projetos da escola, opinando, apoiando e aprovando cada passo no processo de construção de uma educação de qualidade.

Gestão é considerada uma forma mais ampla de administração, visando maior envolvimento e mais autonomia, considerando e envolvendo os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo de ensino. É um processo orientado pela democracia, visa o trabalho coletivo, a descentralização e a participação de todos, que veio para redimensionar as políticas educacionais e passa a ser vista como uma forma de garantir a eficiência e a eficácia do sistema público de ensino.

Esta maneira de organizar o funcionamento da escola visa à inter-relação entre todos os membros da comunidade escolar, significa dividir funções, e partilha de poder, tornando-os responsáveis pelas ações da escola. Todos da comunidade escolar (diretores, coordenadores, professores, pais, alunos etc.) são considerados sujeitos ativos do processo, de forma que essa participação deve acontecer de maneira clara e com responsabilidade. Considera o homem como ser social e histórico, portanto, capaz de modificar o seu contexto. Desta forma, o aluno é visto como autor do seu próprio aprendizado.

Como forma de avaliar a qualidade do ensino, exige-se um exame crítico, que contemple o conhecimento do aluno como um todo e não só em determinadas áreas. Por ser a escola uma organização social responsável pela formação humana, por meio de práticas sociais, políticas e pedagógicas é que sua gestão deve ser diferenciada da administração em geral.

Analisando as duas concepções, podemos dizer que antes tínhamos uma administração autoritária, hoje temos uma gestão democrática, apesar de muitos sistemas de ensino ainda apresentar alguns princípios da administração, não muito favorável à qualidade na educação.

Gestão refere-se ao rumo da educação propriamente dita e da escola. Através da gestão são estabelecidos objetivos e metas. O processo de gestão deve estar sempre aberto para receber ideias e para dialogar. Gestão refere-se também ao interior de cada unidade de ensino em que são elaboradas propostas em prol da autonomia. O termo gestão encontra um lugar de destaque nos movimentos sociais, no interior das escolas, resultando em uma melhor capacitação, melhores condições de estudo, enfim, em uma escola mais democrática e de qualidade.

A gestão escolar deve orientar a gestão da própria escola, orientando as suas próprias finalidades, respeitando as normas comuns do próprio sistema de ensino. Cada escola é responsável em elaborar a sua própria proposta pedagógica, administrar seu pessoal, recursos financeiros e bens materiais, zelar pelo bem estar do aluno, pelo seu aprendizado, proporcionando meios favoráveis para que a educação aconteça, devendo articular suas ações com toda a comunidade escolar, para que a tão sonhada gestão democrática aconteça. É a autonomia da própria escola, para deliberar sobre sua gestão, proporcionando um ensino de qualidade a fim de atender as particularidades de seus alunos.

Diante de tais concepções, podemos definir gestão, assim como nos reporta Lück:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LÜCK, 1997, p.13-18).

Essa tendência perceberá a escola como uma organização em constante construção, um espaço público no qual devem ser expressas as opiniões e interesses dos diversos grupos que formam a comunidade escolar.

Desta forma, entendo que semelhantes ou distintas, as teorias de administração e gestão influenciaram e continuam influenciando os modelos de gestão escolar, implicando desde como acontece o trabalho do diretor, até como se dá a participação ou não da comunidade escolar no cotidiano da escola.

Articulando os conceitos descritos acima ao papel do diretor como mediador no enfrentamento dos desafios cotidianos da escola, penso que assim como os conceitos que permeiam a função de diretor foram sendo reconstituídos e reproduzidos historicamente, as políticas que envolvem a prática da educação, também são frutos de construções históricas, sendo remodeladas e incorporadas aos sistemas de ensino, configurando-se como um desafio, que pode ser superado por meio do trabalho de um diretor qualificado, que planeja e anseia melhorias para a educação de sua escola.

Até aqui foram expostos os conceitos e as influências que os modelos de administração e gestão exercem no cotidiano da escola no decorrer das construções históricas que vem sendo incorporadas ao exercício escolar no decorrer dos anos. A seguir serão descritas algumas leis que amparam a gestão democrática, método este tão importante para que o diretor, juntamente com sua equipe, exerça sua missão de maneira eficaz, comprometidos em fazer o melhor, aderindo ao que as transformações sociais e globais possam proporcionar de mais rico para a educação, cumprindo e fazendo cumprir a legislação que passa por constantes mudanças a fim de aprimorar a qualidade da educação como um todo, concedendo direitos e exigindo o cumprimento de deveres por parte de toda comunidade escolar, dos órgãos responsáveis em conduzir o ensino, bem como da população em geral.

### **1.1 Legislações que amparam a gestão democrática**

A educação brasileira passou por mudanças significativas na legislação educacional nas últimas décadas, tanto no que tange a forma de organizar os sistemas de ensino, quanto na sua estrutura. Por volta dos anos finais da década de 80 iniciaram algumas grandes mudanças também em seu modelo de administração pedagógica, dando início assim ao processo da gestão, mencionados no início desse capítulo. Algumas dessas mudanças na estrutura educacional tiveram seu marco inicial com a implantação da Constituição Federal de 1988, bem como com a Emenda Constitucional nº 14/96, ano que marcou também a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases de Educação (Lei Nº 9394/96).

Outro Projeto de Lei criado com o objetivo de universalizar e ampliar a educação, é o Plano Nacional de Educação – PNE <sup>2</sup>, que vem como força de lei às

---

<sup>2</sup> O PNE - Plano Nacional de Educação (Lei n. 10.172, de 9/1/2001), é um plano decenal, resultante de expectativas e ações da sociedade possuindo metas que consistem em acabar com o analfabetismo, oportunizar escola para todos, melhorar a qualidade do ensino, preparar os alunos para o exercício de sua cidadania, promover o ser humano solucionar problemas relacionados às diferenças socioeconômicas, políticas e regionais, bem como visa melhorar a qualidade do ensino e da gestão democrática. PNE 2011-2020 foi aprovado recentemente no congresso e estabelece metas que devem ser superadas para que tenhamos uma educação de qualidade. Entretanto para que possamos garantir a qualidade foi elaborado um Plano de Ação Articulado (PAR), o qual prevê avaliações que visam melhorar a qualidade da educação das nossas escolas. O PNE aborda os diferentes níveis e modalidades da educação escolar, assim como da gestão, do financiamento e dos profissionais da educação. Esse plano traz análises, diretrizes e metas que devem ser discutidas,

aferições do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), com metas claras para diminuir as taxas de analfabetismo e combater a defasagem no ensino, intencionado assim a diminuição da desigualdade cultural em todo o país, oferecendo um apoio para a implementação de processos de gestão nos sistemas de ensino e, particularmente, nas unidades escolares. Complementando estes objetivos governamentais, a Constituição Federal vigente, ampara em seu texto, que os cidadãos brasileiros tem direito à uma educação de qualidade, assim como uma “gestão democrática de ensino público, na forma desta lei” (CF/88, Art. 206 VI). Referindo-se ainda à gestão democrática nas escolas públicas, oferece “garantia do padrão de qualidade.” (CF/88, Art.206 VII).

No que se refere à Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, a mesma traz em seus artigos alguns princípios, estabelecendo a prática da gestão escolar democrática nas escolas brasileiras, regulamenta que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: dentre eles “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”; (LDB/96, Art. 3, VIII).

Nesta mesma lei é mencionado que deve haver uma forma de colaboração entre família e escola “criando processo de integração da sociedade com a escola”. (LDB/96 Art.12, VI). Prevê também que “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou Equivalentes”. (LDB/96, Art. 14, I e II). Ainda rege que “As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”. (LDB/96, Art. 56).

Diante do exposto, verifica-se que existe amparo legal no que se refere à qualidade da educação aos cidadãos, no incentivo a gestão democrática, e no apontamento à autonomia da escola na tomada de decisões no que se alude ao funcionamento do sistema de ensino tanto na parte administrativa quanto pedagógica, possibilitando assim que uma verdadeira gestão democrática aconteça

---

examinadas, avaliadas, e postas em prática, tendo em vista a democratização da educação em todo o país.

em todos os sistemas de ensino. Assim sendo, é preciso que todos os gestores, especialmente o diretor, que está à frente do trabalho escolar, da tomada de decisões e do controle e coordenação de todas as atividades da escola tomem conhecimento da legislação, para que possam desencadear ações, garantindo a participação social e coletiva de todos.

Em relação à gestão democrática e a autonomia, não são poderes que podem ser delegados, mas sim ações que devem ser edificadas, pensadas, planejadas e conquistadas.

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público. (GADOTTI, 2004, p.96).

Essa construção e conquista implica tanto no processo de democracia, quanto na exigência de que as leis sejam postas em prática. É imprescindível poder contar com a colaboração dos membros da escola e da comunidade para que juntos possam buscar estratégias a fim de garantir, não só o acesso à educação, a igualdade de direitos, mas a permanência desse aluno na escola para que ocorra a universalização do ensino, fazendo com que todos possam competir de igual para igual para o ingresso no mercado de trabalho.

Desde a implantação da Constituição Federal (1988), há 26 anos e da LDB (Lei 9394/96) em vigor há 18 anos, muitas foram as mudanças, reformulações, acréscimos e revogações, pois a educação precisa acompanhar as transformações sociais e progredir, mas muita coisa ainda precisa ser mudada e posta em prática, pois “os anseios de uma gestão democrática se manifesta entre nós desde o início da abertura democrática, concretizando-se a partir dos anos 80 e 90 através de iniciativas diversas” (VIEIRA, 2009, p.46). Nesta perspectiva, a gestão democrática é feita na medida em que acontece a colaboração e o comprometimento de diversas partes, na articulação das funções e no cumprimento da lei.

Em se tratando de legislação educacional, bem como a legislação que ampara a gestão democrática, podemos dizer que os desafios do diretor iniciam assim que assume o cargo frente à direção da escola, tarefa esta que exige dedicação e entendimento, tendo que conseguir abranger a finalidade de cada uma das leis vigentes combinadas no objetivo de assegurar a gestão democrática,

alcançando assim o seu objetivo maior, que é o de garantir que os alunos aprendam com qualidade.

A fim de contemplar o cumprimento da legislação, o diretor, assim como os demais membros que compõem a sua equipe devem agir com transparência, moralidade, impessoalidade e ética. Um ensino de qualidade é um processo de construção que envolve toda a comunidade escolar e a frente dele está o diretor que possui a missão de fazer com que as leis sejam postas em prática, cumprindo e as fazendo cumprir.

O processo da gestão democrática é um modelo de gestão que foi sendo construído aos poucos, ganhando força e sendo amparado por lei, procedimento que vem historicamente sendo reproduzido pelos diretores no espaço de sua atuação, pois a legislação determina a implantação desse modelo de gestão e também por ser este o tipo de atuação mais conveniente com a educação da atualidade, da qual será introduzido em seguida seus princípios e mecanismos.

## **1.2 Princípios e mecanismos da gestão democrática**

Desde o seu surgimento, a educação tem sido a maneira mais eficiente de administrar e educar a sociedade, pois por meio dela é que as pessoas aprendem conhecimentos e valores indispensáveis a uma vida plena e feliz. A escola tem uma concepção de homem como ser social que pensa, raciocina, deduz, abstrai e também como alguém que sente, emociona-se, deseja, imagina, se sensibiliza, um ser que interage nas suas diversas experiências culturais e étnicas, as quais influenciam no seu desenvolvimento histórico-social, visando assim diminuir as diferenças na construção de uma sociedade mais humana, que respeite a diversidade. Por isso da necessidade da participação coletiva na construção das propostas da escola, para que possa contemplar toda essa diversidade.

Para que realmente a educação básica desempenhe seu importante papel social, é necessário que se articule e recontextualize muita coisa, por isso precisa contar com uma construção coletiva permanente, politicamente comprometida com a proposta curricular.

O desenvolvimento PPP abrange a contemplação dos temas transversais, com o objetivo de envolver o conhecimento historicamente produzido numa reflexão crítica da realidade social, na busca de cidadania. Para que realmente sejam alcançados seus objetivos, ele precisa ser construído em parceria com os pais, com os alunos, professores, funcionários e sociedade num processo democrático de gestão escolar.

Na escola, a relação entre alunos e professores deve acontecer de forma democrática, através de construção grupal de um currículo que contemple as diversas áreas do conhecimento, proporcionando assim o desenvolvimento de alunos ético-estéticos, por meio de um trabalho flexível numa relação dialógica problematizadora visando acessibilidade e a inclusão social.

O docente atua como mediador no processo de ensino aprendizagem, estimulando e motivando assim os alunos e a comunidade a participarem da resolução de problemas por meio de ações e atividades educativas. Tratar de participação, gestão democrática, construção coletiva, é estarmos falando de:

Um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO apud FERREIRA, 2006, p. 79).

Atuando de forma coletiva, toda a comunidade escolar sairá ganhando, pois estará proporcionando o crescimento do aluno de forma integral, participativa e consciente de sua importância individual em um conjunto na sociedade no qual está inserido.

Os mecanismos de democratização da escola são: Construção e consecução do Projeto Político Pedagógico, eleição de diretores e órgãos colegiados. Mecanismos que se relacionam com a gestão da escola, quando esta acontece de forma democrática, pois toda construção exige a participação da comunidade escolar em sua execução.

Abaixo será exposto um pouco sobre cada um desses mecanismos, esboçando seu conceito, sua finalidade e a maneira de como podem ser concretizados nos espaços escolares.

Construção e consecução do Projeto Político Pedagógico, como instrumento que norteia o trabalho pedagógico, deve estar atualizado e contemplar a diversidade. Quando se elabora um PPP em conjunto com todos os membros da comunidade escolar, a preocupação fundamental que enfrenta o sistema educativo é melhorar a qualidade da educação pública para que todos aprendam mais e melhor, focado nos princípios de formação integral da pessoa, preparo para o exercício da cidadania e formação para o mercado de trabalho. Desta forma, a escola estará contribuindo para o desenvolvimento de pessoas ativas, participativas e conscientes de seus direitos e deveres na sociedade.

Objetivos como estes, devem estar descritos e presentes desde a construção até a consecução no PPP, para que realmente sejam alcançados. Por isso a necessidade de ter um instrumento como o PPP devidamente atualizado, para que se possa agir dentro das condições da escola, de acordo com determinado tipo de público, onde que os autores (quem ajudou na construção) do projeto, serão também atores (os que executam e participam das ações) em sua execução. Por ser o PPP um documento que deve contemplar a diversidade e a realidade de cada escola, é que ele deve ser construído na própria escola por todos os sujeitos que dela participam, caso contrário, poderia vir um PPP pré definido para que todas as escolas se baseassem no mesmo.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. (VEIGA, 1995, p.13).

Baseando-se nessa ideia, o diretor deve construir sua gestão, tendo o PPP como um mecanismo que gera situações de aprendizagem, ao mesmo tempo, reais e diversificadas. Um projeto político pedagógico bem elaborado e estruturado serve para valorizar a realidade e as vivências da escola, dos professores e dos alunos, atuando de maneira a obter melhores resultados, provocando transformações importantes e necessárias na escola, família e sociedade.

Eleição de diretores é outro mecanismo que deve contar com a participação da comunidade escolar, pois por meio desta participação, os sujeitos envolvidos no processo educacional terão a oportunidade de decidirem o melhor para a sua

escola, conforme a sua opinião. Cada pessoa que faz parte da comunidade escolar, pais, alunos, professores, devem ter o direito de fazer valer a sua vontade e a sua opinião. Nada melhor do que estas pessoas que conhecem a realidade da escola e que se beneficiam dela, para ajudar a decidir quem é a pessoa mais indicada para dirigir a escola. Desta forma estará acontecendo à verdadeira gestão democrática, pois os cidadãos estarão exercendo a sua democracia, direito garantido por lei.

No caso do município em questão, a eleição de diretores só acontece em escolas estaduais. No entanto, na minha opinião, deveria acontecer em todas as escolas públicas, desde a educação infantil, até o ensino médio, pois a sociedade deve ter o direito de escolher a pessoa mais qualificada para exercer a função de dirigir as instituições de ensino e não o prefeito usar das direções da escola para gerar cargos políticos. Não se faz democracia sem a participação da comunidade. Educação não é brincadeira, para simplesmente o prefeito eleito colocar qualquer pessoa só pelo fato de ter feito campanha para o seu partido, sem que seja ao menos feita uma análise das reais capacidades dos profissionais escolhidos.

Os Órgãos Colegiados: Grêmio Estudantil, Conselho de Pais e Mestres, Conselho Escolar, Equipe diretiva, Coordenação Pedagógica, Equipe administrativa, Conselho de Classe, entre outros, representam na escola colegiados de natureza consultiva, deliberativa, fiscalizadora e avaliativa, por meio deles é que a verdadeira gestão democrática pode tomar corpo e acontecer dentro da escola. Estes deliberam sobre a organização da escola, sobre o trabalho pedagógico e administrativo, acompanhando e incentivando o progresso da escola e conseqüentemente de sua educação e de seus alunos.

O processo de gestão democrática iniciado nas escolas surgiu no intuito de se alcançar melhor condução do nível de qualidade do processo educacional. Para se obter tal propósito, como forma de se obter a democracia, são criados os órgãos colegiados, detentores de certo poder deliberativo para tomadas de decisões no âmbito da escola.

Desta forma, os diretores, escolhidos por meio de um processo democrático de eleição, começam a ser incentivados a impulsionar a participação ativa da comunidade escolar nas tomadas de decisões da escola.

A participação da comunidade escolar na escola é de fundamental importância. Uma vez organizada, pode atuar identificando possíveis problemas e auxiliando na resolução dos mesmos, como forma de atingir os objetivos

educacionais, alcançando-se assim os resultados esperados. Participação esta deve ser estimulada pelo diretor da escola na construção de uma gestão democrática. Eis mais um desafio, assunto que será discutido no capítulo a seguir.

## **CAPÍTULO II**

### **O PAPEL DO DIRETOR DIANTE DOS DESAFIOS DO PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

Nesse segundo capítulo, a pesquisa trata dos desafios do diretor diante do processo de democratização da gestão escolar, levantando questões que dizem respeito aos novos paradigmas e novas atitudes como forma de viabilizar a implementação de uma gestão participativa, com maior autonomia por parte da comunidade escolar, com a descentralização de funções a fim de favorecer uma educação de qualidade, que não se restringe ao espaço escolar, contribuindo para a promoção de avanços sociais e de uma sociedade mais justa, igualitária e democrática.

A educação é um processo que envolve a construção de conhecimentos, e na contemporaneidade este processo apresenta demandas de caráter social e educacional, impulsionados por um sistema cada vez mais capitalista e da globalização, que movimentam toda a nossa vida, dentro e para além dos espaços educacionais.

Diante de tal realidade, em que a sociedade está em um processo constante de transformação, o diretor enfrenta vários desafios na execução do processo de democratização da gestão escolar, e precisa estar preparado para enfrentar tais dificuldades, sobretudo com o novo sujeito social que surge com os efeitos da economia, da globalização e o crescimento em massa das novas tecnologias.

Além de cumprir e fazer cumprir as leis e regulamentos da educação, o gestor enfrenta problemas como: indisciplina dos alunos, ausência dos pais na escola, falta de recursos financeiros e por vezes humanos para implementação de propostas e projetos, desmotivação dos professores, entre outros. Deste modo, é preciso criar estratégias democráticas para a participação dos pais, alunos, funcionários e comunidade na escola, gerindo, mobilizando e articulando ações que venham a favorecer a soberania popular no cotidiano da escola.

O cotidiano escolar se caracteriza por momentos formados a partir de vivências, de situações concretas e intencionais de ensino e aprendizagem e

abrange os momentos desde a chegada da criança na escola até o seu regresso, envolve todo o conhecimento constituído pelo aluno anteriormente e aquele que ele adquire na escola, envolve o acolhimento às diferenças, as particularidades de cada escola e de sua clientela, bem como da sociedade que a envolve.

No cotidiano é que se expressa a cultura da escola, a sua metodologia de trabalho, caracteriza-se pelo tempo e espaço em que a escola está inserida, reflete os interesses particulares e sociais, se modifica e se reformula de acordo com as transformações globais.

Esta perspectiva permite pensar os professores e os alunos como “sujeitos que incorporam e objetivam, ao seu modo, práticas e saberes dos quais se apropriaram em diferentes momentos e contextos de vida, depositários que são de uma histórica acumulada durante séculos” (ROCKWELL; EZPELETA, 1989, p.28). Por meio desta reflexão podemos dissociar o conceito de cotidiano com mero conceito de sucessão dos dias.

A função do diretor de escola, como fruto de uma construção histórica, possui uma importância fundamental na organização e funcionamento da escola, pois independente ou não de se conduzir este trabalho de forma democrática, é o diretor o maior responsável em administrar leis, cumprir e fazer cumprir normas e fazer funcionar a dinâmica escolar, exercendo junto com a sua função de dirigir a escola, a função de educador, pois precisa conhecer além de sua função, para que seja respeitado como guia e condutor, assim como a figura do diretor foi construída historicamente, ele precisa conhecer a realidade de sala de aula, a realidade de seus alunos, os pais, estando atento ao cotidiano da escola, não apenas no sentido burocrático da função, mas funcional.

Para Costa (2001, p.117-118), há três perfis básicos na função de gestor na organização escolar.

O primeiro perfil, o autor nomeia de “o administrador escolar” caracterizando o profissional diretor que possui esse perfil, como sendo aquele que mantém a escola dentro das normas do sistema educacional, seguindo portarias e instruções, sendo exigente tanto no cumprimento das propostas como no cumprimento de prazos estipulados para determinados fins.

Faz referência ao segundo perfil como “o pedagógico”, caracterizando este profissional como aquele que valoriza a qualidade do ensino, o desenvolvimento e a implementação de projetos pedagógicos, mantém seu trabalho aliado ao trabalho da

supervisão e a orientação pedagógica, bem como também aquele que cria oportunidades para que a capacitação docente seja constante para os profissionais da escola.

O terceiro perfil, o autor chama de “o sociocomunitário”, que é aquele que preocupa-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, que conhece os pais, alunos e lideranças do bairro, abre a escola nos finais de semana para eventos da comunidade e que permite visitas em sua escola, sala de trabalho e que atua de forma transparente, expondo suas ações para quem tiver interesse e curiosidade em conhecer.

Sabe-se que agregar em um só profissional as características desses três perfis e conseguir pô-las em prática no cotidiano da escola seria algo difícil, pois como seres humanos que somos temos capacidades e aptidões diversas, porém nos desenvolvemos mais em umas do que em outras, mas com dedicação e vontade de aperfeiçoamento, pode-se chegar mais perto de um perfil abrangente. Considera-se como característica importante dessa função, saber equilibrar estes três perfis e contando com pessoas que possuam habilidades que complementem as do diretor, formando nesse sentido, uma equipe bem estruturada, a fim de liderar, delegar, apontar caminhos, com olhar sensível às pessoas e aos acontecimentos, facilitando e incentivando o trabalho da equipe e resolvendo os desafios que são diários na escola.

Estudando o processo de construção histórica e social da democracia, podemos entender o tamanho papel que a educação possui diante dos desafios de consolidação de ideais previstos pela sociedade, ideais este de justiça, igualdade, solidariedade. Propor uma educação voltada aos princípios democráticos vai além de favorecer a participação da comunidade escolar no cotidiano da escola, pois implica em fazer com que essa experiência seja vivenciada de forma concreta.

Apesar dos discursos favoráveis ao exercício de uma gestão democrática, esse modelo educacional ainda encontra uma série de desafios. Diante de tais desafios, a direção da escola se encontra dividida entre a consciência da importância que a gestão democrática representa no cotidiano da escola e a difícil missão de tirá-la do papel e dos discursos e transformá-la em realidade.

## 2.1 O caminho percorrido: metodologia, sujeito e espaço de pesquisa

Ao se descrever a metodologia incorporada a pesquisa, busca-se apresentar o percurso e o caminho que a mesma percorreu até chegar à determinadas conclusões. Para se chegar à compreensão de uma realidade, o pesquisador se vale de muitos recursos, concepções teóricas e conhecimento dos espaços físicos e humanos, que fazem parte do estudo em questão.

A metodologia aponta as opções seguidas, os fatos ocorridos e as maneiras de se chegar as respostas para os questionamentos incorporados ao trabalho da pesquisa.

A presente pesquisa seguiu os moldes da pesquisa qualitativa, por acreditar, assim como Laville e Dionne (1999, p. 43), que as pesquisas qualitativas são mais apropriadas para investigar os fenômenos humanos, para que “tentemos conhecer as motivações, as representações, consideremos os valores, [...], deixemos falar o real a seu modo e o escutemos”. O que culmina com os objetivos da pesquisa, desta forma, apropriada o seu uso no desenvolvimento das abordagens.

Para Teixeira (2006, p. 137):

Na pesquisa qualitativa o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. As experiências pessoais do pesquisador são elementos importantes na análise e compreensão dos fenômenos estudados.

Concordando com este conceito, a pesquisa estudo de caso, procurou manter uma certa aproximação com a escola e o diretor investigado, para que a compreensão dos fenômenos cotidianos fossem o mais próximo da realidade, conseguindo captar a essência do trabalho do diretor, bem como o entrosamento com sua equipe na prática de uma gestão democrática.

O estudo de caso já vem sendo usado há muitos anos em vários tipos de pesquisa, no campo educacional, esse modelo de pesquisa consiste em fazer um estudo descritivo de uma escola, aluno, turma, professor ou diretor, como é o caso da pesquisa em questão, aprofundando os conhecimentos sobre uma unidade individual. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que

compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Essa maneira de investigar consiste em pesquisar um fenômeno atual, partindo do seu contexto e de sua realidade, assim, o estudo incide em uma análise crítica da realidade, não apenas baseando-se em respostas de questionários, mas em minhas próprias constatações a partir da realidade visualizada no contato com a escola e seu cotidiano.

Yin (2001) assegura que o fator predominante para a escolha da estratégia de estudo de caso em contraposição ao uso de experimentos, levantamentos de dados, pesquisa histórica, entre outros, é o atendimento da forma de questão da pesquisa, do controle determinado sobre eventos comportamentais e do foco sobre acontecimentos contemporâneos ou não. Acrescenta ainda, que a escolha do método do estudo de caso é adequada quando o objetivo da pesquisa exige respostas do tipo “como” e “por que”, estudo este indicado para a pesquisa em ação, uma vez que a mesma procura desvelar, em outras palavras, como o diretor de uma escola estadual se sobressai diante dos desafios cotidianos que enfrenta na sua realidade, a fim de promover o exercício de uma gestão democrática, e por que a escola é considerada por grande parte da comunidade, como a melhor escola do município.

Esta pesquisa é baseada em um plano de ação, com objetivos pré-estabelecidos e desenvolvidos por meio de uma investigação séria e comprometida com resultados educativos. Daí a necessidade de intervenção na escola, onde que tive a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento de tarefas do diretor, de sua equipe e visualizar as ações cotidianas da escola e as relações que acontecem neste espaço.

A presente pesquisa foi desenvolvida junto à uma escola estadual do município de Crissiumal-RS, que iniciou suas atividades no ano de 1965. A aula inaugural, oficializando o início das atividades, aconteceu num domingo à tarde, 28 de março de 1965, na oportunidade 24 alunos estavam matriculados.

O sujeito principal da pesquisa é o diretor, que trabalha há 18 anos nessa escola como professor de Educação Física, atuando na função de diretor há duas gestões. Graduado em licenciatura e bacharelado em Educação Física e Pós Graduado em Metodologia da Pesquisa Científica em Educação Física, este

profissional possui grande reconhecimento da comunidade local pelo excelente trabalho desenvolvido na escola.

Após preencher todos os requisitos formais, Carta de Apresentação (Anexo 1), apresentação do Termo de Consentimento livre e Esclarecido (Anexo 2), apresentei ao diretor, figura principal da pesquisa, os reais objetivos desse estudo, o qual com muita receptividade se colocou a disposição para responder ao que fosse necessário, para tornar este estudo significativo e com predomínio de informações verdadeiras.

Relatando um pouco sobre a realidade atual da escola, o diretor informou que os alunos que hoje frequentam a escola são oriundos da cidade e do interior do município, provindos das mais diversas situações econômicas, sendo a maioria de classe média, contabilizando um total de 579 alunos. O funcionamento da mesma ocorre nos três turnos: Manhã (turmas do Ensino Médio e Técnico) à tarde (turmas do Ensino Fundamental e Médio) à noite (turmas do Ensino Médio, EJA e Técnico).

Atualmente o corpo docente da escola é formado por 46 professores, todos com habilitação em nível Superior e a maioria com curso de Pós-Graduação.

A escola oferece as seguintes modalidades de ensino: Ensino Fundamental, Ensino Médio, EJA - Educação de Jovens e Adultos e curso Técnico em Contabilidade.

A gestão da escola ocorre através da eleição de diretores, podendo votar os seguintes segmentos: pais, alunos, professores e funcionários. A Gestão democrática também se faz presente no âmbito pedagógico e administrativo, onde que as decisões são tomadas coletivamente, por todos os segmentos da comunidade escolar. Desta forma, os diretores, escolhidos por meio de um processo democrático de eleição, começam a ser incentivados a impulsionar a participação ativa da comunidade escolar nas tomadas de decisões da escola.

A participação da comunidade escolar é considerada de fundamental importância, uma vez organizada, pode atuar identificando possíveis problemas e auxiliando na resolução dos mesmos, como forma de atingir os objetivos educacionais, alcançando-se assim os resultados esperados.

A proposta pedagógica da escola consiste em formar uma escola que eduque de fato para o exercício pleno da cidadania e seja instrumento real de transformação social onde que os conteúdos e estratégias de aprendizagem capacitem o ser

humano para a realização de atividades nos eixos estruturais da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver, aprender a ser.

A escola tem como filosofia a participação da família e dos mais diferentes segmentos sociais com o objetivo de formar cidadãos participativos, responsáveis e conscientes, ressaltando que a família e escola formam uma aliança imprescindível na formação de sujeitos comprometidos com a educação.

Os objetivos da escola são diferentes para cada etapa de ensino, mas o objetivo comum é o de ensinar princípios de autonomia, responsabilidade, solidariedade e respeito ao bem comum. Em relação aos objetivos, o diretor relatou que nem sempre é possível alcançá-los, pois as diferenças entre os alunos são muito grandes, sendo que muitas vezes a escola deixa de produzir o conhecimento para dar educação básica que deveria ser uma tarefa da família.

Sobre as dificuldades enfrentadas atualmente na educação, o diretor acredita que através da transmissão de diversos conhecimentos, pode-se tentar modificar essa realidade que percebemos, seja como educadores ou como parte da comunidade escolar.

Além de se interar do PPP, a comunidade escolar precisa primeiro saber a sua importância, os objetivos educacionais contidos nele e de como ele auxilia para estabelecer caminhos e ações que a escola seguirá para ensinar com qualidade. Por meio dele é que se pode fazer se concretizar a gestão escolar democrática/participativa, o processo de construção da autonomia escolar, sendo fator determinante nas práticas da escola quanto ao seu importante papel na formação do sujeito.

Como instrumento de coleta de dados, realizou-se um questionário semi-estruturado com o diretor de uma escola estadual do município de Crissiumal – RS, objeto deste estudo de caso. Este questionário foi constituído por uma série ordenada de perguntas (Anexo 3). Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semi estruturada está focada em um assunto sobre o qual elaboramos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Paralelamente a este trabalho de campo, foram buscados subsídios teóricos em autores que dissertam sobre a problemática investigada. As informações

resultantes deste estudo bibliográfico serão analisadas e comparadas com o que foi visto nas observações e intervenções durante o processo de inserção no espaço da pesquisa, a fim de se chegar a um melhor entendimento do problema em questão.

## **2.2 Questionário com o diretor de uma escola da rede estadual do município de Crissiumal – RS**

A escola, apesar do enfrentamento de constantes limites e desafios, avançou muito no que diz respeito as suas formas de gestão e conseqüentemente na qualidade do ensino, que começaram a ser reivindicados no processo que trouxe a redemocratização do país na década de 1980, tendo o início de movimentos significativos a favor da democracia na educação com a implantação da Constituição de 1988, seguidas de outras legislações que vieram nos anos seguintes.

Percebe-se nessas circunstâncias que o papel do diretor apesar de enfrentar obstáculos diários é muito importante no processo de democratização de todas as atividades escolares, subentendendo que as construções históricas e sociais que foram sendo instaladas no desenvolvimento dessa função vêm sendo implementadas nas formas de trabalho que visam melhorias na escola e na educação a curto e longo prazo, iniciativas inovadoras, justificando assim a importância dessa função e as ressignificações que vem sofrendo ao longo dos tempos.

Sabemos do importante papel que o modelo da gestão democrática exerce no âmbito escolar. Contudo, concordo com Gadotti (2004) quando referencia que não podemos pensar que a gestão democrática sozinha resolverá todos os problemas das escolas e da educação,

[...] mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade. (GADOTTI, 2004, p. 92).

Sobre a atuação do diretor como influencia principal frente aos desafios do cotidiano escolar, o mesmo autor nos leva a reflexão de que:

Outro aspecto que merece destaque neste trabalho é o fato de que a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar

secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade em relação a questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo, e, especificamente à sua comunidade escolar. (GADOTTI, 2004, p. 92).

Citação de Gadotti, verificada na prática do sujeito dessa pesquisa, onde que por várias vezes relatou que a prática gestacionária acaba o exigindo uma dedicação muito grande à questões administrativas e burocráticas, o que o impedem de acompanhar, como ele tanto gostaria e acredita ser importante em sua função, as questões pedagógicas, que acabam sob responsabilidade de sua equipe pedagógica.

Na busca de respostas que fazem entender um pouco mais sobre o papel do diretor no enfrentamento dos desafios cotidianos da escola, bem como sobre suas perspectivas de gestão democrática, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, na qual foi aplicado um questionário semi estruturado com o diretor de uma escola estadual do município de Crissiumal-RS. Este profissional foi escolhido pelo fato da escola que está à frente, ser notoriamente vista por mim, pesquisadora, e pela maioria da comunidade crissiumalense, como uma escola de qualidade, que prima pela educação e o bem estar do aluno como um todo.

Ao longo dos anos, esta escola foi constituindo historicamente um respeito muito grande da comunidade por sua forma de atuação, pois é a escola que mais participa e desenvolve projetos de pesquisa, que mais se destaca no atletismo, nos jogos municipais e estaduais, em olimpíadas de português, matemática, física, bem como oportuniza os seus alunos a prática dos mais variados tipos de esporte, atividades culturais, música, dança, teatro, possibilitando aos seus alunos o desenvolvimento de suas habilidades e aptidões individuais, pois constantemente são criadas apresentações para a comunidade escolar e estas envolvem os mais variados perfis de alunos.

A escola estadual, alvo de minha pesquisa, está situada em uma quadra de fácil acesso pela população, possui excelentes instalações, como quadra poliesportiva coberta e com arquibancadas, auditório próprio para aproximadamente 400 pessoas com excelentes equipamentos de mídia, instalações de multimídia em todas as salas de aula, a rua em frente à escola foi interditada para acesso de veículos para garantir maior segurança, seu pátio possui um espaço amplo e agradável, para livre circulação dos alunos.

Percebe-se sua equipe diretiva, professores e funcionários como uma equipe unida, que trabalha em prol de melhorias para a escola, que se preocupa muito em não diminuir o nível da qualidade do ensino, em virtude dos novos programas de governo que vem sendo implantados e que a equipe está com dificuldades de aplicá-lo com justiça aos alunos.

Para entender melhor essa preocupação, tomo como exemplo o programa de Avaliação Emancipatória, citado pela equipe diretiva como sendo extremamente complexo de ser executado, por seu caráter facilitador ao desleixo por parte dos alunos em alguns de seus métodos, como por exemplo a avaliação por área, em que o aluno para progredir precisa obter a média no determinado número de disciplinas que a compõe.

Os alunos, sabendo dessa forma de organização, aproveitam-se para não estudar na disciplina que não lhes é muito atraente, por outro lado dedicam-se mais na disciplina que gostam, deixando uma responsabilidade muito grande ao grupo de professores que compõe uma área, pois precisam chegar a um consenso de reter ou avançar o aluno, constituindo-se assim em um grande desafio para toda a equipe, e por esse motivo, o diretor, com as verbas destinadas a formação, está buscando profissionais que possam vir até a escola ajudar na orientação dessas questões.

As constatações sobre a realidade dessa escola, foram feitas por mim não somente no período da pesquisa, mas sim em várias experiências que tive na mesma, pois fui aluna do Ensino Médio, fui professora estagiária por um semestre durante a conclusão do meu Magistério (Curso Normal e Aproveitamento de Estudos) no ano de 2006 e como cidadã que participa das ações da comunidade e acompanha atentamente as transformações sociais.

Na interação com os sujeitos no espaço pesquisado, contemplando o objetivo principal da minha pesquisa, que é de investigar o papel do diretor no enfrentamento dos desafios cotidianos da escola, analisando em sua figura, as construções históricas desenvolvidas e reproduzidas por todas as pessoas que fazem parte do espaço escolar, a fim de se alcançar a gestão democrática, conversei com o diretor da escola investigada sobre questões relevantes ao desenvolvimento da presente pesquisa.

Iniciando uma conversa mais formal, questionei ao diretor sobre “quais os principais desafios (dificuldades) que ele enfrenta na condição de diretor/gestor no cotidiano da escola”. Obtive a resposta de que:

O principal desafio para mim gestor é equacionar as diversas atribuições (deveres), gerir com responsabilidade os recursos financeiros, humanos, administrativos e pedagógicos. Mesmo com pessoas qualificadíssimas auxiliando na realização destas obrigações, recai sobre a pessoa do gestor as decisões finais e responsabilizações. (L.S. 2014).

Este fragmento da resposta do diretor nos evidencia claramente a veracidade da constatação baseada no estudo das diversas bibliografias, feita por mim anteriormente na pesquisa, onde relato que apesar dos discursos favoráveis ao exercício de uma gestão democrática, esse modelo educacional ainda encontra uma série de desafios, estando relacionados principalmente à costumes conservadores e ao excesso de burocracia posto sobre a escola, que além terem que ser cumpridas rigorosamente como é apresentado, são de caráter centralizador, tendo que ser desenvolvido por este ou aquele profissional autorizado.

Desse modo, ao respondermos o problema levantado nesse trabalho podemos afirmar que a prática do diretor acaba reproduzindo no espaço de sua atuação o modelo administrativo, que prima pela centralização e hierarquização, não por que ele prefere este modelo, mas por que a gestão educacional o impõe muitas vezes.

A causa da permanência desse modelo se deve em muito pela dificuldade de romper com práticas autoritárias e conservadoras, engessadas pelo tempo, resultando em um ciclo de práticas naturalizantes no cotidiano escolar. No entanto, esse engessamento se justifica pelas múltiplas funções que exerce o diretor no campo de sua atuação. Isso gera, por um lado, uma sobrecarga de atividades e, por outro, impossibilita que o diretor, em virtude desse excesso de funções, muitas vezes de respaldo burocrático, consiga dar atenção as outras funções que deveria assumir como, por exemplo, a política. Esse é o maior desafio a ser enfrentado cotidianamente.

Para Oliveira (2008, p.64), “novas formas de organização e controle do sistema de ensino vem resultando em mudanças nas relações de trabalho na escola”, implicando em novas formas de administrar, pois a educação, como fator de produção, passa a exigir um nível de desenvolvimento muito maior, com a função de emancipar os estudantes frente aos desejos de uma sociedade capitalista.

E o diretor continua.

Também considero dois grandes desafios: Um mais amplo envolve a Educação, que é entender o aluno que temos, como a escola tradicional

como ainda está constituída o recebe e aquilo que ele deseja receber, aquilo que o envolve, motiva, atrai. O segundo grande desafio é a mediação dos conflitos escolares diários, aqueles entre alunos, entre professores e alunos, entre professores. Neste segundo em particular, não possuímos um manual que auxilia, instrui ou aponta soluções, o gestor/diretor se reinventa a cada dia na busca das melhores opções para estes conflitos, equilíbrio e tolerância são de extrema necessidade. (L.S. 2014).

Desta parte de sua resposta, chamo a atenção para o fragmento em que o diretor cita “o gestor/diretor se reinventa a cada dia”, esclarecendo e traduzindo as falas sobre a sua função ser fruto de construções históricas, pois diante de cada novo desafio, independente se é estrutural, financeiro, pessoal, a sua atuação precisa ser remodelada, a fim de produzir melhores resultados na dinâmica do dia a dia.

Quando questionado sobre “quais as estratégias desenvolvidas para solucionar ou amenizar todos os desafios que enfrenta no cotidiano escolar,” o diretor enfatiza:

Acredito na força do grupo de trabalho constituído a minha volta, penso que o diretor precisa saber delegar funções e tarefas, disponibilizar as ferramentas necessárias para a realização, ser o motivador deste grupo, fazer a supervisão com olhar de líder que cobra resultado, mas colabora na busca de soluções e execução de tarefas. (L.S. 2014).

Destacando assim a sua visão de gestão, ou seja, acredita e na medida do possível pratica em sua escola uma gestão verdadeiramente democrática, atuando conforme rege exercício de sua função, sendo líder que cobra resultados, mas democrático, quando colabora ativamente no desenvolvimento das funções da escola.

Em volta de um diretor com comprometimento crítico, ético ou político está uma equipe qualificada, unida em um mesmo propósito. Diante de tal constatação, questionei ao diretor a respeito de “quais são os membros da escola que auxiliam, e se o auxiliam no enfrentamento dos desafios identificados por ele em sua função” o qual novamente deixa claro sobre a gestão democrática que acontece em sua escola.

Temos constituído uma equipe diretiva, com vice-diretores, coordenação pedagógica e supervisão escolar. CPM- Conselho de Pais e Mestres. CE - Conselho Escolar, Grêmios Estudantil, ainda grupos de trabalho formado pelos docentes, dos quais participam ativamente na resolução dos desafios com os quais nos deparamos cotidianamente. (L.S. 2014).

Desta forma, fica evidente a participação de todos os membros da comunidade escolar, no auxílio ao amplo trabalho que é desenvolvido em uma escola, justificando o sucesso educacional que pode ser visto por toda a comunidade nessa instituição.

Para finalizar, perguntei ao diretor "qual sua visão sobre gestão democrática e qual a importância desse modelo educacional no desempenho de sua função auxiliando na resolução dos desafios cotidianos da escola". Assim, o mesmo responde que:

Com a gestão democrática, temos em tese a possibilidade de ampliar a participação dos segmentos e da comunidade no planejamento, organização e execução, tanto das metas quanto de suas ações, no plano pedagógico, administrativo, financeiro e da gestão. Também nos possibilitou a descentralização de algumas demandas como, por exemplo, a compra da alimentação escolar - no início era feita em Brasília para todo o país - o regramento da prestação de contas - autonomia financeira - a consolidação da eleição para diretor e agora com eleição por chapa, incluindo a possibilidade da coordenação geral, a busca em outras esferas por programas. Na mediação e resolução dos desafios, a gestão democrática com plena participação, trabalho associado destas partes envolvidas, auxilia, decidindo sobre seus encaminhamentos. A criação de ambientes participativos é uma condição básica da gestão democrática, esse ambiente dá as partes envolvidas função real e assim não são tidos apenas como meros instrumentos (número) para proposição de metas e a realização das ações. (L.S. 2014).

Diante desta resposta, evidencia-se a importância dada pelo diretor à gestão democrática como aliada na resolução dos desafios cotidianos que enfrenta em sua função. Com a gestão democrática, acontece a descentralização de funções, podendo as mais diversas tarefas serem delegadas para outras pessoas da equipe, e não somente ser de sua responsabilidade, não eximindo sua responsabilidade no controle e fiscalização, mas podendo partilhar tarefas, o que por vezes o possibilita participar mais do processo educativo e não somente se restringir à burocracias da função.

Percebe-se que o diretor acredita nos benefícios da gestão democrática e os faz uso em sua escola, pois confia na sua equipe e para a resolução de desafios, na medida do possível, conta com a participação e o trabalho associado para chegar a uma solução para cada problema, bem como conta com o trabalho coletivo democrático no planejamento, execução e avaliação de ações da escola.

Mas apesar de todo o apoio recebido por ele, por sua equipe, pela união na resolução de implicações diárias, ainda constatou-se uma sobrecarga muito grande de atividades administrativas que o limitam quanto ao acompanhamento de ações

pedagógicas e o deixam com menos tempo para promover ações de política educacional em seu sistema de ensino, tema que será tratado no próximo capítulo.

## CAPÍTULO III

### O TRABALHO DO DIRETOR: A PERDA DA FUNÇÃO PEDAGÓGICA E POLÍTICA, PELO EXCESSO DE BUROCRACIA

Nesse terceiro capítulo, a pesquisa esboça algumas reflexões sobre um dos maiores desafios enfrentados pelo diretor da escola, a perda das dimensões pedagógicas e políticas, ocorrida pelo excesso de trabalhos burocráticos, de caráter centralizador, baseados no modelo da administração, que acabam limitando sua função ao cumprimento de questões hierárquicas, com regras, procedimentos e padrões.

A função do diretor escolar, bem como o seu modelo de atuação, foi embasado na administração do trabalho, pelo fato de não existir um modelo de gestão próprio para a educação, o que tem gerado essa visão técnica da administração escolar, que por vezes acaba impedindo a prática de uma gestão política, social e pedagógica, indispensáveis à figura do diretor.

Freitas (2000) associa a administração de Taylor e Fayol<sup>3</sup>, como modelo educacional adotado e desenvolvido por muitos anos no Brasil, o que impedia a autonomia da escola, bem como também do diretor, que era um mero servidor do governo, acatando às ordens e executando o que lhe era imposto. Sobre este assunto, a autora afirma que:

Assim, mecanismos de administração capitalista, como a gerência e a divisão pormenorizada do trabalho, gerados no seio da empresa capitalista e aí adotados, como vimos, para resolver problemas que são, antes de mais nada, de natureza econômica e social, são tomados como transplantáveis para a situação escolar, sob justificativas meramente técnicas, sendo tratado de maneira autônoma, desvinculados dos condicionantes sociais e econômicos que os determinam. (FREITAS, 2000, p. 127).

Este modelo de administração escolar, que vigorou no país até a década de 1980, mas que ainda possui algumas influências na educação atual, tinha o intuito

---

<sup>3</sup> Os modelos Taylorista-Fordista, surgiram como o uma nova forma de organização para o trabalho em um período considerado de grandes transformações, sendo o Taylorismo, a fragmentação do trabalho, onde que o trabalhador era estimulado a fazer cada vez mais em menos tempo, recebendo recompensas, para que os trabalhadores se esforçassem cada vez mais, gerando grande competitividade entre eles. No Fordismo, o trabalho era dividido, repetitivo e contínuo, onde que as máquinas estabeleciam o ritmo do trabalho, para que não houvesse tempo ocioso. Assim, estes modelos ainda exercem influências na forma hierarquizada e burocrática que hoje a educação se apresenta.

de controlar todo o trabalho que acontecia na escola, sendo o diretor um reproduzidor de ordens e leis que lhe eram impostas. Este era escolhido pelo poder executivo, deveria agir com autoridade na escola, delegando ordens, mediando às relações entre a comunidade escolar e o poder público.

A partir da década de 1980, com o processo de redemocratização do país, iniciam-se os debates, com o intuito de promover a participação popular da sociedade na organização política do país, bem como proporcionar igualdade de acesso na educação.

Assim, juntamente com toda a reforma educacional, deram-se as primeiras mudanças na organização do trabalho do diretor, iniciadas com as manifestações dos educadores exigindo mais autonomia e democracia, e em virtude disso, maior participação da comunidade escolar no processo da gestão da escola “à medida que cresce o grau de autonomia da escola, o papel do diretor como mediador desloca-se das instâncias superiores para o contexto interno da unidade escolar, aparecendo o diretor como líder e principal articulador dos trabalhos de professores e funcionários” (CLARK; NASCIMENTO; SILVA, 2010, p.167).

Nesta visão, o trabalho do diretor, que mantinha um caráter meramente técnico, de obedecer e zelar pelo cumprimento de ordens superiores, passou a ter um caráter mais político, precisando mudar de estratégias, tendo que organizar, coordenar e mediar todo o trabalho pedagógico da escola, respondendo pelos resultados.

Esse processo de descentralização de poder que, por consequência, atribuiu maior autonomia ao diretor e oportunidade de participação à comunidade escolar, não foi um processo que ocorreu de um dia para o outro. Muitas reformulações foram necessárias. Como visto no capítulo I dessa pesquisa, primeiramente de visão que o governo tinha de educação, seguida pelas legislações que foram sendo implantadas, agregando novas responsabilidades ao diretor.

Com a maior autonomia das escolas, aumentam as funções de caráter burocrático e administrativas das mesmas, recaindo sobre a pessoa do diretor a responsabilidade de promover, fiscalizar e participar do planejamento, execução e avaliação de projetos que buscam maior eficiência nos resultados, aumentando significativamente as demandas de seu trabalho, que passa a ter uma responsabilidade muito maior, estando à frente da comunidade escolar e dos resultados da escola.

Ao mesmo tempo em que descentraliza as ações de implementação (e com elas recursos financeiros, autonomia orçamentária, contratos por meio de metas e compromissos a serem atingidos), põe em prática novas formas de controle e vigilância, de autoverificação, muitas vezes com base na cobrança dos resultados que foram prometidos por meio da fixação de objetivos e metas pelos próprios envolvidos. (OLIVEIRA, 2009, p. 202).

Em decorrência desse acúmulo de funções, está cada vez mais difícil ao diretor conseguir acompanhar as diversas situações do cotidiano escolar, tendo que limitar seus trabalhos a funções administrativas produzidas pelas demandas cada vez maiores em virtude dos vários programas que estão sendo implantados nas escolas a fim de melhorar a qualidade da educação, limitando-se a atender apenas demandas mais urgentes, não tendo como acompanhar tão de perto a dimensão pedagógica da escola.

Permeiar as atividades escolares com ações democráticas significa conseguir dar conta dos fins pedagógicos, para que a escola possa cumprir sua função social, considerando a educação como um processo amplo e contínuo de apropriação de cultura, produzida e transmitida historicamente, em que os envolvidos tenham consciência do processo do qual estão participando.

Além disso, para contribuir com a construção de uma escola pública de qualidade o diretor deve seguir três dimensões indissociáveis em sua função: a técnica, a política e a pedagógica, o que por vezes é humanamente impossível de conseguir cumprir. Desta forma, é necessário apelar para o trabalho em equipe, assim como foi visualizado na escola pesquisada, garantindo assim o princípio democrático dentro da instituição.

Como podemos ver, o diretor apesar de ter consciência de que seu trabalho deveria abranger o técnico, o político e pedagógico. Contudo, não consegue o fazer, pelo excesso de funções das mais diversas demandas que recaem sobre ele. Assim, é preciso entender, que o diretor, apesar de ser papel fundamental na escola, não é o único responsável por fazer com que a democracia aconteça. Logo, cabe a cada membro da comunidade escolar fazer a sua parte.

Compreendemos que com tantas mudanças e contradições que permeiam a educação ao longo dos anos é preciso encontrar um caminho a ser seguido com respaldo na gestão democrática. Dessa forma, o diretor deve optar em reproduzir ou construir seu próprio modelo de gestão. Assim se configuram os desafios.

### 3.1 Desafios e estratégias

Muitos são os problemas enfrentados por aquele que exerce a função de diretor de escola, o que vai exigir a tomada de algumas estratégias e medidas indicadas na resolução dos desafios e também na implementação de modelos educacionais que visam à implantação de uma educação verdadeiramente democrática.

Democracia só se efetiva por ações e relações que se dão na realidade concreta, em que a coerência democrática entre discurso e a prática é um aspecto fundamental. A participação não depende de alguém que “dá” abertura ou “permite” sua manifestação. Democracia não se concede, conquista-se, realiza-se. (HORA, 1994, p. 133).

Essa conquista não depende de um ou de outro elemento que constitui a comunidade escolar, mas do grupo todo, orientada pelo diretor, mesmo não sendo o detentor da verdade nem do poder, precisa usar de sua autoridade para cobrar, exigir, delegar e fiscalizar a educação que acontece em sua escola.

[...] se a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de sonho irrealizável, e não no sentido que falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou então cruzar os braços e esperar passivamente que os grupos dominantes, por meio de suas “reformas” e acomodações” de interesses, continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas dos que os mantêm permanentemente no poder. (PARO, 2005, p.14).

Devemos entender que nós, como agentes de transformação social temos também muito poder sobre a educação, e temos que fazer a nossa parte, arregaçar as mangas e participar ativamente das propostas educacionais voltadas à qualidade na educação, fazendo democracia e não só exigindo.

Sabemos que são muitas as demandas principalmente para diretores do século XXI, para satisfazer as necessidades básicas da educação. Desafios como conseguir equilibrar o financiamento e a gestão orçamentária da educação, manter a gestão de recursos materiais, fazer valer as políticas educacionais para um Brasil onde que todos possam ter acesso à educação, acompanhar as transformações sociais e trazê-las para a sala de aula, a fim de formar trabalhadores para o novo

modelo de mercado de trabalho baseado no conhecimento, formar trabalhadores que tenham aptidões profissionais, metodológicas, sociais e de comunicação, fazer valer à verdadeira educação inclusiva com os poucos recursos que se têm disponíveis para realizar as adaptações necessárias na escola para receber todo e qualquer aluno, contar com professores criativos, motivados e bem preparados, entre outras questões que são difíceis de alcançar.

Satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem significa passar ao aluno conhecimentos proveitosos à sua vida, relacionando com os conhecimentos anteriores aos produzidos na escola, preparando-os para o mercado de trabalho e para a convivência social.

Neste novo contexto de sociedade, que se transforma a todo o momento, mas que não deixa de ter como princípio o alcance de uma educação de qualidade, muitas dificuldades terão que ser superadas pelos professores, gestores/diretores, equipe pedagógica, como, executar um currículo não fragmentado, reformular os espaços da escola e os conteúdos ao tempo atual, realizar um planejamento de qualidade no pouco tempo que se tem para isto, abrangendo a diversidade de seus alunos no mesmo plano.

Muitas dessas mudanças devem acontecer na concepção de trabalho dos próprios professores, buscando auto avaliarem seu trabalho e ter a humildade para mudar a sua prática e estratégias se assim julgar necessário, se desafiar a realizar uma educação continuada, estabelecer maneira para que haja interação entre família, escola e sociedade, avaliar o “novo modelo” de aluno (novo sujeito social) não só pelos seu aprendizado cognitivo, mas sim considerando sua bagagem cultural e seus possíveis talentos, valores e atitudes, implantando formas para aproveitá-los em seu planejamento, alcançar, apesar das dificuldades, resultados positivos na educação dos alunos, realizar nas aulas trocas de experiências com seus alunos, conseguir desenvolver um plano de ensino de qualidade independente das condições estruturais e de equipamentos da escola em que atua, conseguir ensinar estudantes que muitas vezes sabem muito mais de tecnologias do que o próprio professor, entre outros.

As responsabilidades que recaem sobre a escola e sua gestão são as mais variadas, desafios que quem não está diretamente ligado ao trabalho institucional de uma escola não faz nem ideia da tamanha complexidade que envolve a educação,

desta forma, algumas estratégias são exigidas para que a equipe possa superá-las, transformando desafios em aprendizados e conquistas.

Algumas táticas para enfrentar essas implicações consistem em estabelecer propósitos e seguir com eles até alcançá-los, se desafiar a persistir na busca por uma educação de qualidade, traçar estratégias condizentes com os problemas enfrentados e buscar parcerias para solucioná-los, saber atuar em diversas funções dentro da escola, aceitar que deve haver uma mudança de perfil profissional para trabalhar com as novas práticas pedagógicas, se apropriar de conhecimentos que permitam a utilização de aportes tecnológicos indispensáveis à educação atual, educar visando o desenvolvimento das múltiplas capacidades do educando, estimulando nele valores e atitudes essenciais no convívio com os demais membros da sociedade, nunca deixando que a globalização, os avanços tecnológicos e as mudanças sociais os façam esquecer esses valores.

Os conceitos de gestão democrática estão sendo incorporados aos poucos, porque também ainda estamos aprendendo a colocar em ação a perspectiva democrática de gestão, o que, sem dúvida, se constitui no maior desafio, tendo em vista os dilemas cotidianos que adentram no espaço da escola. Saber ouvir, motivar um ambiente agradável de trabalho, incentivar sua equipe e participar do planejamento, execução e avaliação de todo e qualquer trabalho, dando oportunidade para que todos possam expor seu posicionamento, são habilidades fundamentais para a garantia de uma gestão participativa e conseqüentemente a descentralização do poder, menos trabalho sobre uma só pessoa, maior facilidade em solucionar e menor índice de problemas, o que implica em autonomia, ética, respeito, profissionalismo e qualidade educacional.

Sabemos que nem tudo depende das estratégias de trabalho do diretor, que por trabalhar em uma escola pública, regido por uma Coordenadoria Estadual de Educação, muitas vezes precisa acatar ordens, que nem sempre vem a favor de seus princípios e das expectativas da comunidade escolar, porém será necessário construir uma gestão capaz de mediar esses conflitos e sobressair-se diante dos mesmos.

## REFLEXÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou muito mais do que o conhecimento dos desafios enfrentados pelo diretor no seu cotidiano escolar e seu papel na resolução dos mesmos. Permitiu a construção de um conhecimento amplo a respeito da organização da escola, ou seja, da vida funcional de uma escola, a riqueza de conhecimentos detidas por um grupo e as diversas formas de enfrentar problemas e se sobressair perante eles por meio de uma gestão democrática.

Foi possível entender que não existem receitas prontas para administrar uma escola, o que existem são leis que o diretor precisa cumprir e fazê-las cumprir. Como também programas que devem ser implantados e normas que devem ser seguidas, já as maneiras de alcançar uma educação de qualidade vai depender do planejamento e execução conjunta de toda a equipe. Conforme Sousa (2006. P.59), também é importante considerar que, dentro das organizações, cada situação vivida pelos seus membros é única da mesma forma que cada escola é única, não havendo uma forma definida de organizar um sistema.

Subentende-se assim, que a qualidade educacional presenciada na escola investigada na pesquisa não é mera reprodução de um manual pronto, mas sim fruto do trabalho de uma equipe bem preparada, ou seja, da construção de uma gestão, liderada por um gestor qualificado e democrático, que prima por continuar construindo historicamente uma boa visão de sua escola por parte da sociedade.

Constatou-se também que determinante para conseguir exercer os princípios exigidos na função do diretor, o social, político e pedagógico, consiste em garantir a sua operacionalização nas práticas escolares, pois de nada adianta colocar no papel práticas maravilhosas, planejamentos e metas lindas e excelentes e não acontecer no real e concreto.

Pode ser observado também, que uma gestão escolar democrática de qualidade se constrói com ações planejadas, pois os modelos tradicionais, de administração, de padrões estruturais burocráticos e hierarquizados ainda não foram totalmente abolidos da educação, mas devem ir sendo superadas aos poucos por alternativas de postura, aliadas a estratégias e transformações pertinentes para cada nova demanda que venha a surgir.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB -Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Ministério de Educação. PNE 2011-2020 – Metas e Estratégias. Disponível no site:[http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas\\_tecnicas\\_pne\\_2011\\_2020.pdf](http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas_tecnicas_pne_2011_2020.pdf). Acesso em setembro de 2014.

CERTEAU, Michel de. A Escrita da História. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1982. Disponível em:  
<http://www.seer.ufrgs.br/aedos/article/viewFile/12230/9178>. Acesso em outubro de 2014.

CLARK, Jorge U.; NASCIMENTO, Manoel N. M.; SILVA, Romeu A da. A administração escolar no Período do Governo Militar (1964-1984) In: ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José C.; MINTO, Lalo W. (Org.) História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010

COSTA, Antonio Gomes da. O professor como educador: Um resgate necessário e urgente. Salvador: Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2001.

DEMO, Pedro. Pesquisa – Princípio educativo e científico. 12. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo, Cortez, 2006.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. In: Em Aberto. Brasília, v. 17, n.72, p. 47-59, fev./jun. 2000.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. Autonomia da Escola. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. Gestão de Sistemas Educacionais: a produção de pesquisas no Brasil. WITTMANN, L. C.; GRACINDO, R. V. (orgs.). O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil – 1991 a 1997. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.

HORA, D. L. da. Gestão Democrática da Escola: artes e ofícios de participação. Campinas: Papirus. 1994.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. Didática. Coleção Magistério 2º grau. Série formação do professor. 14 Ed. São Paulo: Cortez, 1994, p.15-118.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e Pedagogos, para quê? 9. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: estratégia para a ação global e coletiva no ensino. Gestão em rede, Curitiba, n. 3, p. 13-18, nov. 1997.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARQUES, M. O. **Escrever é preciso**: o princípio da pesquisa. 4ª ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2001.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanências. RBPAE, v. 25, n. 2, p. 197-209, maio/ago.2009.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor da escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar – introdução crítica*. 6. ed. São Paulo: Ática, 1997.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. 3. ed. São Paulo, Ática, 2005.

*Políticas Públicas e Gestão Educacional: O Percurso das Políticas Públicas: Do Mundial Para o Nacional X do Nacional Para o Local*: Santa Maria: UFSM, 2013. Disponível em: [http://nte.ufsm.br/moodle2\\_UAB/course/view.php?id=886](http://nte.ufsm.br/moodle2_UAB/course/view.php?id=886). Acesso em 08 de outubro de 2013.

*Relatório de monitoramento de educação para todos Brasil 2008: educação para todos em 2015; alcançaremos a meta? – Brasília* : UNESCO, 2008. Disponível em: [http://nte.ufsm.br/moodle2\\_UAB/course/view.php?id=886](http://nte.ufsm.br/moodle2_UAB/course/view.php?id=886). Acesso em 08 de outubro de 2013.

RIBEIRO, J. Q. *Ensaio de uma teoria da Administração Escolar*. São Paulo: Saraiva, 1986.

ROCKWELL, Elsie; EZPELETA, Justa. *A escola: relato de um processo inacabado de construção. Pesquisa participante*. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1989.

SANDER, B. *Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro, 2007a.

SANDER, B. *Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. São Paulo: Autores Associados, 1995.

SOUSA, José Vieira. *Teorias administrativas / José Vieira de Sousa. Profucionário - Curso técnico de formação para os funcionários da educação – Brasília*: Universidade de Brasília, 2006.

TEIXEIRA, E. *As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa*. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. IN: *Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico*. Campinas, SP: Papirus, 1995.

Vieira, F. V. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples**. RBP AE. 2006. Disponível em:

<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19013/11044> . Acesso em novembro e dezembro de 2013.

VIEIRA, Sofia Lerche. Educação Básica: política e gestão da escola. Liber livro, Brasília, 2009.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

## ANEXOS

### Anexo 1- Carta de apresentação



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/UFSM vem apresentar a acadêmica Neiva Cristiane Flores Sott Lücke, matrícula 201371181, à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada **“O COTIDIANO ESCOLAR NA VISÃO DO DIRETOR: REPRODUÇÃO OU CONSTRUÇÃO DA GESTÃO?”**

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de curso, cujo objetivo de investigar, o papel do diretor no enfrentamento dos desafios cotidianos da escola, analisando em sua figura, as construções históricas desenvolvidas e reproduzidas por todas as pessoas que fazem parte do espaço escolar, a fim de alcançar a gestão democrática. Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

Crissiumal, setembro de 2014.

Prof<sup>a</sup>. Dra. Cristiane Ludwig

Orientadora

**Anexo 2 - Termo de consentimento livre e esclarecido**

## **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**



### **UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA QUESTIONÁRIO**

Título do estudo: **“O COTIDIANO ESCOLAR NA VISÃO DO DIRETOR: REPRODUÇÃO OU CONSTRUÇÃO DA GESTÃO?”**

Pesquisadora responsável: Neiva Cristiane Flores Sott Lücke

Contato: neivasott@hotmail.com

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Ludwig

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Centro de Educação

O Diretor da Escola Estadual de Ensino Médio Ponche Verde de Crissiumal-RS, está sendo convidada a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que vossa senhoria compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes de decidir participar. Tens o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Esclarecemos que a pesquisa acima declarada tem como objetivo de investigar, o papel do diretor no enfrentamento dos desafios cotidianos da escola, analisando em sua figura, as construções históricas desenvolvidas e reproduzidas por todas as pessoas que fazem parte do espaço escolar, a fim de alcançar a gestão democrática.

A coleta das informações será efetivada por meio do questionário, o qual irá versar sobre questões que envolvam: Os desafios enfrentados pelo diretor, com

vistas ao exercício de uma gestão democrática.

A presente pesquisa, não coloca em risco a vida de seus participantes e não tem caráter de provocar danos morais, psicológicos ou físicos. No entanto, o envolvimento diante das assertivas apresentadas poderá suscitar diferentes emoções, de acordo com a significação de seu conteúdo para cada sujeito. Por outro lado, consideramos que os benefícios são relevantes, em nível pessoal, por oportunizar momentos de reflexão pessoais e institucionais.

O sujeito da pesquisa tem, desde agora, assegurado o direito de: receber resposta para todas as dúvidas e perguntas que desejar fazer acerca de assuntos referentes ao desenvolvimento desta pesquisa; retirar o seu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem constrangimento e sem sofrer nenhum tipo de represália; ter a sua identidade preservada em todos os momentos da pesquisa.

A pesquisadora responsável e a orientadora deste projeto reconhecem e aceitam as Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - Res. CNS 196/96.

Ciente, e de acordo com o que foi exposto, eu, Levanir Simionato, concordo em participar desta pesquisa, assinando este termo em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Crissiumal, 05, de Agosto de 2014.



Levanir Simionato  
Levanir Simionato - Sujeito  
- DIRETOR



Neiva C.F.S. Lücke - Pesquisadora

---

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM - Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55)3220-8009 Email: comiteeticapesquisa@smaail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/CEP.

### Anexo 3- Questionário

**Questionário semi-estruturado aplicado com o diretor de uma escola da rede estadual do município de Crissiumal – RS.**

01 - Quais os principais desafios (dificuldades) que você enfrenta na condição de diretor/gestor no cotidiano da escola?

02 - Quais as estratégias desenvolvidas para solucionar ou amenizar todos os desafios que enfrenta no cotidiano escolar?

03 - Quais são os membros da escola que auxiliam, e se o auxiliam no enfrentamento dos desafios identificados por ele em sua função?

04 - Qual sua visão sobre gestão democrática e qual a importância desse modelo educacional no desempenho de sua função auxiliando na resolução dos desafios cotidianos da escola?