

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

**O PAPEL DO DIRETOR NA ESCOLA COM VISTAS À
GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS, LIMITES,
POSSIBILIDADES E AVANÇOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Cleusa Adriana Novello

Sarandi, RS, Brasil

2014

O PAPEL DO DIRETOR NA ESCOLA COM VISTAS À GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS, LIMITES, POSSIBILIDADES E AVANÇOS

Por

Cleusa Adriana Novello

Monografia apresentada Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Prof^a. Me. Natália Pergher Miranda

**Sarandi, 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 PAPEL DO DIRETOR NA ESCOLA COM VISTAS À
GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS, LIMITES,
POSSIBILIDADES E AVANÇOS**

Elaborada por
Cleusa Adriana Novello

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Natália Pergher Miranda, Me. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Neila Pedrotti Drabach, Me. (UFSM)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Dr^a. (UFSM)

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar mais esta etapa da minha vida acadêmica, agradeço primeiramente a Deus pela vida e pela oportunidade de agregar conhecimentos.

A instituição de ensino, Universidade Federal de Santa Maria, pela abertura e disponibilidade do curso.

A minha família, meu esposo pelo apoio e compreensão, meu filho pelo carinho e entender o tempo dedicado a meu crescimento pessoal, a meus pais por acreditarem em mim.

A minha professora orientadora, Me. Natália Pergher Miranda pela condução e orientações para realização deste trabalho, mostrando-me caminhos e possibilidades.

Também tenho um carinho muito especial pelos Gestores que responderam ao questionário, participando da entrevista e contribuindo para o desenvolvimento deste trabalho.

Enfim, obrigada a todos que direta e indiretamente contribuíram para minha formação pessoal, acadêmica e profissional e para a concretização deste objetivo.

“A educação de qualidade é uma busca constante de conhecimentos, que por sua vez são postos em reação com práxis e podem possibilitar uma nova forma de gerir as instituições de ensino”.

Paulo Marcos Ferreira Andrade - Barra do Bugres- MT

RESUMO

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

O PAPEL DO DIRETOR NA ESCOLA COM VISTAS À GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS, LIMITES, POSSIBILIDADES E AVANÇOS

Autora: Cleusa Adriana Novello

Orientadora: Me. Natália Pergher Miranda

Data e Local de Defesa: Sarandi/RS, 28 de novembro de 2014.

Abordar o processo de construção coletiva em termos de gestão é falar de um processo de aprendizagem e avanços educacionais, a viabilização de canais que proporcionem a efetiva participação é conseqüentemente a maneira de repensar o papel fundamental do diretor na escola, tendo em vista a prática social e sua autonomia. Buscou-se entender a prática do diretor no sistema educacional, com vistas à gestão democrática. Pensando nessa realidade atual é que se pergunta qual o papel do diretor na escola com vistas à gestão democrática? Ao adotar essa prática cotidiana no âmbito escolar, quais serão os desafios a enfrentar? Sabe-se que toda prática tem seu resultado, então quais são os avanços educacionais em um ambiente de aprendizagem coletiva que a escola terá em adotar uma gestão democrática? Este estudo apresenta-se para contribuir com as necessidades de transformação em que tange o processo educacional nas reais expectativas atuais da sociedade. O trabalho foi realizado com base em pesquisas bibliográficas e utilizando-se do estudo de caso com o emprego de entrevistas aplicadas a três diretores atuantes em três escolas estaduais do município de Sarandi-RS. Sendo os resultados apresentados e analisados na presente monografia de especialização.

Palavras-chave: Diretor, Gestão democrática, Cidadania.

ABSTRACT

Monograph of Specialization
Course Postgraduate Distance
Sensu Lato in Educational Management
Federal University of Santa Maria

THE ROLE OF THE DIRECTOR AT SCHOOL TOWARDS DEMOCRATIC MANAGEMENT: CHALLENGES, LIMITS, POSSIBILITIES AND ADVANCES

Author: Cleusa Adriana Novello

Advisor: Natália Pergher Miranda

Date and Place of Defense: Sarandi-RS, November 28, 2014.

Approach the process of collective construction in terms of management is talking about a process of learning and educational progress, the feasibility of channels that provide effective participation is consequently a way to rethink the fundamental role of the director in the school in order to practice social and autonomy. Thus, we sought to understand the practice director in the educational system, aiming at democratic management. Considering this current reality is that you ask what the role of director at the school with a view to democratic governance? By taking this practice in schools, what are the challenges? But we know that every practice has its result, then what is the educational progress in a collective learning environment and the school will have to adopt a democratic management? Thus, the study shows is to contribute to the transformation needs in relation to the educational process in the actual current expectations of society. This work was conducted based on literature searches and using the case study of the use of interviews applied to three acting directors in three state schools from Sarandi-RS. And the results are presented and analyzed in this monograph of expertise.

Keywords: Director, democratic management, citizenship.

LISTA DE SIGLAS

GD – Gestão Democrática

CP – Coordenadora Pedagógica

CRE – Coordenaria Regional de Educação

D1 – Diretor Entrevistado da escola 1

D2 – Diretor Entrevistado da escola 2

D3 – Diretor Entrevistado da escola 3

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO À 39ª CRE	46
APÊNDICE 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO À DIREÇÃO DAS ESCOLAS.....	47
APÊNDICE 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	48
APÊNDICE 4 - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	50
APÊNDICE 5 – ROTEIRO DA ENTREVISTA	51

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	11
1.1 Considerações iniciais.....	12
1.2.1 Encaminhamentos metodológicos.....	12
1.2.1 Abordagem metodológica.....	12
1.2.2 Procedimentos metodológicos.....	13
2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS.....	16
2.1 – Democracia e Educação.....	16
3 - AS RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR E A PRÁTICA EDUCATIVA.....	20
3.1 O papel do professor na escola.....	20
3.2 O papel do diretor na escola.....	22
3.3 Administração e Gestão escolar.....	27
4 - AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR E A PRÁTICA EDUCATIVA COM VISTAS A GESTÃO DEMOCRÁTICA	31
4.1 Contextualização da Pesquisa.....	31
4.2 A prática educativa e sua relação com os conceitos de Gestão Escola.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICES.....	45

APRESENTAÇÃO

Vivemos em uma sociedade em constantes transformações e evoluções, a qual deposita no campo educacional perspectivas de melhorias. Partindo do princípio em que se assume a educação como base para qualquer transformação é que desenvolveu essa pesquisa.

A fim de contribuir com reflexões que possam auxiliar na reforma educacional e melhorias, partindo do princípio que a educação exerce um poder transformador na sociedade, percebe-se que a mudança educacional precisa começar pela Gestão, pois é a base do funcionamento escolar. Dessa forma, busca-se entender mais sobre essa prática cotidiana, que orienta e coordena as atividades educacionais.

Com a inovação do modelo de gestão nas escolas no Município de Sarandi-RS é que se percebe a necessidade de discutir e analisar a gestão escolar como princípio básico para uma reforma na educação, visando atender as necessidades atuais que a sociedade requer das instituições escolares. Com base nesses princípios e para conhecer como está o funcionamento da Gestão Escolar no município de Sarandi-RS é que se desenvolveu esta pesquisa.

O objetivo principal é investigar qual é o papel do diretor na escola com vistas à gestão democrática. Bem como apontar quais os desafios, limites, possibilidades e avanços educacionais enfrentados ao adotar a prática da Gestão Democrática, com base no que a sociedade requer da escola.

Para dar subsídios à questão central da pesquisa, que se baseia em entender como está o funcionamento da Gestão escolar no Município de Sarandi-RS, foram desenvolvidos os objetivos específicos, os quais estão focados em: verificar como estão sendo conduzidas as atividades educacionais pelo diretor nas escolas estudadas; perceber se o gestor está atuando com vistas à gestão democrática e apontar possíveis progressos educacionais em que a sociedade requer da escola atualmente.

O cruzamento entre a sociedade atual e a escola é que produziu o problema central desta investigação: as razões que movem os dirigentes escolares a tomar as decisões que norteiam o ensino, atualmente, relacionando as idéias dos estudiosos

do campo educacional que desenham concepções sobre o papel do diretor e sobre a gestão escolar e quais são as perspectivas da sociedade com relação à escola? Nesta tentativa de contribuir para um desenvolvimento educacional voltado para as perspectivas sociais é que se desenvolveu esta pesquisa.

1.2 Encaminhamentos Metodológicos

1.2.1 Abordagem Metodológica

O campo educacional apresenta características específicas, as quais requerem atenção ao analisar as situações práticas vivenciadas por educandos e educadores nas escolas, a fim de analisá-las, entendê-las, levantar hipóteses, sanar dúvidas e apontar possíveis caminhos para resolução de problemas.

Dessa forma, pensar em pesquisa educacional requer rigorosidade e legitimidade das informações obtidas para que análise possa ser confiável e os resultados possam contribuir para a resolução dos problemas e investigações da pesquisa. Em que possam dar interferência às pessoas envolvidas no âmbito educacional contribuindo para um melhor e significativo resultado.

A pesquisa pode utilizar-se de diversas abordagens metodológicas, para este estudo optou-se por uma pesquisa qualitativa. Por buscar estudar aspectos da realidade as quais não podem ser quantificados e sim analisados em seu contexto geral, os quais permeiam a realidade da escola focada na gestão escolar, a fim de verificar o papel do diretor na escola, entendendo que qualquer mudança almejada, começa pela gestão, pois é ela que organiza e direciona as atividades.

Neste âmbito, faz-se necessário estudar o papel do diretor na escola atualmente a fim de direcionar os estudos e aprofundamentos teóricos com educadores estudiosos do tema, complementados com a realidade educacional com a pesquisa em forma de entrevista focada diretamente com os diretores das escolas estaduais de Sarandi-RS.

Para a coleta de dados foram analisadas em um contexto social três escolas estaduais do município de Sarandi-RS, a fim de entender como está sendo sua

gestão, analisar o que os diretores pensam ser seu papel neste ambiente de ensino e quais são suas ações frente aos obstáculos e metas a alcançar.

1.2.2 Procedimentos metodológicos

O contexto no qual se desenvolveu a pesquisa foram três escolas da rede estadual de ensino, do município de Sarandi, no estado do Rio Grande do Sul.

E, fundamentalmente, foram entrevistados três profissionais que trabalham em funções de diretor escolar das referidas escolas, a fim de diagnosticar qual é o papel do diretor nas escolas atualmente e quais princípios norteiam esta gestão.

As escolas que se tornaram objeto deste estudo foram escolhidas em função de serem instituições de ensino referência, as quais estão focadas para a qualidade de ensino, segundo pesquisas da UNESCO (2008) “a qualidade da educação é uma aspiração constante de todos os sistemas educacionais, compartilhada pelo conjunto da sociedade”. Em se tratando do conceito de qualidade em educação, se torna mais diversificado do que imaginemos, “porque implica um juízo de valor concernente ao tipo de educação que se queira para formar um ideal de pessoa e de sociedade” (UNESCO, 2008, p. 28). Ou seja, pensar em qualidade educacional, implica pensar em uma série de aspectos com relevância na sociedade onde a escola está inserida.

Onde a qualidade educacional está condicionada por fatores influenciáveis na sociedade. “Esses fatores são dinâmicos e mutantes, razão por que a definição de uma educação de qualidade também varia em diferentes períodos, de uma sociedade para outra e de alguns grupos ou indivíduos para outros” (UNESCO, 2008, p.29). Assim, a educação precisa acompanhar as mudanças da época.

Analisando historicamente a realidade educacional dessas escolas, conclui-se que elas estão desenvolvendo atividades em que transmitem a preocupação com esses princípios norteadores da educação de qualidade, assim como estão preocupadas com o aperfeiçoamento e inovação dos conhecimentos da equipe escolar.

Desta forma, as etapas realizadas para a realização das entrevistas nas escolas foram: primeiramente, o contato e a apresentação da pesquisa para a

Coordenadoria Regional de Educação (39ª CRE) a que este município pertence, por meio da Carta de Apresentação à 39ª CRE (APÊNDICE 1). Após, visita às escolas e apresentação por meio da Carta de Apresentação à escola (APÊNDICE 2), quando foi realizado o primeiro contato com a equipe gestora da escola para fins da presente pesquisa. Neste momento também foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE 3), que esclarece os objetivos, o procedimento, o benefício, os riscos e o comprometimento de sigilo das informações.

O Termo de confidencialidade (APÊNDICE 4), o qual estabelece o comprometimento em utilizar as informações colhidas apenas para fins da presente pesquisa acadêmica, garante o anonimato da instituição e dos respondentes da pesquisa, a qual está direcionada para uma pesquisa de caráter qualitativo, conforme conceituada por Malhotra (2006) como: “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema” (p. 10).

O trabalho de pesquisa foi realizado em forma de entrevista e para a realização desta entrevista, foi estruturado em forma de roteiro de entrevista, (APÊNDICE 5). Essa entrevista foi direcionada aos profissionais que ocupam o cargo de direção das escolas estudadas, sendo estes os respondentes das perguntas, salientando suas ideias em relação ao tema abordado.

Este roteiro de entrevista é o norteador da entrevista realizada com esses profissionais, que tem por objetivo analisá-los em um contexto mais amplo. Realizando uma pesquisa descritiva, a qual, conforme Gil (1999), essa pesquisa serve para encontrar e descrever características de certa população estudada. “São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados” (p. 44).

Neste estudo adotou-se como método de coleta de dados a entrevista, onde o pesquisador com metas definidas tendo por base os objetivos de sua pesquisa realiza um diálogo formal e estruturado com o entrevistado, a fim de adquirir dados reais para responder o objeto de estudo de sua pesquisa. Gil (1999) destaca que: “Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (p. 117).

Após as entrevistas, foi necessário análise e reflexão acerca das respostas obtidas a fim de interpretar seus resultados e estabelecer uma relação entre a teoria estudada. Este método consiste na utilização de pressupostos da análise de conteúdo, o qual se constitui em um conjunto de técnicas interpretativas utilizadas na análise de dados quantitativos. Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdos denomina-se:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permeiam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Neste momento, faz-se necessário uma reflexão criteriosa por parte do pesquisador, a fim reunir as amostras e buscar compreendê-las e em um contexto interpretativo a fim de buscar e entender a realidade escolar das escolas analisadas com relação a sua gestão. Para Oliveira (2003, p. 6) “o objetivo de toda análise de conteúdo é o de analisar e classificar de maneira exaustiva e objetiva as unidades de sentido existentes no texto”. Essa análise e interpretação de resultados é que norteará as respostas às indagações do objeto de pesquisa, que deverá ser levado em consideração o ambiente estudado.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS

2.1 - Democracia e Educação

Nos dias atuais a democratização no ensino está sendo alvo de muitos debates e discussões. A educação brasileira busca mecanismos, os quais já encontram-se definidos sendo aprimorados com o objetivo da democratização do ensino, oportunizando-o para todos, sabendo que a educação no Brasil por muito tempo era privilégio apenas da elite e com o passar do tempo essa visão foi mudando.

Influenciado pelos países que tinham como referência o ideário liberal, a noção de estado provedor de uma educação para todos chegou ao Brasil então, a partir da década de 1930, com o Manifesto dos Pioneiros de Educação Nova, elaborada por Fernando de Azevedo e assinado por 26 educadores brasileiros, motiva a luta pela institucionalização e expansão da escola pública, pela igualdade dos sexos no direito à escolarização e pela obrigatoriedade de Estados assumirem a oferta universal e gratuita de ensino. (MENDONÇA, 2000, p. 78 – 79)

A democratização nas escolas brasileiras requer muito comprometimento por parte dos diretores das escolas, pois pensar em uma escola democrática é fazer com que toda a comunidade interna e externa se envolva nos processos de tomada de decisões, sendo elaboradas propostas coletivamente a fim de atender os anseios de todos, assim Lück destaca a importância do diretor:

Um diretor de escola é gestor da dinâmica social, um viabilizador e orquestrador de atores, um articulador de diversidade para dar-lhe unidade e consistência na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Suas ações têm em mente o conjunto, todo da escola e o seu papel educacional. Não apenas imediato, mas de repercussão no futuro, em acordo com a visão estratégica e com amplas políticas educacionais. (LÜCK, 2000, p. 101)

O diretor, para conseguir atingir as metas escolares em sua totalidade, além de motivar os alunos para o aprender, a fim de minimizar a evasão escolar, deve assumir a concepção democrática, promovendo um relacionamento harmonioso entre todas as pessoas envolvidas com o processo educativo. Dessa forma, promover uma gestão em que a tomada de decisões se dê coletivamente, com todas as pessoas envolvidas na comunidade escolar, só assim, será possível indagar as reais necessidades da comunidade escolar, permitindo, que cada um sintam-se como parte integrante desse processo educativo e trabalhem de maneira feliz, produtiva e comprometida em atingir as metas propostas pela instituição de ensino. Para os autores Gadotti e Romão (2004).

O diretor de escola é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competências técnicas, políticas e pedagógicas. Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do Projeto Político Pedagógico. (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p. 102).

Para tanto, é necessário que o ambiente escolar também seja reformulado, apresentando condições propícias ao desenvolvimento de atividades que realmente tragam ao aluno algum significado. O professor também deve adaptar-se a esse ambiente e proporcionar ao aluno condições das quais, este possa visualizar os significados pretendidos dos conhecimentos adquiridos e vivenciar a experiência política. Cabe ao educador estar munido de informações e teorias que o orientem e fundamentem sua prática pedagógica, para que esta não se torne confusa, e que, o aprendizado do aluno seja seu principal objetivo.

Toda criança chega à escola possuindo algum tipo de conhecimento. Este deve ser considerado pelo educador na hora do planejamento das atividades e principalmente, relacionar com os conteúdos propostos pela instituição de Ensino. Somente quando há uma relação entre a teoria e a prática é que o educando realmente compreende o real significado das atividades propostas pelo professor.

Educação e o processo ensino aprendizagem são questões centrais e de grande enfoque nos dias atuais, e a ideia de educação para todos vem desde a época moderna e pode ser marcada e entendida como uma história de lutas, pois até o momento não se atingiu os objetivos em sua totalidade. A educação para todos

ênfatiza a valorização da aprendizagem, ao compreender em todos os aspectos o desenvolvimento de crianças, jovens e adultos, conforme destaca Torres (2001):

Processos complexos e continuados de transformação educativa, cultural, política, econômica e social, processos que requerem não só firme vontade política e recursos financeiros, mais imaginação, visão a longo prazo, (...) são processos em que irão se desenvolvendo e se inserindo na sociedade, mas que requer comprometimento total das pessoas envolvidas nesse cenário (TORRES, 2001, p. 64).

No campo educacional, todas as pessoas precisam assumir com responsabilidade suas tarefas, em que todos são gestores de seu próprio trabalho, conforme diz Torres (2001), tudo convida à reestruturação do paradigma educativo e escolar, à construção de novos cenários e relações inéditas de outro cêso comum, de outros valores, práticas e políticas para o campo educacional. Dessa forma, a educação assume sentido amplo, em que se realiza de modo contínuo, ao longo de toda a vida, em diferentes formas e maneiras de aprendizagem, envolvendo família, sociedade e escola, pois nesta busca, todos os sistemas educativos se complementam. Segundo Durkheim (1955):

A educação é a ação exercida, junto às crianças, pelos pais e mestres. É permanente, de todos os instantes, geral. Não há período na vida social, não há mesmo por assim dizer, momento no dia em as novas gerações não estejam em contato com seus maiores e, em que, por conseguinte, não recebam delas influência educativa. (DURKHEIM, 1955, p. 57)

É um processo em que as pessoas percorrem e são moldadas para viver em sociedade, que começa desde a infância e se estende por toda a vida. Nessa concepção, o autor acredita que o ser humano é um ser social e que se molda conforme o grupo em que faz parte, englobando crença religiosa, tradição e moralidade, formando assim, seus próprios conceitos da realidade social onde está inserido. Para ele, a educação é uma socialização que se inicia com a criança e se estende para a idade adulta. Então, a educação é um processo de desenvolvimento constante do indivíduo que tem por objetivo constituir o “ser social” (DURKHEIM, 2009). É por meio da educação que se “edifica cada um de nós, representa o que há de melhor em nós, o que há em nós de verdadeiramente humano. O homem, com efeito, só é um homem porque vive em sociedade.” (DURKHEIM, 2009, p. 57),

entendendo assim, que quanto mais eficiente for esse processo, melhores resultados se alcançarão em uma busca incessante por uma sociedade mais justa.

Neste sentido, está destacada a fundamental importância de entender a educação em uma visão ampliada, que se realiza ao longo de toda a vida. Por isso, ela deve ser encarada com responsabilidades, entendendo essa como base fundamental para a transformação da sociedade, pois, Durkheim não formaliza a educação ideal para todos, ele acredita em diferentes educações, cada uma com suas peculiaridades, atendendo às necessidades da sociedade onde as pessoas estão inseridas.

Para a sociedade alcançar um desenvolvimento satisfatório, é necessário um comprometimento de todos e que o país ou nação focalize seus investimentos em educação, entendendo esta como parte fundamental do desenvolvimento, pois quanto maior o nível de educação, melhores serão os resultados.

3 AS RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR E A PRÁTICA EDUCATIVA

3.1 O papel do professor na escola

A busca constante por melhorias educacionais está diretamente ligada a como se processa a aprendizagem no âmbito escolar, ou seja, como o professor entende essa prática docente e como ele vive a realidade em seu universo de aprendizagem.

O modelo de ensino não pode ser baseado na transmissão do conhecimento por parte do professor, mas sim num modelo onde a investigação, a construção e a comunicação entre os alunos são palavras chaves. (OLIVEIRA apud SERRAZINA, 2000, p. 67).

Nessa concepção, o professor deve promover situações de “desequilíbrio”, desafiando, instigando os questionamentos, criando situações desafiadoras e encorajando o aluno a caminhar diante delas. Isso possibilita ao educando conhecer e entender sua maneira pessoal de aprender. O ser humano é naturalmente investigativo, essa realidade deve ser o ensejo para o professor estimular no educando uma aprendizagem interessante, que desenvolva a vontade de aprender, que se chama curiosidade. Podemos afirmar que a curiosidade pode ser uma excelente ferramenta para auxiliar no processo de ensino-aprendizagem da educação contemporânea. Nessa lógica, a teoria do desenvolvimento cognitivo, segundo Piaget (1980) é de interação, ação e construção contínua do sujeito com o meio.

Para Vigotsky (apud LATAILLE, 1992), o desenvolvimento da consciência humana passa por um processo que relaciona história individual e social. O desenvolvimento do pensamento é determinado pela linguagem e pela experiência sociocultural do indivíduo; identificação de dois níveis de desenvolvimento: o “real”, manifestado através das atividades que o indivíduo realiza sem auxílio e o “potencial”, em que as atividades são realizadas a partir de “pistas” ou com a ajuda

de outrem (adulto ou criança). O estágio em que as funções mentais estão se formando é definido como “zona de desenvolvimento proximal”, que representa a distância entre o nível de desenvolvimento real e o potencial. Isto significa que o que “uma criança faz com assistência hoje, será capaz de fazer sozinha amanhã” (LATAILLE, 1992, p.1), Nessa concepção, o professor precisa preservar o espaço para a fala do aluno, para o diálogo, para a participação ativa; instigar o seu pensamento, desafiando-o, propondo-lhe questionamentos, orientando-o, enfim; abrindo espaço para o aluno levantar e verificar suas hipóteses.

Dessa forma, entende-se que pensar sobre a formação de professores é perceber que o professor precisa estar sempre aperfeiçoando seus conhecimentos com estudos teóricos e pesquisas. Pois, é por intermédio desses instrumentos que terão condições de analisar criticamente os contextos históricos, sociais, culturais e organizacionais em que se desenvolvem as atividades docentes. Apresentando as reais condições de intervir através de diálogos nessa realidade educacional e transformá-la.

De acordo com Paulo Freire (2007), o diálogo é um importante instrumento na constituição dos sujeitos e, no entanto, só é possível uma prática educativa dialógica por parte dos educadores, se estes acreditem que o diálogo seja um fenômeno humano capaz de intervir e transformar o refletir e o agir das pessoas. E para entender melhor, essa prática dialógica, o autor afirma ainda que,

O diálogo é uma exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode reduzir-se a um ato de depositar idéias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca de idéias a serem consumidas pelos permutantes. (FREIRE, 2007, p. 91).

Assim, entende-se que o diálogo é algo transformador. O professor deve estar preparado para enfrentar este desafio com postura, ética e respeito, fim de, além de intermediar o aprendizado dos conteúdos técnicos educativos, seja capaz de resolver conflitos através de diálogos, propiciando um ambiente agradável de estudos, motivando os alunos a despertarem o gosto pelo saber.

A escola possui um papel muito importante no desenvolvimento do pensamento abstrato de seus alunos, o qual se dá principalmente quando o

educando se relaciona com seus colegas. Essas situações devem provocar nos educadores a necessidade de serem criadas situações que o desafiem, proporcionando uma relação entre os participantes desse processo de ensino-aprendizagem. Assim o educando será capaz de comparar, analisar, relacionar, abstrair, isolar e sintetizar, juntando todo o seu conhecimento e encontrar uma resolução para os problemas que aparecerão durante toda a sua vida, seja na escola ou no seu cotidiano. Esse é o verdadeiro papel do educador, favorecer o aprendizado e o desenvolvimento intelectual de seus alunos, tornando-os pessoas mais sensatas e coerentes em seus atos.

3.2 O papel do diretor na escola

Em síntese, entende-se que o papel do diretor na escola seria fazer a escola funcionar, em todos os aspectos, físico, sócio-político, relacional, material, financeiro e pedagógico que levem a interação com o educando e a socialização do saber.

Na figura do diretor, concentram-se as mais variadas críticas ao autoritarismo escolar, já que este agente além de deter as informações legais e administrativas por “obrigação de ofício” adquire também a responsabilidade de fazer a escola “funcionar”. Realizar este objetivo não é fácil e muito sequer percebem o “verdadeiro presente de grego” que receberam, dado o amplo descaso com que o Estado trata a escola pública. Por isso, boa parte dos diretores centraliza em suas mãos todas as decisões e implementações a serem realizadas na escola (CAMARGO, 1997, p. 116).

À função de diretor é atribuído um conjunto de responsabilidades, as quais requerem um verdadeiro comprometimento por parte deste profissional, as quais englobam o fazer pedagógico e todas as políticas educacionais.

Discutir as políticas educacionais é entender que esta ação é resultado da relação entre o contexto social e as pessoas que atuam diretamente no ambiente de ensino, como: diretores, educadores, auxiliares, pais, alunos e comunidade em geral. Nesta perspectiva, faz-se necessário entender melhor os aspectos relevantes que caracterizam a função do diretor na escola, que abrange todo o funcionamento escolar, com vistas ao desenvolvimento cultural e social.

A função de Diretor vai além da administração escolar, engloba responsabilidades que permeiam as atividades pedagógicas, administrativas, financeiras e sociais. Para isso, o diretor precisa estar atento à todo o cotidiano educacional, alunos, professores, pais, funcionários e sociedade em que a escola está inserida.

Contudo, o Diretor precisa estar preparado e desenvolver habilidades inerentes ao desenvolvimento dessas atividades. Para, então se tornar um verdadeiro líder. Indicando caminhos, sendo sensível às necessidades da comunidade, proporcionando abertura para o desenvolvimento de talentos, indicando possíveis caminhos e proporcionando um ambiente de efetivo trabalho em equipe. Dessa forma, estabelecer a tomada de decisões e resolução de problemas em conjunto, efetivando uma gestão democrática, a qual desenvolva ações que refletirão em desenvolvimento social crítico para o exercício da cidadania.

Dessa forma, faz-se necessário algumas ações especiais, as quais venham a despertar o interesse das pessoas envolvidas na comunidade educacional. Essas ações são assim ordenadas por Lück:

1. Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo;
 2. Promover um clima de confiança;
 3. Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
 4. Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
 5. Estabelecer demanda de trabalho centrado nas idéias e não em pessoas; e
 6. Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.
- (LÜCK, 2002, p.18-19)

Ações que norteiam uma prática educacional voltada para a democracia. No entanto, “não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática, para promover as melhores condições de viabilização de processo de ensino/aprendizagem” (LIBÂNEO, 2001, p. 326). Para que este processo apresente um melhor resultado no ponto de vista do desenvolvimento social, é preciso que se envolva, “além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e todos os representantes da comunidade que estejam interessados na escola e na melhoria do processo pedagógico” (LÜCK, 2002, p. 15).

O processo pedagógico constitui-se de etapas, as quais todos precisam estar motivados para desenvolvê-las e o gestor propor melhorias no clima organizacional com as seguintes ações:

1. Efetivando a gestão participativa, envolvendo todos os profissionais da escola no planejamento das atividades nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos;
2. Solucionando a insatisfação dos profissionais devido à sensação de impotência e inutilidade diante do fracasso da escola em educar as novas gerações;
3. Conscientizando todos de que somente a prática participativa e democrática pode provocar mudanças significativas e benéficas para a escola. (SANTOS, 2002, P. 41)

Na análise de Andrade (2004), para o melhor funcionamento da educação escolar, o gestor e sua equipe poderão organizar o processo educacional direcionando e priorizando as questões mais desafiadoras sem deixar outras sem a devida atenção, para que as mudanças ocorram de maneira sólida rumo ao crescimento organizacional. Esses desafios precisam ser bem definidos “no projeto pedagógico, que é a chave da gestão escolar” (ANDRADE, 2004, p.13). Esses desafios, além de implementados precisam ser periodicamente revisados e estudados, a fim de analisá-los criticamente quais aspectos a gestão está em consonâncias com as exigências educativas, fazendo dessa análise uma autocorreção em aspectos expressivos buscando novas propostas, junto a todos os educadores a fim de reelaborar ações quando aplicáveis. Mas para que o Diretor consiga atingir as metas de maneira satisfatória e democrática, faz-se necessário o desenvolvimento de várias competências,

[...] uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos (LÜCK, 2009, p. 18).

O dever do gestor escolar é organizar e promover reuniões com a equipe escolar, as quais estejam focadas na investigação de problemas e estudos de novas possibilidades para resolução, contando com novas idéias e socialização entre os

membros da escola, com o objetivo de colocar o conhecimento como centro da atividade pedagógica. Dessa forma, desenvolvendo ao máximo o potencial de cada profissional, através de diálogos abertos e também valorizando a bagagem cultural que cada um traz para contribuir com a melhoria da educação.

A função do diretor na escola abrange todos os princípios que norteiam a educação, as quais são fundamentadas por competências essenciais que:

1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.
2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.
3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.
4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.
5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.
6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.
7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.
8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (LÜCK, 2009, p. 15).

Assim, a função do diretor requer conhecimentos, habilidades e atitudes democráticas. A educação democrática, em conformidade com a atual LDB Art. 3º, compreende um ensino baseado nos princípios de:

- I – Igualdade de condições de acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – Pluralismo de idéias e concepções pedagógicas;
- IV – Respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – Valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – Garantia de padrão de qualidade; valorização da experiência extra-escolar;
- X – Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996, p.8)

A prática social abrange um processo amplo e contínuo, que se desenvolve por toda a vida, com a convivência familiar, instituições de ensino e sociedade. Estabelecendo uma ligação recíproca entre todos os ambientes e formalizando-se com ações e resultados. Dessa forma, conforme a atual LDB. “A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores” (1996, p. 20).

Com esse objetivo cada vez mais emerge uma reforma no ensino com relação à gestão. Sendo assim, “cabe ao respectivo sistema de ensino, à vista das condições disponíveis e das características regionais e locais” (BRASIL, 1996, p.23), organizar e direcionar os estudos de forma a contemplar e formalizar o ensino com as necessidades de cada região.

Os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela (BRASIL, 1996, p.23).

O gestor escolar juntamente toda a equipe escolar deverá organizar e direcionar a prática educativa com vistas às exigências regionais locais, além de atender às premissas da LDB (Lei de Diretrizes e Bases).

3.3 Administração e Gestão escolar

Na prática educativa busca-se a essência da qualidade do ensino, mas no contexto educacional a qualidade requer comprometimento, dedicação e competência das pessoas envolvidas neste processo. Pensar amplamente no ensino de qualidade, requer entender o que a sociedade espera da escola como instituição de ensino capaz de promover aprendizados que proporcionem “o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico” (LÜCK, 2009, p. 12), desenvolvendo cada vez mais informações e buscando excelência em todas as áreas do conhecimento.

A escola é um espaço destinado à socialização e aprendizagem. Mas para que tudo isso ocorra da melhor maneira possível, faz-se necessário a organização desse espaço escolar, onde os saberes serão socializados. Assim sendo, a escola em seu papel de instituição social precisa estar bem organizada e focada em tendências atuais de organização a fim de acompanhar o desenvolvimento e atender as demandas de uma sociedade em constantes transformações e evoluções. Essas transformações exigem conhecimentos e habilidades de técnicas de desenvolvimentos, as quais a escola indiferente de qualquer outra instituição precisa ser administrada ou gerida, ou seja, precisa alguém para nortear os trabalhos a fim de que os objetivos sejam alcançados em sua totalidade.

Administrar significa planejar algo, controlar e dirigir recursos humanos. Segundo Jules Henri Fayol, fundador da Teoria Clássica da Administração, o administrador é o responsável por conduzir a empresa, levando em consideração alcançar os objetivos da organização, que basicamente está focada em alcançar os melhores rendimentos e com isso, os maiores lucros.

Dessa forma, a administração em sua essência não se preocupa muito com o capital humano, o intelectual. Segundo Drabach e Mousquer (2009) “A estrutura administrativa que se compõe a partir desta orientação deixa explícita uma forma de organização baseada na hierarquia das funções” (p. 261).

O que nos leva a acreditar que nas instituições de ensino, no campo organizacional, a administração precisa ser diferenciada. Nesta perspectiva de Administração, os diretores assumem papel preponderante e conforme afirmam as autoras, o Diretor escolar tem a função “preparar o orçamento para os serviços sob sua superintendência; revisar e determinar a política educacional, conforme as realidades presentes e previsões futuras”. (DRABACH e MOUSQUER, 2009, p. 261)

Levando em consideração que a educação precisa alcançar os objetivos sociais, é que entra em questionamentos este modelo da prática administrativa escolar, a poderá ir além de uma prática administrativa, deverá adotar uma postura reflexiva, investigativa e orientadora.

Dessa forma, o diretor assume não apenas um cargo de administrador, mas sim uma administração no sentido mais abrangente, percebendo que precisa assumir a liderança em caráter pedagógico, orientando com base nas políticas educacionais. “Com o movimento de reabertura político-democrática no Brasil, dá-se início a uma nova fase de elaborações teóricas no campo da administração escolar” (DRABACH e MOUSQUER, 2009, p. 271), com foco na sociedade. Uma vez que, “a necessidade da racionalização do trabalho nas instituições de ensino parece ter menos a ver com a produtividade do que com o necessário controle deste processo pelo capital” (p. 272).

Educação vinculada aos anseios da sociedade precisa em primeiro lugar, assumir um caráter democrático de organização em seu planejamento, para entender perspectivas futuras. A educação precisa redirecionar seus planejamentos.

Somado a este reconhecimento da função política da educação frente aos rumos da sociedade, a luta pela democratização do país na década de 1980 retoma a questão da democratização da escola pública, não apenas pelo viés de seu acesso, mas também pela democratização das práticas desenvolvidas em seu interior. Como resultado disso, tem-se a aprovação do princípio de “Gestão Democrática do Ensino Público”, na Constituição Federal de 1988. (DRABACH e MOUSQUER, 2009, p. 261).

Diante disso, pensar em administração escolar não se resume ao ato de administrar, precisa ser levado em consideração todos os aspectos de relevância pessoal, intelectual em conjunto com os aspectos sociais. Valorizando a essência

do aprendizado, priorizando as melhores e mais indicadas formas de aprender e valorizar o conhecimento.

Assim, é preciso superar os velhos resquícios da administração escolar, preocupada com o tempo, com os recursos para olhar mais para o ser humano. Dando novos rumos à administração escolar, tornando a gestão mais prática, envolvendo práticas sociais, culturais, políticas, pedagógicas e, principalmente humanas.

A Gestão em seu direcionamento real e procurando alcançar melhores resultados “é por si só democrática”, pois necessita do coletivo (Drabach e Mousquer 2009). Por isso, assume um caráter mais abrangente no sentido da democracia, passa uma visão menos tecnicista ao valorizar mais as pessoas, focada para as instituições de ensino e não para a administração das empresas. Conforme a análise realizada pelos professores, Genuíno Bordignon e Regina Gracindo (2001) “Apresenta-se também como sinônimo de gerência, numa conotação neotecnicista, e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a nova alternativa para o processo político administrativo da educação” (p. 113).

Ao abordar Gestão Escolar como técnica de organização no ambiente de ensino, precisa ser levado em consideração, que essa prática está sendo exercida com seres pensantes que estão em desenvolvimento de suas potencialidades, inseridos em uma sociedade capitalista e em um acelerado desenvolvimento tecnológico. Dessa forma, a escola como formadora de princípios norteadores precisa estar preocupada em formar ou fornecer subsídios para que as pessoas sejam capazes de viverem em sociedade. “Entende-se por gestão da educação o processo político administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”. (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p. 147 Apud, DOURADO). Desenvolvendo todo o processo de ensino-aprendizagem.

A gestão encontra-se no centro dos processos de mudanças propostos pelo governo com vistas a melhorar a qualidade do ensino público, o que nos obriga a refletir sobre a natureza destas mudanças no âmbito da gestão, uma vez que este campo tem sido terreno fértil para a implantação de critérios e mecanismos alheios à natureza educativa, tendo como corolário as necessidades do capitalismo (DRABACH, 2010, P. 18).

A gestão do sistema educacional, ao assumir uma postura frente aos desafios das transformações e evoluções humanas, está redefinindo suas atitudes, pois as pessoas envolvidas com a gestão precisam focar e dirigir as instituições com base a atingir objetivos comuns a todos e a toda a sociedade. Mas para que isso ocorra, faz-se necessário uma gestão democrática.

Conforme descrito no Programa Nacional de Fortalecimento dos conselhos escolares (BRASIL, 2010): A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomada de decisões, pois se trata de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e o posicionamento histórico e cultural de cada sistema de ensino. Assim, a educação é entendida como processo de criação, inovação, desenvolvimento do ser e evolução da cultura historicamente produzida pelo homem a fim de formar pessoas críticas, criativas e participativas da vida em sociedade. Dessa forma, as tendências atuais em gestão educacional, apontam as práticas educativas voltadas para a transformação social, isso implica em repensar como a escola está organizada, a natureza e a especificidade da escola e a condição real de trabalho pedagógico, enfim, busca-se uma gestão escolar que atenda aos princípios democráticos, os quais priorizam a efetiva participação.

Alguns avanços sociais foram sinalizados na Constituição Federal, promulgada em 5 de outubro de 1988, com base nos princípios norteadores da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica, a LDB dispõe:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades conforme os seguintes princípios:
I – participação dos profissionais da educação na elaboração, do projeto político-pedagógico da escola;
II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Com base na legislação vigente, é de responsabilidade do sistema de ensino regulamentar essa gestão por meio dos instrumentos fundamentais, através do projeto político-pedagógico da escola, elaborado pelos profissionais da educação e conselhos escolares, compostos por membros da comunidade escolar e local.

Portanto, nem o projeto político-pedagógico da escola pode ser desenvolvido sem o envolvimento dos profissionais da educação, nem o conselho escolar pode prescindir dos professores e dos funcionários.

Dessa forma, implica na reconstrução de uma escola pública e popular com processos de participação e de gestão envolvendo a comunidade. Professores, coordenadores, supervisores, orientadores educacionais, funcionários, pais e alunos participam das tomadas de decisões e cabe ao gestor, o papel de avaliar e direcionar as idéias e os anseios da comunidade envolvida.

4 AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR E A PRÁTICA EDUCATIVA COM VISTAS À GESTÃO DEMOCRÁTICA

4.1 - Contextualização da Pesquisa

O município de Sarandi-RS, onde a pesquisa foi realizada, está incluído no grupo de Municípios que se beneficiaram com a chegada de pessoas procedentes das chamadas "Colônias Velhas", ou seja, dos primitivos núcleos da colonização alemã e italiana no Rio Grande do Sul. Tal migração foi consequência do excessivo parcelamento das propriedades agrárias, que obrigaram os descendentes dos primitivos colonos a procurar regiões igualmente férteis e menos povoadas.

Atualmente, sua área é de 383,387 Km², com uma população de 22.840 habitantes, conforme censo do IBGE 2014. A etnia predominante é a italiana, representando 90% de seus moradores, que desenvolvem a economia exercendo atividades baseadas na agricultura, pecuária, indústria e comércio.

Na área de educação, o município possui 12 escolas. Sendo 10 escolas trabalhando com Educação Infantil e Ensino Fundamental e duas escolas de ensino médio, uma da rede estadual e outra particular. Dentre todas essas instituições de ensino, realizou-se a pesquisa em três delas, sob a qual se debruça esta análise.

As instituições pesquisadas são regidas pela Coordenadoria Regional de Educação, 39^a CRE, que tem sua sede em Carazinho-RS. Elas terão seus nomes omitidos, por determinações éticas, assim, quando forem referenciadas na escrita, serão designadas das seguintes formas: Escola Viver, a qual será representada pelo Diretor 1 (D1), Escola Crescer, representada pelo Diretor 2 (D2) e escola Transformar, representada pelo Diretor 3 (D3). Estes nomes foram atribuídos em função das dimensões que buscam o significado e a essência deste estudo. "Educar é crescer. E crescer é viver. Educação é, assim, vida no sentido mais autêntico da palavra" (Anísio Teixeira). Dessa forma, a escola tem a chave para a grande transformação, a qual a sociedade atual requer, "o conhecimento é o grande capital da humanidade" (GADOTTI, 2000, p. 6).

Essas perspectivas estão aliadas no processo de busca por inovações e melhorias por parte dessas instituições de ensino, as quais percebem a educação como algo transformador.

4.2 A prática educativa e sua relação com os conceitos de Gestão Escolar

O roteiro de entrevista procurou direcionar para a prática cotidiana do Diretor na escola, pois é ele em conjunto com a equipe educacional que exercem a prática da gestão, (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2009). Segundo esses autores, “a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível” (2009, p. 318).

A técnica da organização no âmbito da escola é “tomada como uma realidade objetiva, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência” (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2009, p.323).

Dessa forma, a organização e a gestão escolar referem-se “aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas” (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2009, p. 316), com vistas a alcançar os objetivos da educação.

Assim, para alcançar os objetivos desta pesquisa, que se baseia em investigar qual é o papel do diretor na escola com vistas à gestão democrática, bem como apontar quais os desafios, limites, possibilidades e avanços educacionais enfrentados ao adotar a prática da Gestão Democrática, com base em que a sociedade requer da escola, é que foram direcionadas algumas interrogativas que nortearam a entrevista com os Diretores das escolas estudadas.

Referenciando a questão: Qual é o papel do diretor na escola? Quais são suas atribuições? Para D1, o papel do diretor é de organizar e direcionar as atividades da escola em todas as esferas administrativas. “Minhas atribuições como Gestor educacional concentram-se nas mais amplas e variadas atividades administrativas” (D1, 2014).

Para D2 o papel do diretor na escola é administrativo. Segundo ele, suas funções “concentram-se em analisar criteriosamente o andamento de todas as atividades educacionais: realizar comparativos através de gráficos a fim de perceber quais aspectos precisa-se melhorar; estabelecer metas e exigir resultados”. Percebe-se na fala deste gestor que ele compreende sua função com finalidades muito direcionadas à supervisão do trabalho administrativo escolar, no sentido de dar as coordenadas para o trabalho pedagógico e acompanhar os dados estatísticos acerca do desempenho da instituição a qual assume sua função.

A fala da gestora anterior relaciona-se nos mesmos princípios com D3, que considera “o papel do diretor na escola é direcionar e organizar todas as atividades pertinentes a esse cotidiano.” No entanto, esta diretora assinala a tentativa de participação e envolvimento de toda a equipe de docentes no processo de gestão da instituição, quanto relata que “antes de tomar decisões procuro discutir em reuniões com todos os participantes” (D3, 2014). Os momentos de reunião, como assinala a gestora devem sim ser espaços de diálogo e de discussões a respeito da gestão da instituição que, afinal, é responsabilidade de todos.

Dessa forma, percebe-se que as mudanças no âmbito educacional com vistas à Gestão Democrática estão ocorrendo de maneira mais lenta do que o esperado. As três escolas participantes desta pesquisa estão focadas na democracia, e buscando aliar a educação à prática da gestão democrática. Entretanto suas respostas ainda conduzem a uma expectativa de que a função de direção é justamente “dar a direção” das escolhas e decisões e supervisionar o andamento da escola, preocupando-se com dados, estimativas e indicadores de desempenho de uma qualidade da escola, medida por meio de números e dados.

Quando perguntadas sobre o atendimento aos princípios da democracia, as gestoras afirmaram que “quando consigo, tento atender aos princípios democráticos de ensino” (D1, 2014). Aqui, parece haver, segundo ela, uma gestão em que, quando possível é gestão, quando não é, constitui-se uma administração mais técnica e centralizadora. Não parece ser possível possuir princípios democráticos e “utilizá-los” apenas em alguns momentos. Ou a gestão é participativa e conduz ao espaço de diálogo e de democracia, ou será, mesmo de mascarada, uma maneira de controle e de autoritarismo. Portanto, percebe-se que a fala de D1 é contraditória e pouco coerente, principalmente por que a mesma não explicita quando é possível conduzir a escola com princípios democráticos e quando não.

Esta pergunta, é também uma autoavaliação das gestões segundo seus próprios gestores, isso significa que os colaboradores deste estudo podem atribuir a sua visão quanto a forma de gerir, sem assegurar de que realmente pratiquem uma maneira democrática e aberta de modo que todos os professores, funcionários e demais funções docentes tenham espaços abertos para a busca de novas alternativas de diálogo. O que é possível perceber na resposta da colaboradora D2, que diz “acredito atender a esse princípio, pois a base da minha Gestão é a discussão das ideias” (D2, 2014). Percebe-se aqui a própria autoavaliação de sua função de gestora e, ao mesmo tempo, o entendimento do termo gestão que a mesma possui – o de abrir espaços para discussão de ideias com o grupo. Apesar de superficial, este é um dos princípios da gestão democrática, entretanto, não o único. Afinal, é possível abrir espaço para discutir ideias, sem no entanto considerá-las na hora da tomada de decisões. Além do que, o espaço escolar democrático envolve a efetiva participação de pais, professores, comunidade, alunos, funcionários na construção do Plano Político-pedagógico, na concepção de currículo e de educação que a escola se propõe, na articulação entre as necessidades da comunidade e os saberes teóricos construídos em sala de aula. A gestão democrática começa sim com espaços abertos para a reflexão e o diálogo, mas continua na participação dos envolvidos/responsáveis em ações que possam construir uma escola que represente o contexto e a visão que a comunidade espera da instituição.

O conceito de democracia aparece também na fala de D3, quando afirma “minha Gestão é direcionada para a democracia, procuro discutir a ideias e analisá-las dentro do contexto social para tomar as decisões. Procuro mobilizar e envolver toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões” (D3, 2014). Neste depoimento, percebemos que a gestora tem uma concepção de gestão ligada à democracia, participação e contexto, conceitos fundamentais para que a mesma aconteça. Perceber que o lugar ocupado pela escola é importante para pensar a forma de conduzir a educação de modo a torná-la mais significativa para seus estudantes, pais e moradores em geral. A gestão precisa olhar ao redor da instituição, trazer os principais problemas, inquietações, sucessos e possibilidades, a fim de envolver mais os alunos no estudo e na significação daquilo que aprende em sala de aula, podendo até retornar à comunidade, de forma dialógica, o

conhecimento construído pela escola. Assim, a gestão democrática funcionaria como um articulador entre escola e comunidade.

No cotidiano escolar, para que o ensino seja democrático e participativo, existem desafios a enfrentar para implantar esse sistema de ensino, e este também foi uma questão abordada com as gestoras. As mesmas foram indagadas, sobre quais são os desafios enfrentados para a democratização do ensino. Foi interessante observar que, para cada uma delas, as dificuldades concentram-se em aspectos diferentes da gestão.

Para D1, esses desafios referem-se à participação das pessoas, onde o conceito de participação não se limite apenas a cobranças. Para ela, há que se desenvolver mais motivação, “precisa-se de estudantes mais preparados e motivados para o aprender” (D1, 2014). Este é um desafio importante e que deve preocupar os gestores, visto que a razão da escola existir são seus alunos e sem motivação a aprendizagem fica comprometida. A escola precisa pensar em alternativas que possam contribuir para o desempenho e interesse de seus estudantes, envolvendo-os na própria construção da aprendizagem, sendo sujeitos participantes das aulas, de seu planejamento e na execução de atividades que desenvolva suas habilidades.

O contexto de entraves mostra-se diferente para D2, já que para ela e o desafio da gestão está ligado ao lado organizacional, “precisamos adotar uma prática de ensino mais organizada” (D2, 2014). Não se pode afirmar quais as experiências vividas por esta gestora que a faça sentir o “peso” da função calcado nas questões burocráticas da organização da instituição que, sem dúvida, são muitas. Por vezes, alguns gestores possuem mais habilidades centradas na prática pedagógica e tem maior dificuldade em cumprir prazos, determinações e procedimentos organizacionais estipulados pela mantenedora, neste estudo, a Coordenadoria Regional de Educação, a nível estadual.

Ainda para D3, o desafio que se apresenta é outro, e está ligado à mobilização da comunidade escolar, ela demonstra desejo de “despertar mais interesse da comunidade escolar em participar das reuniões e acontecimentos escolares”. (D3, 2014). Esta gestora centra seus depoimentos na participação da comunidade e na discussão de ideias pelo grupo, o que se torna coerente com o conceito de gestão defendido pela mesma em todas as suas contribuições. É fundamental que o diretor de escola preocupe-se em inserir a escola na

comunidade, seja por meio de eventos, reuniões, palestras, círculos de diálogos, ou ainda programas locais que possam fazer com que os alunos possam articular as atividades feitas na escola com a realidade da qual vivem, todos os dias. Sem dúvida, a escola torna-se mas forte com a participação da comunidade.

Segundo D3, não é fácil obter a participação total das pessoas ligadas à educação, até mesmo na entrega de boletins não é alcançado este objetivo de participação em sua totalidade. Esta, sem dúvida, é uma realidade encontrada na maioria das escolas, onde a comunidade não se sente parte da instituição, julga não precisar colaborar e nem envolver-se nas problemáticas vividas pela escola. É trabalho da gestão seguir continuamente na busca de alternativas de encontro entre sociedade e escola, apesar dos percalços que encontrará pelo caminho.

Cada uma das dificuldades apontadas pelas gestoras pode representar uma realidade singular das instituições, enquanto uma delas encontra entraves na motivação dos alunos para o estudo, a outra sente limitações na organização burocrática dos processos de ensino de uma instituição.

Foi questionado às gestoras sobre quais são as expectativas da sociedade com relação à escola atualmente. Sabe-se que a educação precisa atender as demandas de uma sociedade em constantes evoluções e desenvolvimentos. Desta forma, a escola precisa entender as reais necessidades do aluno, para então direcionar os estudos, dentro das diretrizes que baseiam e regulamentam a educação. As gestoras, como elemento de articulação entre escola e comunidade precisam ter uma visão de que expectativas a sociedade tem com relação à escola atualmente. Certamente, estas são visões das gestoras e seria necessário um estudo aprofundado para conhecer realmente quais seriam estas expectativas. Por ora, faremos esta análise a partir do olhar das gestoras.

As expectativas da sociedade com relação à educação, atualmente, é de transformação, de acordo D1: “A sociedade deposita na escola a esperança de mudança e transfere para a escola essa responsabilidade” (D1, 2014). Diversos autores trazem a educação como fator fundamental para a transformação da sociedade. Acreditar que ela possa promover mudanças a partir da possibilidade de produzir nos educandos um olhar mais crítico, aberto e esperançoso, capaz de, por meio de ideias, inovações e solidariedade buscar valores mais humanos e fraternos, a fim de tornar melhor o seu próprio mundo e com isso, interferir positivamente na vida dos indivíduos que os rodeiam.

D2 acredita em um futuro de melhorias para a educação, “melhores profissionais, melhores cidadãos com princípios de respeito e honestidade” (D2, 2014). Geralmente o educador traz consigo a esperança de, com seu trabalho, melhorar a educação, isto é importante para que ele tenha motivação e siga na busca de transformação. Sem dúvida, é preciso que haja profissionais mais comprometidos, educadores que possam contribuir positivamente na vida de seus alunos, a fim de que eles possam ser cidadãos ativos e colaborativos na sociedade.

No depoimento de D3, essa expectativa refere-se unicamente à educação. “Educação já diz tudo, a sociedade precisa de mais educação, educação de qualidade para todos” (D3, 2014). Comumente às demais gestoras, ela também acredita que na educação como fator de transformações sociais. A luta pela qualidade do ensino com condições adequadas de estrutura e materiais, professores capacitados e condições dignas de salário e trabalho para os mesmos, gestão articuladora em um trabalho entre escola e comunidade são fatores que fundamentam esta busca. Além de programas e estratégias que visem garantir o acesso e a permanência de crianças e jovens na escola.

Dessa forma, voltando ao objetivo principal desta pesquisa que é investigar qual é o papel do diretor na escola com vistas à gestão democrática e participativa, bem como apontar quais serão os avanços educacionais que a sociedade requer da escola. Percebe-se se no âmbito escolar a gestão está direcionada à democracia, à participação e a qualidade da educação. Entretanto, enfrenta muitos percalços no caminho da conquista desses elementos-chave, como o alcance de uma participação efetiva da sociedade, o cumprimento e a articulação de elementos burocráticos que compõem a administração de uma instituição de ensino e, talvez o mais relevante, o envolvimento e a motivação dos estudantes para a aprendizagem. Segundo os depoimentos, percebeu-se pelo olhar das gestoras que a sociedade espera que a educação atue como agente transformador da sociedade e muitas vezes transfere para a escola essa responsabilidade. Não entendendo que educação é responsabilidade de todos e que devem envolver-se com a instituição na busca de soluções para os entraves das instituições.

Ao verificar e analisar em um contexto social como estão sendo conduzidas as atividades educacionais pelo gestor da escola, foi possível perceber nestas três instituições de ensino que os princípios democráticos estão sendo implantados, cada escola a seu modo e tempo necessários para que essa transformação seja

completa. Na teoria todos os diretores apresentaram argumentos que são embasados nos princípios democráticos de ensino. Desta forma, percebem-se alguns obstáculos e resistência na própria comunidade escolar em participar, limitando-se essa prática apenas a cobranças.

Ao analisar o contexto da sociedade atual, percebe-se que há muitas cobranças da escola com relação à educação de qualidade e para todos, mas ao mesmo tempo há resistência em colaboração e participação da comunidade escolar. Esperam que mudanças aconteçam sem envolvimento algum, apenas uma parcela de críticas e cobranças.

Assim, essa pesquisa faz com que a escola lance um novo olhar sobre a educação, percebendo que emerge primeiramente uma mobilização da comunidade escolar, voltada para um ambiente de diálogo, debates, questionamentos acerca de temáticas que asseguram uma qualidade educacional com vistas às necessidades da sociedade. Como agente de transformação, pretende-se que a Escola seja “democrática, aberta, participativa, que desenvolva o espírito crítico do aluno e que esteja voltada para a realidade” (Escola Transformar, 2014), isto traduz a essência da democracia escolar.

Assim, pensar em uma gestão democrática como um princípio norteador que irá refletir em resultados positivos, requer repensar as atuais formas de gestão ou administração escolar existentes contemporaneamente e buscar subsídios e aportes teóricos a fim de implantar novos modelos de gerir a escola, que visem à formação pessoal e profissional exigidos pela atual sociedade brasileira.

Analisando a realidade das escolas com base no referencial teórico desta pesquisa, observou-se que a educação nas três escolas estudadas, está baseada nos princípios democráticos, embora apresente alguns desafios, sendo o mais pontual a questão da participação. A comunidade apresenta resistência em participar dos eventos escolares, mas espera da escola uma educação de qualidade para filhos. Isso indica também uma falsa ideia de democracia por parte da sociedade, levando a constatação de que a raiz dos problemas escolares esteja também na sociedade. Se a população entendesse que democracia implica em participação saberia que seu lugar é na luta por uma sociedade melhor e isto conduz a uma preocupação com a escola, com a concepção de educação e com valores humanos e solidários a fim de conquistar a consciência e a participação dos

cidadãos na execução dos princípios norteadores democráticos educacionais nas escolas.

Já que é de grande relevância a participação efetiva da sociedade na educação, que muitas vezes acabam transferindo a responsabilidade educacional para a escola, não percebendo que toda a comunidade faz parte dela.

As possibilidades de ter uma educação democrática e participativa baseiam-se na conscientização e participação efetiva de toda a comunidade escolar na construção das mudanças que querem e que são tão necessárias para avançar na democratização do ensino público no país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática formaliza-se sobre a participação efetiva da direção e todos os membros da equipe escolar, quando buscam objetividade na questão da organização e da gestão, mediante a coleta de informações sem prejuízo dos significados objetivos e culturais. Depois de tomada a decisão coletivamente precisa-se que cada membro da equipe assuma sua parte com maior responsabilidade no trabalho, requerendo pessoas com alto nível de competências e responsabilidades profissionais.

A busca pela transformação da sociedade passa pela melhora da educação, que deve ser construída por meio da execução da gestão democrática nas escolas públicas de todo o país. Deste modo, torna-se coerente e necessário todo o estudo e trabalho que se dedique a buscar alternativas de mudança e de novos comportamentos com relação a condução de nossas escolas. Com a contribuição das gestoras, este estudo permitiu identificar os desafios e os limites da gestão escolar, em um momento de construção da identidade deste modelo de gestão, que deixa para trás princípios da administração, baseados no autoritarismo e controle de decisões para um processo de diálogo, reflexão e tentativas de novas práticas baseadas na interação e participação.

Para as gestoras os principais limites da construção da gestão democrática estão na motivação dos alunos, na execução de procedimentos burocráticos e, em especial, na participação efetiva da comunidade escolar das decisões que envolvem a instituição. Em contrapartida, há avanços, visto que as três escolas encontram-se em processo de mudança, baseada nos princípios democráticos.

As diretoras têm consciência dos desafios que assumem ao ocuparem uma função administrativa dentro da gestão, sendo que duas delas demonstram mais claramente a intenção do compartilhamento de responsabilidades do lugar que ocupam, preocupando-se em trazer a opinião, ideias e a presença da comunidade escolar e dos demais professores. Esta postura de descentralizar as decisões é um dos primeiros passos para que os professores e a sociedade sintam que é importante participar, uma vez que têm um espaço, voz e lugar na organização e condução escolar.

As três escolas estudadas, neste olhar criterioso e investigativo, baseado nas teorias referenciadas pelos estudiosos do tema, citados neste estudo, conclui-se que apesar de estarem buscando aperfeiçoamento ainda não atendem aos princípios democráticos.

Com o olhar sob o que a sociedade espera da educação, percebe-se uma responsabilização muito grande no papel de promover transformações sociais no contexto social, cultural e político no qual a escola se insere. O que parece ser preciso é que a escola utilize esta “esperança” na educação para realizar um chamamento à participação para que todos possam dar suas contribuições neste caminho árduo e longo: conquistar uma escola de qualidade para todos.

O maior objetivo da comunidade educacional deve ser o de estabelecer uma articulação do ensino, onde persevere coletivamente o ideal de aprender em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, propiciando dessa forma, um ambiente de desenvolvimento constante, não só para os alunos, mas para todas as pessoas envolvidas neste processo, professores, funcionários e gestores. E assim, o conhecimento da realidade ganha novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, que devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente.

A consciência de que, apesar dos limites e desafios que a gestão escolar enfrenta na escola pública no momento atual, é preciso agir e investir esforços no processo de articulação entre comunidade, alunos, professores-gestores, funcionários. Entender a escola como parte integrante de um contexto social vivo, dinâmico e formado por seres humanos em constante formação, merecendo, portanto, uma preocupação especial com a significação da aprendizagem e uma condução preocupada em ouvir os anseios da comunidade e articular a educação com o contexto e as aspirações da comunidade escolar. Sem dúvida, mais importante que identificar limites e desafios é ter a certeza de que é possível avançar e que esta busca por uma educação melhor será feita não por um, mas por uma comunidade de gestores educacionais, cada um com sua importância e atribuição, contudo, todos com um papel fundamental: a participação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. C. de. Introdução: Gestão da Escola. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação; 4).

BRASIL/MEC. LEI nº 9394, de 20/12/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed>. Acesso em: 12 Set 2014.

BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

CAMARGO, Rubens B. 1997. **Gestão democrática e nova qualidade de ensino: o conselho de escola e o projeto de interdisciplinaridade nas escolas municipais da cidade de São Paulo (1989-1992)**. Tese de doutorado (Educação). São Paulo: USP.

DOURADO, Luiz Fernando, **Gestão da Educação Escolar**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb>. Acesso em: 17 Set 2014.

DRABACH, Neila Pedrotti. **A modernização da escola pública estadual do estado do Rio Grande do Sul: a democracia na “porta giratória”**. Neila Pedrotti Drabach – Santa Maria - 2010. Disponível em: http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_busca. Acesso em: 12 de Set de 2014.

DRABACH Neila Pedrotti e MOUSQUER Maria Elizabete Londero. **DOS PRIMEIROS ESCRITOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL AOS ESCRITOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR**: Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org>. Acesso em 12 Set. 2014.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 19 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

_____. **Medo e ousadia**. 8. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____. **Pedagogia da autonomia**. 36. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, E, José. (org). **Educação de jovens e adultos, teoria, prática e proposta**. Instituto Paulo Freire. 8ª edição. Ed. Cortez, 2004.

_____. **PERSPECTIVAS ATUAIS DA EDUCAÇÃO**. São Paulo, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. Gestão de Sistemas Educacionais: a produção de pesquisas no Brasil. In: 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.

LATAILLE, Yves et al. **Piaget, Vigotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão**. São Paulo: Summus, 1992;

LEÃO, Antônio Carneiro. 1953. **Introdução à administração escolar**. 3ª. Edição. São Paulo: Cia. Editora Nacional.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009

Brasil. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. LDB: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. – 5. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010.

LÜCK, Heloisa. **Perspectivas de gestão escolar e implicações quanto a formação de seus gestores**. Brasília: V.17, N.72, 2000.

_____. ET al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A editora, 2002.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positiva Curitiba, 2009

MALHOTRA, Narech. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Marli André, **A Jovem Pesquisa Educacional Brasileira**, Professora do Programa de Pós-graduação em Educação: Psicologia de Educação da PUC/SP

MENDONÇA, F. Erasto. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo da educação brasileira. Campinas: FE/UNICAMP, 2000.

PIAGET Jean, **Teoria do desenvolvimento cognitivo descrevendo estádios sequenciais**. - Suíça - (1980).

SERRAZINA, Lurdes. A Formação para o Ensino da Matemática: perspectivas futuras. **Educação Matemática em Revista** – SBEM – RS, nº 14, 2000.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

TORRES, Rosa Maria. **Educação Para Todos**: a tarefa por fazer. Porto Alegre: Artmed, 2001.

DURKHEIM, Emile. **Educação e sociologia**. Trad. Lourenço Filho. São Paulo, Melhoramentos, 1955. Disponível em: <http://propagandapoliticaeideologica.blogspot>
Acesso em: 25 Set. 2013.

Janialy Alves Araújo Tres. **Desafios do Gestor Escolar para a Mudança Organizacional. Da Escola**. Disponível em <http://www.ensino.eb.br/portaledu>. Acesso em 12 Set. 2014.

[SARANDI, RIO GRANDE DO SUL Monografia - nº 598 Ano: 1975 Disponível em: http://www.achetudoeregiao.com.br/rs/sarandi/historia.htm](http://www.achetudoeregiao.com.br/rs/sarandi/historia.htm), acesso em 10 Set 2014..

UNESCO, **Educação de qualidade para todos**: um assunto de direitos humanos. Responsável geral: Rosa Blanco Autores: Alfredo Astorga, Rosa Blanco, César Guadalupe, Ricardo Hevia, Margarita Nieto, Magaly Robalino e Alfredo Rojas. 2. ed. – Brasília. 2008. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org>. Acesso em: 12 Set. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Carta de Apresentação à 39ª CRE



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

CARTA DE APRESENTAÇÃO À 39ª CRE

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/ UFSM vem apresentar a acadêmica Cleusa Adriana Novello à 39ª Coordenadoria Regional de Educação, em que pertence o município de Sarandi-RS, desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada **O papel do diretor na escola com vistas a gestão democrática: desafios, limites, possibilidades e avanços.**

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo é investigar qual é o papel do diretor na escola com vistas a gestão democrática e participativa, bem como apontar quais serão os avanços educacionais que a sociedade requer da escola.

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.

Sarandi, setembro de 2014.

Prof^ª. Me. Natália Pergher Miranda

Orientadora

APÊNDICE 2 – Carta de Apresentação à Direção das Escolas



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

CARTA DE APRESENTAÇÃO À DIREÇÃO DAS ESCOLAS

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/ UFMS vem apresentar a acadêmica Cleusa Adriana Novello à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada **O papel do diretor na escola com vistas à gestão democrática: desafios, limites, possibilidades e avanços.**

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo é investigar qual é o papel do diretor na escola com vistas a gestão democrática e participativa, bem como apontar quais serão os avanços educacionais que a sociedade requer da escola.

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.

Sarandi, setembro de 2014.

Prof^a. Me. Natália Pergher Miranda

Orientadora

APÊNDICE 3 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**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

Título do estudo: intitulada **O papel do diretor na escola com vistas à gestão democrática: desafios, limites, possibilidades e avanços.**

Pesquisadora responsável: Cleusa Adriana Novello

Orientadora: Natália Pergher Miranda

Instituição: UAB/ UFSM.

Telefone para contato: (54)

Prezado(a) Colaborador(a):

Você está sendo convidado(a) para responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. A pesquisadora deverá responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: investigar qual é o papel do diretor na escola com vistas a gestão democrática, bem como apontar quais serão os avanços educacionais que a sociedade requer da escola.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam: O papel do diretor com vistas à gestão democrática e participativa.

Benefícios. Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

Riscos. O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

Sigilo. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Sarandi, 12 de setembro de 2014.

Professora Autora da Pesquisa

APÊNDICE 4 – Termo de Confidencialidade



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

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título da monografia: O PAPEL DO DIRETOR NA ESCOLA COM VISTAS A GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS, LIMITES, POSSIBILIDADES E AVANÇOS
Pesquisador responsável: Cleusa Adriana Novello

Telefone para contato: (54) 9161 5652

O pesquisador do presente trabalho se compromete a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados através de um questionário realizado em três Escolas Estaduais de Educação de Sarandi/RS. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade da Pesquisadora Cleusa Adriana Novello. Após este período, os dados serão destruídos.

Sarandi , 12 de setembro de 2014.

.....
Cleusa Adriana Novello

APÊNDICE 5 – Roteiro da Entrevista



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

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Data de Aplicação: ___/___/___

Idade: _____

Marque apenas uma alternativa:

1) Sexo:

() masculino () feminino

2) Escolaridade:

() Ensino Superior incompleto Curso: _____

() Ensino Superior completo Curso: _____

() Pós-graduação Nível: _____

Curso/Instituição: _____

3) Qual é o papel do diretor na sua escola? Quais são suas atribuições?

4) Você considera que sua Gestão (diretor) atende aos princípios da democracia?

5) Em sua opinião, quais são os desafios enfrentados para a democratização do ensino?

6) Quais são as expectativas da sociedade com relação à escola atualmente?
