

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

**DIMENSÕES DO TRABALHO DO DIRETOR NAS
ESCOLAS MUNICIPAIS LOCALIZADAS NA ZONA
URBANA DO MUNICÍPIO DE SOLEDADE**

Rosana Antonia Schroeder de Souza

Tio Hugo, RS, Brasil

2011

**DIMENSÕES DO TRABALHO DO DIRETOR NAS ESCOLAS
MUNICIPAIS LOCALIZADAS NA ZONA URBANA DO
MUNICÍPIO DE SOLEDADE – RS**

Rosana Antonia Schroeder de Souza

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito para obtenção
do grau de
Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Prof.^a Ms. Clarice Zientarski

Santa Maria, RS, Brasil

2011

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

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Pós-Graduação**

**DIMENSÕES DO TRABALHO DO DIRETOR NAS ESCOLAS
MUNICIPAIS LOCALIZADAS NA ZONA URBANA DO MUNICÍPIO
DE SOLEDADE**

elaborada por
Rosana Antonia Schroeder de Souza

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Clarice Zientarski
(Presidente/Orientador)

Isabel Cristina Uaska Hepp, Ms.

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ms. (UFSM)

Santa Maria, 17 de setembro de 2011.

DEDICATÓRIA

Com muito amor e orgulho, dedico este trabalho para minhas filhas Joana e Julia e para meu esposo João Alberto pelo incentivo e paciência que tiveram comigo.

AGRADECIMENTOS

Todo o esforço para realizar esse trabalho não teria sido possível sem a colaboração de várias pessoas que contribuíram das mais diversas formas.

A todos os professores que trabalharam conosco pelas relevantes contribuições, em especial ao professor Hugo Fontana, Claudemir de Quadros e professora Lorena Marquezan pela acolhida e incentivo quando da minha participação no II Seminário Internacional de Gestão Educacional em Santa Maria, acreditando que o sistema EAD pode formar excelentes profissionais.

Da mesma forma as tutoras Alexandra Furquim e Leila Baptaglin pelo interesse, carinho, incentivo e ajuda nas horas de dificuldade.

A professora Clarice Zientarski, minha orientadora nesse trabalho, aquela pessoa que nunca me deixou sem resposta e que soube me compreender, incentivar, respeitar minhas limitações e que acreditou em mim durante todo o tempo que trabalhamos juntas até a conclusão desse trabalho.

Ao meu marido João Alberto e as minhas filhas Joana e Julia pelo carinho, ajuda, incentivo e compreensão quando não pude estar presente em vários momentos para que pudesse concluir essa importante etapa em minha vida.

As colegas das séries iniciais da escola Cezar dos Santos Ortiz, em especial a diretora Marilete que muitas vezes me ouviram, incentivaram, colaboraram com idéias e auxiliaram para que em muitos momentos eu conseguisse conciliar todas as atividades.

As minhas amigas Daniela e Claire e seus respectivos companheiros que mesmo longe estiveram comigo em todos os momentos, dando suas contribuições ou mesmo oferecendo um ombro amigo nas horas de desânimo e dificuldades.

As colegas de turma Cássia, Isabel e Flávia por compartilharmos todas as dificuldades e nos ajudarmos em vários momentos.

A uma força superior que me impulsionou nas horas em que o cansaço e o desânimo chegavam, pois sempre acreditei que: “SER EDUCADOR É ACIMA DE TUDO UM ATO DE AMOR”.

RESUMO

Monografia
Curso de Pós-Graduação à distância em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

DIMENSÕES DO TRABALHO DO DIRETOR NAS ESCOLAS MUNICIPAIS LOCALIZADAS NA ZONA URBANA DO MUNICÍPIO DE SOLEDADE

AUTORA: ROSANA ANTONIA SCHROEDER DE SOUZA

ORIENTADOR: CLARICE ZIENTARSKI

Data e Local da Defesa: Tio Hugo, 17 de setembro de 2011.

O presente trabalho teve como objetivo compreender as práticas administrativas e pedagógicas coordenadas pelos diretores das escolas Municipais de Soledade (RS). A pesquisa possui uma abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas com diretores de quatro escolas selecionadas por meio de aplicação de questionários. A amostra foi constituída adotando os seguintes critérios: maior vulnerabilidade social, baixo déficit escolar e localização urbana. A hipótese inicial foi que a atuação do diretor é voltada principalmente para a execução das tarefas administrativas e secundariamente para a ação pedagógica da escola. Os resultados confirmam parcialmente tal hipótese, onde três dos entrevistados contam com apenas uma pessoa no apoio administrativo e outra no pedagógico, ainda com horários reduzidos. Na parte pedagógica, as escolas somam um total de 86 professores, onde em média 95% desses profissionais possuem graduação em nível superior e 21% especialização em áreas afins. Dessa forma, a participação da comunidade pode ser a chave do sucesso da escola e da valorização da instituição como ponto de referência para a comunidade, comprovando a complexidade da atuação do diretor dentro de um sistema hierárquico que caminha lentamente em busca de maior autonomia para a concretização de uma gestão democrática de fato.

Palavras chaves: Gestão Escolar. Direção Pedagógica. Escola.

ABSTRACT

Monografia
Curso de Pós-Graduação à distância em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

DIMENSÕES DO TRABALHO DO DIRETOR NAS ESCOLAS MUNICIPAIS LOCALIZADAS NA ZONA URBANA DO MUNICÍPIO DE SOLEDADE

AUTORA: ROSANA ANTONIA SCHROEDER DE SOUZA

ORIENTADOR: CLARICE ZIENTARSKI

Data e Local da Defesa: Tio Hugo, 17 de setembro de 2011.

This study aimed to understand the administrative and pedagogical practices coordinated by school principals Municipal Soledad (RS). The research has a qualitative approach interviews were conducted with directors of four schools selected through questionnaires. The sample was made using the following criteria: increased social vulnerability, low deficit and urban school. The initial hypothesis was that the acting director is mainly focused on administrative tasks and secondarily for the school's pedagogical action. The results partially confirm this hypothesis, where three of the respondents have only one person in the administrative and teaching in another, even with reduced hours. At the pedagogical schools amounts to a total of 86 teachers, where on average 95% of these professionals have degrees in higher education and 21% specialized in related fields. Thus, community participation may be key to the success of the school and the appreciation of the institution as a reference point for the community, demonstrating the complexity of the work of the principal within a hierarchical system that goes slowly in search of greater autonomy for the realization of a truly democratic management. Conclusion and comments: So, the participation of community may be the key the success of school and appreciation the institution as reference point for the community, proving the complexity the performance of director within a system hierarchical walking slowly seeking greater autonomy to the achievement of a truly democratic management.

Keywords: School Management. Educational Leadership.School.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 1: CAMINHOS PERCORRIDOS E A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO	10
1.1.As políticas públicas educacionais e as mudanças no significado de educação e gestão Escolar	13
1.2 A descentralização e a autonomia das Instituições Escolares	14
CAPÍTULO 2 : GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: O PAPEL E O PERFIL DOS GESTORES	17
2.1. Gestão democrática.....	17
2.2. Os gestores das escolas: quem são e quais as suas atribuições	18
2.3. Atribuições e desafios do diretor de escola	20
CAPÍTULO 3: ESCOLA: UM AMBIENTE EM CONSTRUÇÃO, QUANDO PROJETADO E GERIDO POR DIRETORES DEMOCRÁTICOS	22
3.1. O Projeto Político Pedagógico.....	24
3.2. A direção da escola.....	26
CAPÍTULO 4: OS DADOS DA PESQUISA NA PERSPECTIVA DOS DIRETORES ENTREVISTADOS	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	34
ANEXO 01	35

INTRODUÇÃO

A sociedade evolui ao longo da história. O homem através de seu trabalho interage com a natureza transformando-a e se transformando. Com o passar dos anos estas modificações passaram a acontecer em ritmo acelerado. Surgem em todas as circunstâncias e instantes novas tecnologias, novas descobertas e, a escola como ambiente privilegiado de construção de conhecimentos, não pode ficar imune a essas mudanças.

Avançar na melhoria da qualidade de ensino e, conseqüentemente na qualidade de vida dos educandos é, sem dúvida o grande desafio de todo diretor de escola. Neste contexto, o diretor como agente de transformação, tem um papel relevante; sua ação deve estar voltada à edificação de uma escola democrática e que envolva toda comunidade.

Tendo em vista esta realidade, a presente proposta surgiu da necessidade de desvelar qual o papel ou a função do diretor de uma instituição escolar, as relações implícitas e explícitas estabelecidas entre os membros da comunidade escolar. Estes e tantos outros questionamentos surgiram ao longo do tempo, durante a minha atuação como diretora de escola da rede municipal de ensino.

Neste espaço vivencio a dicotomia entre a teoria e a prática, as quais são duas forças, que às vezes somam-se, e às vezes são antagônicas, o que dificulta o trabalho do diretor e dos docentes. Elas dificultam a tarefa de gerir recursos materiais deficitários e, de trabalhar com seres humanos dotados de subjetividade, não neutros e muito menos apolíticos, mas que precisam e exercem suas práticas coletivamente em um ambiente participativo e democrático.

Nesta perspectiva, diante do momento, da situação vivenciada, da experiência acumulada durante o período em que assumi a direção da escola, eu senti a necessidade

de procurar subsídios e autores que me ajudassem a entender o papel do diretor no contexto atual. Para tanto, em um primeiro momento foi realizado um embasamento teórico, através do estudo de obras de autores renomados que nortearão o projeto contribuindo para a área de Gestão Educacional.

A pesquisa de campo possui uma abordagem qualitativa onde foram realizadas visitas para aplicação de questionários e entrevistas com diretores de quatro escolas da rede municipal de ensino localizadas na zona urbana do município de Soledade/RS.

A amostra foi constituída adotando os seguintes critérios: maior vulnerabilidade social, baixo déficit escolar e localização urbana.

A proposta de pesquisa tem como objetivos específicos: conhecer o nível de preparação do diretor e o conhecimento das tarefas fundamentais a serem cumpridas na escola, analisar a influencia do diretor no resultado do trabalho docente e conhecer os mecanismos utilizados pelos gestores do sistema municipal para acompanhar as ações de seus diretores.

Foi realizado um estudo de caso que no entender de Godoy (1995 p. 25) visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

Dessa forma, após todos os dados coletados, os resultados da pesquisa foram apresentados em forma de relatório e, colocados à disposição de todas as escolas envolvidas bem como à Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto para que tenham acesso à análise dos dados coletados e, conhecimento do que foi apurado no decorrer do trabalho.

CAPÍTULO 1: CAMINHOS PERCORRIDOS E A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO

Com a evolução dos tempos e as diversas mudanças ocorridas nos processos de trabalho e suas formas de organização e gestão, a educação, inserida neste contexto também foi se transformando. Assim, a educação ao atender as exigências da sociedade em cada momento histórico, acaba assumindo as características presentes nesta conjuntura (SENAC, 2011).

Nesse sentido, ao tratar sobre a educação, é preciso considerar a ligação que se estabelece entre educação e sociedade, para apreender a função social da educação na produção e reprodução das relações sociais. A educação, portanto, representa para a sociedade mais do que uma organização econômica, tanto para o poder público, como para a sociedade civil. Ela representa também uma concepção de mundo no qual está inserida.

Assim, à medida que a sociedade foi avançando, as funções e tarefas que cabem a educação foram sendo modificadas. Dessa forma, ao pensarmos na educação como um processo histórico podemos entender porque ela apresenta características tão diferentes nos mais variados momentos.

Na Idade Antiga, estudar não era prioridade, pois, as crianças participavam de todas as atividades junto com os adultos e, os pais comandavam sua educação e exerciam com rigor sua autoridade sobre os filhos, reprimindo grande parte de seus desejos. Era comum ver crianças aprendendo o trabalho dos pais.

A partir da Idade Média nasce a escola que tinha como objetivo o ofício de educar. Algumas pessoas se especializaram na tarefa de ensinar e, assim foram construídos alguns locais para que essa nova atividade acontecesse.

No início, as escolas eram voltadas às elites, onde se ensinava a cultura da aristocracia e conteúdos religiosos. As crianças das classes menos favorecidas recebiam educação em casa, principalmente educação para o trabalho (MELO, 2001).

Não se exigia do trabalhador mais do que alguns anos de escolaridade, o suficiente para permitir o domínio de alguns conhecimentos básicos de leitura, de escrita, de cálculo, da natureza e da sociedade onde, conhecimentos que para a grande maioria da população só poderia ocorrer através da escola.

A Revolução Industrial, as máquinas e o processo de industrialização, tornaram impraticável a educação para o trabalho dentro de casa. As exigências do conhecimento das novas tecnologias fizeram com que o ensino fosse ministrado por pessoas qualificadas, passando a educação a ser ministrada somente nas escolas, abrangendo todas as camadas sociais. Esta função passou a ser exercida tanto por homens como por mulheres, com preponderância das mulheres, pois a elas o ofício de professoras era uma das únicas alternativas profissionais aceitas pela sociedade da época (SEED – PR, 2006).

Antes, a educação estava orientada para a produção de sujeitos disciplinados e para uma força de trabalho bem treinada e confiável. “A nova economia reclama trabalhadores que, além de disciplinados, sejam criativos, saibam trabalhar em equipe e sejam preparados para aprender a aprender” (TORRES, 1996 p.24).

Na escola o aprendizado era formal, desde a escrita, leitura, cálculos, bem como a transmissão de valores e modelos de comportamento. Porém, para os que exerciam funções em relação à direção política, técnica, pesquisa e desenvolvimento, as exigências eram baseadas no domínio do conhecimento científico e de habilidades superiores, principalmente de comunicação, participação e organização em todos os setores da vida social, conhecimentos sobre economia, política, direito e gestão, adquiridos através de uma formação escolar prolongada, restrita a um número reduzido de pessoas.

A tecnologia continuou seu avanço e ficou cada vez mais difícil para os pais acompanharem essas evoluções, o que ocasionou grandes mudanças por parte da escola para adaptar-se a todas essas informações e conseguir formar novos cidadãos.

O estabelecimento de uma nova mediação, entre homem e trabalho, exercida pelo conhecimento, compreendido enquanto produto e processo da práxis humana estabeleceu uma relação entre pensamento e ação, conteúdo e método, individual e coletivo, com a globalização da economia e, as exigências de formar um novo trabalhador, de acordo com as necessidades da sociedade capitalista que propõe inovações no produto e alta variabilidade no processo de produção (SENAC, 2011 p.7).

Dentro das condições financeiras de cada indivíduo, atualmente as crianças precisam sair de casa para aprenderem coisas que muitas vezes a escola que freqüentam não oferece: cursos de Línguas Estrangeiras, Informática, Música, Esportes e, outros para que realmente se integrem a sociedade da informação e do conhecimento para não serem excluídos por si próprios.

Por sua vez, os papéis que diretores, professores e alunos exerciam no passado, eram muito diferentes. Marcado pela forte verticalidade nos papéis, o professor era dono da verdade e do saber absoluto e a figura do diretor aparecia como aquele que daria suporte às ações dos professores, sustentando o papel de comandante e controlador da situação, isso quando não era ele que tomava conta sozinho da escola, principalmente aquelas localizadas na zona rural, consideradas de difícil acesso e com número reduzido de alunos, onde o diretor assumia todos os papéis dentro da escola e muitas vezes também na comunidade onde era visto como exemplo de conduta social, pois geralmente necessitava residir no local onde foi designado para exercer suas funções, sendo assim o magistério considerado como um sacerdócio.

O diretor era indicado ao cargo, havendo uma autoridade imposta, centralizada e não construída, onde a ordem e a disciplina eram consideradas como valores que deveriam ser cumpridos e controlados através do medo e da coação perante a aplicação de severas penas disciplinares.

Assim, administrar a escola correspondia a comandar e controlar, usando-se para tal, uma visão objetiva de quem atua sobre a escola e intervém de maneira distanciada, para assim manter a autoridade, totalmente centrada na figura do diretor (LUCK, 2000).

Desta forma, quanto mais se simplificam as tarefas, mais se exige conhecimento do cidadão trabalhador através de uma força de trabalho muito mais qualificada, capaz de tomar decisões. Acontece a substituição da rigidez pela flexibilidade no sentido de ocorrer uma capacidade de adaptação às novas situações, definindo propostas que atendam às novas demandas com suas especificidades regionais, locais e individuais através de diretrizes curriculares amplas e gerais, marcadas pela presença de novas tecnologias que se transformam permanentemente de forma dinâmica e revolucionária (SENAC, 2011 p. 3-6).

Barroso (1996, p.170) sustenta as alterações significativas do papel do Estado nos processos de decisão política e administrativa da educação. Esta alteração ocorre no sentido de transferir poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão.

Sendo assim, considerando todas as colocações relatadas, podemos observar as diversas relações existentes entre história e educação, observando a aplicação destas práticas no cotidiano escolar, principalmente na atuação de relação entre escola e administração.

1.1. As políticas públicas educacionais e as mudanças no significado de educação e gestão Escolar

A necessidade de mudanças na forma de gestão das políticas públicas, no Brasil, aconteceu com a crise econômica na década de 1980, colocando em discussão a deficitária gestão pelo Estado, do sistema educacional que se encontrava, segundo Gómez (1999, p. 35-37), defasado em relação aos processos educativos com as novas tecnologias; com falta de qualidade dos serviços oferecidos; com falta de relação entre os currículos e a realidade social; com iniquidade de acesso e permanência nas escolas (RAMOS, 2010).

Foi nessa perspectiva que na década de 1990 aconteceu um acelerado processo de redefinição de políticas educacionais, como um dos sinais de modernização do Estado por meio dos processos de desconcentração do poder decisório de suas estruturas organizacionais (RAMOS, 2010).

Desta forma, a descentralização de recursos e, a implantação de programas diversos em educação demonstra as parcerias e a cooperação entre União, Estados, Municípios e sociedade para que a gestão democrática e pública do ensino alcance objetivos e resultados com qualidade (DOURADO, 2007 p. 921-946).

A oferta da educação básica no Brasil tem como principais atores os estados e municípios, os quais propiciam elementos e arranjos institucionais para que as políticas de gestão e organização educacionais aconteçam no Brasil, através do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e do Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares, dentre outros programas e ações.

Sendo assim, a educação é entendida como prática social, constitutiva e constituinte com distintas concepções de homem, mundo e sociedade, produzindo uma ampla socialização da cultura conduzida historicamente pelo homem, tendo a escola como local de produção e apropriação do saber. Neste local as políticas, gestão e processos são realizados coletivamente, em prol dos objetivos de formação conforme a natureza das instituições, suas finalidades e prioridades (LIMA, 2007).

1.2. A descentralização e a autonomia das Instituições Escolares

A autonomia da escola será uma estratégia de aperfeiçoamento da qualidade. Nesse sentido, espera-se uma tensão aceitável, mas permanente, entre os objetivos da descentralização e a atuação dos organismos centralizados do sistema educativo, que devem atuar no sentido da integração (MELLO e SILVA, 1991).

A implementação da autonomia nas escolas é um processo lento e difícil e vai ocorrer quando acontecer uma efetiva articulação com os projetos de gestão do MEC, das secretarias de educação, com os PPP das escolas e com o amplo envolvimento da sociedade civil organizada que enfrenta dentre outros problemas o que diz respeito às condições de formação e profissionalização docentes. Necessitando, portanto, uma revisão na formação pedagógica desses profissionais (LÜCK, 1981).

Os processos de gestão educacional e escolar são movidos pela lógica decorrente do financiamento adotado, pela caracterização do Estado e a articulação entre as esferas públicas e privada. Na maioria das vezes marcada pela lógica da descontinuidade e por não apresentar um planejamento de longo prazo, compartilhando responsabilidades entre os entes federados e a vinculação constitucional de recursos para a educação (SAVIANI, 2008).

No Brasil, a realidade educacional é excludente e seletiva e que necessita de políticas educacionais focalizadas no aspecto social, para que se propicie com urgência programas e ações orientadas a partir do governo federal aos estados e municípios com decisões nacionalmente descentralizadas. Através da execução de políticas sociais sub nacionalmente desconcentradas poderá se garantir maior organização entre as políticas, os diferentes órgãos do MEC, os sistemas de ensino e a escola.

Como a reorientação de grande parte das políticas educacionais conduzem às alterações nos marcos regulatórios vigentes para a educação básica e superior, as políticas focalizadas fizeram com que ocorresse a emergência de programas e ações orientados pelo governo federal aos estados e municípios, com a defesa da educação de qualidade, a partir da inclusão e democratização da escola. O PDE é um dos espaços de desenvolvimento de programas do Ministério da Educação, através de parcerias com as secretarias estaduais e municipais, tendo por objetivo promover um conjunto de ações voltadas para as escolas de ensino fundamental.

O PDDE consiste no repasse anual de recursos, por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), às escolas públicas de ensino fundamental

estaduais, municipais e do Distrito Federal e as do ensino especial, para a aquisição de material permanente e de consumo, estabelecendo relações diretas entre as escolas beneficiadas e o FNDE, sem a intervenção das instâncias governamentais (DOURADO, 2007).

O Programa de Fortalecimento de Conselhos Escolares visa à implantação e ao fortalecimento de conselhos escolares nas escolas públicas de educação básica, nas cinco regiões do País, envolvendo os sistemas de ensino públicos, estaduais e municipais.

Neste sentido, a chamada descentralização da educação brasileira e os problemas que ocorrem principalmente com a municipalização do ensino são decorrentes da transferência de competências de um ente federado para outro. Segundo Dourado, Oliveira e Santos (2007, p. 9),

Desse modo, a qualidade da educação é definida envolvendo a relação entre os recursos materiais e humanos, bem como a partir da relação que ocorre na escola e na sala de aula pautado por políticas e ações que promovam a educação democrática e de qualidade social para todos.

As constatações apresentadas nos fazem compreender que, não basta apenas a garantia de acesso à educação para dizer que existe uma democratização do ensino, mas uma exigência de que o mesmo seja oferecido com qualidade, e, de forma democrática. Isso sim poderá oferecer algumas garantias de permanência dos estudantes na escola, contribuindo para a melhoria nos processos de formação e participação como cidadãos.

Da mesma forma, o conceito de qualidade não pode ser pensado apenas considerando-se o resultado do rendimento escolar, nem como referência para o estabelecimento de “ranking” entre as instituições de ensino.

Além dos aspectos já analisados, no que diz respeito à qualidade, a questão dos recursos humanos, dos profissionais que trabalham na escola é fundamental, portanto, a sua formação, o seu perfil e o seu trabalho são decisivos no processo.

Outro fator diz respeito ao perfil do diretor de escola, no que se refere ao seu baixo nível de escolaridade, pouco treinamento, orientação, preparo e conhecimento específico do que envolve a função.

Isso acontece muitas vezes pela inexperiência e falta de critérios técnicos do poder municipal para comandar a educação quando ocorrem principalmente as trocas de

governo e, as pessoas indicadas para assumir funções dentro do setor da educação são despreparadas. Falta conhecimento da realidade e das dificuldades que se apresentam como a falta de recursos financeiros e humanos, bem como a transposição do tradicional autoritarismo, através da política da troca de favores.

Num contexto no qual se discute a gestão autônoma da escola, relacionada à concretização de um Projeto Pedagógico que vise à verdadeira participação de todos os elementos envolvidos fazendo com que ele se torne, de fato coerente com a realidade, a qual se apresenta e para a qual foi criado, tornando-se ponto de referência ao trabalho que vai ser desenvolvido, através da concretização dos objetivos propostos (LÜCK, 2003).

Diante disso, podemos enfatizar que a maioria dos problemas estudados e, citados, sugerem que os Projetos Pedagógicos sejam concretizados com a participação da comunidade, especialmente dos pais, através de relações democráticas de parceria e acompanhamento de todo processo de aprendizagem dos alunos que irão acontecer através de ações concretas colocando em prática um currículo ligado aos problemas sociais e aspectos culturais, voltados para uma educação emancipadora.

Isso só se concretizará com o compartilhamento de responsabilidades entre os entes federados, deixando de ser um sistema excludente e seletivo, passando a existir uma continuidade de projetos que apresentarem bons resultados, e podem continuar contribuindo para o crescimento de todos, não levando em consideração interesses particulares e políticos de pequenos grupos que temporariamente detém o poder.

Sendo assim, enquanto não se ampliar efetivamente a participação dos envolvidos nas esferas de decisão, de planejamento e de execução da política educacional, não se alcançará índices positivos quanto à avaliação dos resultados de programas da política educacional (DALBERIO, 2008).

CAPÍTULO 2 : GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: O PAPEL E O PERFIL DOS GESTORES

2.1. Gestão democrática

A ação de coordenar os meios que viabilizarão a consecução de objetivos recebe o nome de gestão. Há diversas concepções de gestão, mas nesta pesquisa nos basearemos na democrática participativa, que segundo Libâneo é “a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola” (LIBÂNEO, OLIVEIRA; Toschi 2005, p. 328). Sendo assim, torna-se importante para este estudo a verificação da participação dos “usuários” na gestão escolar, se essa intervenção existe e se é apoiada pela escola.

O gestor educacional para exercer um trabalho com competência necessita saber fazer, desenvolvendo estratégias com habilidade, saber ser, através do seu perfil profissional e pessoal demonstrando através de atitudes (DALBERIO, 2008, p.1-12).

Segundo essa linha, existe uma relação organizada entre a direção e a participação do grupo. Os objetivos são comuns a todos, logo, todos devem assumi-los, bem como tomar as decisões, coordenando e avaliando o que foi decidido.

A descentralização se dá no sentido de manter a realidade da escola. Em outras palavras, dar autonomia às escolas para que sejam capazes de tomar atitudes pedagógicas, administrativas e financeiras de acordo com suas necessidades.

As grandes mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho e na organização e administração escolar levam a debates as propostas de uma gestão democrática, descentralizada e participativa, combatendo o centralismo burocrático inflexível e ineficaz.

Através de uma reorganização social e do capital, novas formas de trabalho começam aparecer atualmente, substituindo modelos tradicionais do trabalho escolar por práticas mais democráticas e diversificadas (LÜCK, 1981).

A tecnologia da informatização é uma ferramenta eficiente, mas jamais se pode esquecer que educação se faz com seres humanos que estão sempre em constante desenvolvimento.

Em um mundo que se transforma rapidamente, a habilidade no relacionamento com os indivíduos precisa acompanhar o ritmo do progresso científico globalizado.

Sendo assim, a gestão educacional de qualidade refere-se ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável garantindo um padrão de qualidade do ensino com amplo aspecto de iniciativas em âmbito federal, estadual e municipal (LÜCK, 1981). É um macro-sistema, enquanto a gestão democrática vai se desenvolver em cada instituição escolar, através de ações do diretor e de toda sua equipe de trabalho, nos setores administrativo, financeiro e pedagógico; sendo um micro-sistema, atende as necessidades de acordo com a realidade local envolvendo todos os indivíduos que fazem parte desse processo de ensino aprendizagem.

Estamos diante de uma sociedade heterônoma com base no trabalho alienado onde historicamente a autonomia delegada às unidades escolares em alguns casos se traduz em ideologia, onde as Secretarias Municipais de Educação mantêm rígido controle burocrático sobre as escolas, impondo limites através de aspectos conservadores de modernização proposta (MONFREDINI, 2002).

2.2. Os gestores das escolas: quem são e quais as suas atribuições

Fazer educação é responsabilidade de toda sociedade, pois é um processo permanente de todos para alcançar o desenvolvimento da coletividade, sendo tarefa dos gestores escolares buscarem qualidade junto a sua equipe para que ocorra uma aprendizagem significativa.

O trabalho em equipe alcança os resultados esperados quando todos se envolvem em prol de objetivos traçados em comum com comprometimento atingindo o sucesso do grupo.

A escola faz parte de uma rede subordinada ao poder público, mas é uma unidade individual dentro da qual existem e atuam diferentes grupos (equipe administrativa, funcionários, professores, comunidade, etc...), com diferentes objetivos, direcionados as suas realidades e caracterizando-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, para alcançar objetivos educacionais (FRANCISCO, 2006 p.9).

O professor tem o objetivo de ensinar, o aluno de aprender, a comunidade tem objetivos e expectativas de bom atendimento e o diretor coordena todas as ações e expectativas dessas pessoas.

O cargo de diretor é de grande relevância no processo educacional e, dirigir um estabelecimento de ensino é um desafio complexo, tarefa para poucos membros do quadro do magistério. A função é caracterizada por pressões, conflitos e mudanças oriundos do cotidiano escolar, do sistema educacional e da sociedade, sendo que, a responsabilidade social do cargo, muitas vezes não é reconhecida (FRANCISCO, 2006 p.9).

O diretor é um líder institucional, pelas diversificadas atividades que exigem clareza dos objetivos a serem atingidos, visão do funcionamento da escola como um todo e percepção crítica das relações entre educação escolar e sociedade.

Muitas são as dificuldades presentes na escola, próprias de um modelo mais participativo, através de uma gestão democrática onde as exigências e o curto prazo para a realização das tarefas administrativas dificultam um olhar para outros campos da escola, ficando em segundo plano a ação pedagógica.

Paro (2004) em sua obra *Gestão democrática da escola pública* nos ajuda a entender as dificuldades para se instalar uma gestão democrática. Esse tipo de gestão estaria diretamente ligado à participação efetiva de toda comunidade escolar (pais, professores, alunos e funcionários), através da participação, do diálogo, da discussão coletiva e da autonomia, indispensáveis da gestão democrática.

Entende-se que, assim como as reformas, a administração ou gestão de uma escola afeta múltiplos fatores, o que confere ao diretor atribuições bastante complexas.

Os processos empregados para se chegar a uma tomada de decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação designada como gestão. Gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, cogestão. (LIBÂNEO, 2003, p. 318).

Por meio da participação de todos os agentes envolvidos no processo educativo, a gestão pode construir um meio de defesa do interesse coletivo onde o diretor tem um compromisso ético e político com vistas à construção de uma escola eficaz, oferecendo a clientela sob o processo de escolarização, educação de qualidade, algo que se constrói na própria dinâmica do processo (FRANCISCO, 2006 p. 19).

2.3. Atribuições e desafios do diretor de escola

O grande desafio da educação brasileira é lidarmos com toda a complexidade e envolvimento que a educação exige. A crise de valores e de clareza sobre quais devem ser as prioridades sociais e educacionais é uma dimensão que afeta o cotidiano da escola e sua administração.

Na medida em que uma escola é administrada por uma equipe diretiva e se busca a construção de um trabalho em equipe integrado, fica muito mais claro qual deve ser o papel do diretor. Para Libâneo (2005) o diretor desempenha papel fundamental na organização do trabalho escolar voltado à gestão democrático-participativa. Embora não seja o principal personagem da escola, ou o único responsável por seu sucesso ou fracasso, deve-se compreender

O papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar às aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e, que articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum (LIBÂNEO, 2005, p. 332).

O diretor precisa deixar claro para toda equipe e comunidade escolar o que pensa fazer, como fazer, quando fazer e, com quem fazer. Trabalhar o conjunto de princípios básicos fundamentais (investigação, pesquisa, autonomia, criatividade, diálogo, interdisciplinaridade, dinamismo, respeito, reflexão, ética). Com esses recursos procura-se alcançar os objetivos traçados pelo gestor para sua gestão através de um processo investigativo da teoria e de ação prática.

Nas organizações em geral as relações de autoridade são formais, pois existem decisões a serem tomadas, problemas e prioridades a administrar primando garantir a eficácia do trabalho.

A habilidade de saber delegar deve ser trabalhada em qualquer setor, através da comunicação interpessoal, reforçando estímulos na organização de contextos.

Entre as várias funções e desafios do diretor de escola, algumas necessitam ser atualizadas freqüentemente e levadas ao conhecimento de toda equipe para que o trabalho seja de fato significativo e participativo. O currículo deve ser complementado pelas características regionais e diversidade da clientela, com uma avaliação inclusiva

segundo o PPP da escola. É preciso proporcionar que a escola seja um lugar de conhecimento, convívio e construção, desafiando o aluno a aprender com pluralidade de idéias e pensamentos. É também necessário recuperar os vínculos entre cultura, conhecimento e aprendizagem e proporcionar estruturas igualitárias, menos seletivas por parte de todo o coletivo de profissionais do sistema escolar.

Da mesma forma, incluem-se funções nas áreas pedagógica e administrativa que são exigências legais e de responsabilidade do diretor junto com a equipe de trabalho fazer cumprir. Sendo: administrar leis e normas e cuidar da dinâmica escolar. Cuidar dos orçamentos, calendários, vagas e materiais. Estar ligado ao cotidiano da sala de aula, conhecer alunos, professores e pais. Manter a escola dentro das normas do sistema educacional, seguir portarias, instruções e ser exigente no cumprimento de prazos.

CAPÍTULO 3: ESCOLA: UM AMBIENTE EM CONSTRUÇÃO, QUANDO PROJETADO E GERIDO POR DIRETORES DEMOCRÁTICOS

A escola de hoje é fruto de outros tempos históricos que conduziram a democracia na qual existe a divergência e a liberdade das idéias, ainda longe da igualdade e da justiça social, mas, aonde ainda predomina o respeito pelas opiniões e idéias apresentadas nas Propostas Político Pedagógicas de cada escola em particular, adaptadas a sua realidade.

Os problemas da educação são globais e estão inter-relacionados. Eles não se resolvem ora investindo em capacitação, ora em melhoria de condições físicas e materiais. É preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todas são inter-relacionadas (LÜCK, 2003).

A escola tem papel fundamental no desempenho sócio-educativo da criança por ser um ambiente diversificado e rico em interações. Com a chegada cada vez mais cedo das crianças na escola, leva a se pensar que esta tem a missão de educar, o que é admitido inclusive pelos próprios pais, principalmente os de menor poder aquisitivo e, com um número maior de filhos.

O papel social da escola e dos professores deve ser realizado conjuntamente entre família e instituição de ensino, para que aconteça um desenvolvimento satisfatório das necessidades da criança que está chegando.

É preciso trabalhar de forma integrada e contextualizada para a construção do sujeito como ser único e inacabado que necessita de compreensão através de emoções contagiantes tanto do professor quanto do entusiasmo apresentado por ele próprio.

O grande desafio da escola é fazer uma educação para todos e ao mesmo tempo para cada um onde a palavra “educar” passou a ter amplo sentido, com vários entendimentos, um conjunto de ações interligadas na formação de cidadãos.

A escola é um espaço onde a Comunidade Escolar em todos os seus segmentos: pais, alunos, direção, professores e funcionários, respeitando a diversidade cultural e as especificidades de cada sujeito envolvido, transformando-se num local de pesquisa

social de interesses e necessidades, através da implementação de projetos práticos, coerentes com desafios do contexto no qual a escola se insere, assumindo uma dimensão cooperativa e autônoma, reforçando a identidade da educação, bem como a projeção de ações que garantam a aprendizagem significativa de todos os envolvidos com o processo educacional e social, compromisso com os sujeitos, respeitando e valorizando seus saberes, lutas, conquistas, desafios, incertezas, anseios e esperanças, visando à transformação da realidade (Projeto Político Pedagógico, 2001 p. 3).

No dia a dia constata-se que a crise de valores, onde impera o individualismo e a competição nas relações inter pessoais, sociais, políticas e econômicas vem crescendo e se manifestando através do aumento da violência e da criminalidade, juntamente com a falta de uma justa distribuição de renda, concorrem para aumentar o problema da exclusão social, condenando sujeitos atingidos ao fracasso escolar e social.

É necessário, porém, que aconteça a união de esforços de todos os segmentos: social, político e educacional para que ocorram mudanças, contando com pessoas qualificadas e comprometidas para tal.

Assim idealiza-se uma escola onde direção, alunos, funcionários e demais segmentos, cumpram com eficácia seus papéis, primando por uma educação de qualidade, onde os alunos sejam sujeitos de sua própria aprendizagem de forma democrática, dialógica e participativa. Desta forma estaria valorizando os valores éticos, morais e emancipatórios, trabalhando para uma educação que proporcione o crescimento harmônico de todos os sujeitos, contribuindo para a formação de cidadãos que tenham através do saber, autoridade e consciência para criar um mundo onde todos possam viver dignamente.

Para tanto, a construção de uma sociedade igualitária depende da conscientização e da ação de todos que nela convivem. Essa modificação social é resultado da mudança de comportamento da própria pessoa, pois o ser humano é dotado de potencialidades, criatividade e sonhos para realizar projetos de vida, contribuindo para um mundo melhor, sendo que neste processo de transformação a educação é peça fundamental, oferecendo um ensino de qualidade.

Da escola e de seus educadores é exigido um trabalho participativo, coletivo e interdisciplinar onde se projetam objetivos claros a se alcançar, entendendo que, a escola, hoje necessita adequar-se as demandas sociais, ao mundo do trabalho e as novas formas de aprendizagem e avaliação.

Faz se necessário, um trabalho pedagógico sério e comprometido por todos os segmentos educacionais, desejando uma escola que deixe o exemplo de sua prática cidadã e que todos que por ela passarem, possam lembrar-se desta etapa de suas vidas como um marco emancipatório de renovação, de crescimento e construção do saber, e de um espaço que lhe proporcionou ser um sujeito contextualizado e, que através de seu crescimento possa contribuir para a construção de uma sociedade melhor.

3.1. O Projeto Político Pedagógico

A partir do ano de 2001 iniciou-se a construção das Propostas Político-Pedagógicas gradativamente em todas as escolas municipais mencionadas na pesquisa de campo, proporcionando a participação de toda comunidade escolar, possibilitando compreender a concepção de ensino, orientando e direcionando o trabalho através de uma reflexão sistemática da prática educativa dentro da realidade a ser trabalhada.

Os referidos Projetos Político Pedagógicos das escolas localizadas na zona urbana do município que fazem parte desse estudo e dos quais tive a oportunidade de conhecer e analisar durante a visita realizada para aplicação da entrevista apresentam em suas justificativas e objetivos, a descrição das realidades e necessidades de cada comunidade escolar, respeitando a diversidade cultural e as especificidades de cada sujeito envolvido. Assim o educando é transformado num instrumento de pesquisa social de interesses e necessidades dessa comunidade através da projeção de ações que garantam uma aprendizagem significativa para todos os envolvidos com o processo educacional e social, aos quais participam e envolvem diretamente toda a família desenvolvendo a capacidade de aprender, compreender e transformar seu meio.

Desse modo, a participação dos pais na escola ainda é um processo lento que precisa melhorar muito através da conscientização da responsabilidade que os pais exercem junto a seus filhos para que dessa forma aconteça um trabalho conjunto entre instituição escolar e família, não só em ocasiões onde são solicitados ou mesmo quando são parte integrante do sistema organizacional da escola, como a formação do Círculo de Pais e Mestres (CPM), apoiando na realização de festividades, campanhas e na aprovação da destinação e aplicação dos valores recebidos através da verba do FNDE repassada às escolas, mas como membros participantes sempre.

Percebe-se pelo conhecimento da realidade vivenciada diariamente que os referidos PPP apresentam sugestões inovadoras, apoiando-se na originalidade da realidade que se apresenta preparando o educando para o exercício consciente da cidadania.

Nesse contexto, a educação é peça fundamental que através da escola tem procurado ofertar um ensino de qualidade, mas, com alguns profissionais que ainda necessitam de auxílio por parte do poder público para que tenham acesso a uma formação adequada, incentivando dessa forma um maior comprometimento acreditando e perseverando na realização de suas funções estabelecendo relações possíveis de forma criativa através da leitura crítica do mundo atual, transportado e adaptado a realidade local respeitando a construção progressiva de cada sujeito no seu contexto e tempo.

Esforços dos sistemas de ensino e, especificamente, das instituições formadoras em qualificar e formar professores têm se tornado pouco eficazes para produzir a melhoria da qualidade do ensino por meio de formação inicial porque muitos professores se deparam com uma realidade muitas vezes desanimadora. Ano após ano, grande número de professores abandona o magistério devido aos baixos salários e às condições de trabalho nas escolas. Formar mais e melhor os profissionais do magistério é apenas uma parte da tarefa. É preciso criar condições que mantenham o entusiasmo inicial, a dedicação e a confiança nos resultados do trabalho pedagógico. É preciso que os professores possam vislumbrar perspectivas de crescimento profissional e de continuidade de seu processo de formação (BRASIL, 2001).

Todas as escolas mencionadas no estudo contam com uma boa estrutura física, espaços internos e externos que proporcionam e facilitam a realização de práticas de aprendizagem diversificadas. Desde 2010 ampliou-se essa estrutura com a instalação da brinquedoteca e sala de informática com diversos computadores, vindo a atender algumas das necessidades previstas no PPP que foram concretizadas.

Devido à grande diversidade social e cultural dos bairros, as escolas procuram parcerias para a arrecadação de recursos financeiros, os quais são investidos em melhorias necessárias para o bom atendimento dos alunos.

A avaliação dos alunos nos anos iniciais acontece através de parecer descritivo e nos anos finais do ensino fundamental são realizadas avaliações e atribuído uma nota, baseando-se em pré requisitos necessários para promoção na série ou ano em que se encontra matriculado.

Para a elaboração dos pareceres descritivos, faz-se necessário que o professor tenha sempre em mãos uma ficha de registro de acompanhamento do desenvolvimento dos educandos de forma contínua e sistemática. Essa concretização ocorre através de metodologias dinâmicas e participativas, de atividades desafiadoras e interdisciplinares, do diálogo, pesquisa e desenvolvimento de projetos propostos pela equipe de professores.

Com base nessas colocações, o Projeto Pedagógico está apoiado na LDB e, mesmo esbarrando em limitadores financeiros, materiais, humanos e burocráticos impostos pelos gestores municipais para que dificultem a execução de alguns planejamentos pode trazer evoluções inovadoras para os estabelecimentos de ensino. Por outro lado, é a oportunidade de achar saídas através de uma efetiva autonomia com ações realizadas por todo grupo que atua na unidade escolar, construindo coletivamente suas próprias formas de gestão que, mesmo as decisões sendo de consenso, ocorrem através da pluralidade de ações e posicionamentos.

Dessa maneira, mesmo diante de todos os obstáculos e limitações, existe certa autonomia no cotidiano escolar, bem como a possibilidade de mudança e a manutenção de conquistas já existentes.

3.2. A direção da escola

Contudo, a diversidade de funções atribuídas aos diretores de escola, que são escolhidos através de indicação do Poder Público, na rede municipal de ensino é complexa, pois se fala tanto em autonomia e gestão democrática, definida na Constituição e referendada na própria LDB, mas que por outro lado, algumas coisas práticas ainda não foram implementadas. Essa realidade não é um privilégio do município de Soledade, mas de tantos outros da nossa região, onde, infelizmente os critérios utilizados na escolha dos diretores de escola não são o conhecimento, formação ou capacidade, mas sim as preferências partidárias da situação atual a qual exige do profissional conhecimento tanto do setor administrativo como pedagógico agindo de acordo com os interesses da municipalidade.

O diretor indica caminhos, é sensível as necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilita o trabalho da equipe e resolve problemas. Incentiva iniciativas inovadoras, elabora planos diários e de longo prazo visando à melhoria da

escola, gerencia os recursos financeiros e humanos, assegura a participação da comunidade na escola, identifica as necessidades da instituição e busca soluções.

Muita dedicação, empenho, e conhecimento por estar em constante acompanhamento e sendo avaliado e cobrado por seu trabalho através de contato direto com a escola em cima da visão da mesma perante a sociedade para que o ensino seja de qualidade, alcançando metas e objetivos propostos através do trabalho desenvolvido, levando em consideração os interesses da administração.

Para Libâneo (2003, p. 301), os estabelecimentos escolares se diferenciam pelo grau em que conseguem a aprendizagem de seus alunos.

A busca da autonomia da escola, como conquista das camadas trabalhadoras que nela são atendidas, têm relação com a participação de todos e com a reorganização da autoridade no interior da escola. A hierarquia estabelecida contribui para que a atuação do diretor se diferencie pelo menos em três aspectos: o de autoridade escolar, educador e administrador.

Mesmo assim, o diretor, qualquer que seja o método de escolha: processo eletivo da comunidade escolar, nomeação pelo poder público, concurso público, é o maior responsável no âmbito da unidade escolar e, seu papel pode ser definido como o que garante o bom funcionamento da escola.

O trabalho desenvolvido na escola por uma equipe de direção, de professores e funcionários permanentes ou com estabilidade profissional favorece o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Dirigir uma escola é uma tarefa que pressupõe o talento da liderança. Um bom diretor é aquele que orienta, estimula, acompanha, acolhe e liberta. Articula para agregar e somar, sabendo observar, ouvir reconhecendo demandas para apontar caminhos comuns.

É o diretor que determina a forma de ser da escola, formando uma equipe com estabilidade e compromisso. Cabe a ele atuar e articular a escola em todos os seus segmentos: administrativos, pedagógicos, financeiros e culturais para que ela possa ser vista como um todo.

A tarefa dos gestores em cada estabelecimento escolar é buscar a qualidade da aprendizagem significativa junto a sua equipe, através da união de esforços, da boa vontade política, com planejamento e conhecimento da diversidade de realidades para que a educação seja realmente tarefa de todos com vistas a alcançar o desenvolvimento da coletividade.

CAPÍTULO 4: OS DADOS DA PESQUISA NA PERSPECTIVA DOS DIRETORES ENTREVISTADOS

Partindo da fundamentação teórica realizada para o desenvolvimento do presente trabalho, destaca-se a aplicação da pesquisa de campo que nos permite acesso ao conhecimento histórico-cultural das realidades apresentadas nas quatro escolas e seus respectivos diretores selecionados para serem entrevistados.

Dessa forma, pela aplicação da mesma ter ocorrido pessoalmente pelo pesquisador, oportunizando o conhecimento da diversidade das realidades apresentadas, acredita-se que os dados coletados tenham ainda mais riqueza de detalhes nas opiniões e posicionamentos das respostas obtidas.

Foram escolhidas escolas que apresentam rendimento regular e ruim, analisados através dos últimos números da avaliação do IDEB (2010) tentando identificar diferentes contextos escolares de atuação do diretor.

O levantamento de tais informações tem como propósito mostrar as dificuldades encontradas pelo diretor de escola ao assumir a função, muitas vezes sem preparação, nem conhecimento.

Sendo assim, parte-se para a análise da pesquisa realizada em quatro escolas municipais de Soledade/RS, que oferecem ensino fundamental e, estão localizadas em diferentes bairros da periferia na zona urbana do município as quais possuem características próprias e distintas.

A realidade que se apresenta em ambas vem acompanhada de inúmeros problemas sociais pois estão situadas em áreas consideradas de maior vulnerabilidade social pelas condições de pobreza, violência, criminalidade, baixo poder aquisitivo e desestrutura familiar com constantes mudanças de uma escola para outra de acordo com os dados da Secretaria Municipal de Assistência Social do município.

As escolas dentro de seus bairros funcionam como ponto de referência para a comunidade que vê na mesma um local de refúgio onde a alimentação é garantida e muitas oportunidades são oferecidas abrangendo todas as faixas etárias, desde a educação infantil até a terceira idade, pois junto a esta estrutura escolar que é de boa qualidade, são realizados trabalhos que contemplam vários projetos sociais.

Os diretores junto com toda equipe escolar tem por objetivo promover educação de forma participativa, procurando envolver pais e comunidade no trabalho

desenvolvido pela escola para que dessa forma consigam manter seus alunos, procurando mostrar caminhos que os levem a maiores oportunidades, tanto na vida familiar como profissional.

As referidas escolas somam uma clientela em torno de 791 alunos oriundos dos diversos bairros da cidade e algumas comunidades do interior.

Conforme dados coletados nas entrevistas, para atender a esta clientela, cada escola conta com um grupo que varia entre 17 a 27 professores conforme o número de alunos e onde em média 95% desses profissionais possuem graduação em nível superior, 21% especialização em áreas afins.

Os diretores entrevistados apresentam entre dois a nove anos de experiência na função, contando com dois profissionais na função de apoio pedagógico e administrativo e, em uma das escolas com o maior número de alunos conta ainda com um coordenador e um agente de apoio educacional.

Assim, conforme as colocações coletadas, o conceito de Gestão Democrática é entendido como:

Diretor 1: a forma de organizar e gerenciar a escola de maneira coletiva e participativa, abrangendo toda a comunidade escolar com transparência, lealdade e acima de tudo democracia. As ações devem ser pensadas, elaboradas e executadas, devendo ser do conhecimento de todos.

Diretor 2: maneira de dirigir, no sentido de organizar junto com o grupo escolar, na medida do possível, com sugestões e opiniões de todos.

Diretor 3: todos (comunidade escolar) participam dando opiniões. O entrosamento entre direção e os demais envolvidos no projeto escolar.

Diretor 4: forma de administrar uma instituição de maneira que se possibilite a participação, transparência e democracia.

Em cima dessas colocações, constata-se que nem todos os diretores entrevistados vêm da mesma maneira e tem conhecimento da Lei de Gestão Democrática do Município, alguns de forma um pouco contraditória ou não esclarecedora, pois na realidade é a reestrutura do Plano de Carreira do Magistério Público Municipal (Lei nº 2841/2003) que em seu artigo 36 e 37 trata sobre as atribuições dos diretores das escolas municipais de Soledade, ou seja, é a única regulamentação que existe da função, pois os diretores são indicados pelo poder público para o cargo e dessa forma ficam subordinados a uma hierarquia que precisa seguir os interesses da administração,

mesmo que algumas vezes esses não venham ao encontro das necessidades e sejam condizentes com a realidade das escolas.

Também, uma grande dificuldade encontrada para conduzir democraticamente a escola baseia-se na falta de comprometimento dos pais, dos próprios alunos e de alguns profissionais que confundem os conceitos de autonomia com liberdade total quando da realização de suas tarefas, a desvalorização profissional e os baixos salários levam ao desinteresse e ao descaso da qualidade de ensino oferecida o que pode ser observado na fala dos diretores.

Diretor 1: as maiores dificuldade são: pouca autonomia, baixos salários, real comprometimento de todos para com o ensino, tanto do professor quanto do aluno. Assim como os governantes devem ter um “olhar” maior para a educação.

Diretor 2: minha maior dificuldade é quanto ao comprometimento dos pais em “achar” que tudo é obrigação da escola. E também alguns professores que “dão aula” faltando a “paixão”.

Diretor 4: a maior dificuldade é a autonomia, uma tarefa que se apresenta de forma complexa, pois se pode crer na idéia de liberdade total ou independência, quando temos de considerar os diferentes agentes sociais e as muitas interfaces e interdependências que fazem parte da organização educacional.

Baseando-se no conhecimento das realidades apresentadas e considerando os diferentes agentes sociais que fazem parte da organização educacional de cada escola, é unânime, por parte dos diretores e suas respectivas equipes de profissionais, que o grande desafio de todos é trabalhar para a melhoria da qualidade da aprendizagem dos alunos em todos os aspectos (índices de aprovação, frequência escolar, formação humana e incentivo), pois se entende que só assim se alcançarão os reais objetivos da educação, o que pode ser comprovado na colocação a seguir:

Diretora 2: para a nossa realidade, manter a frequência dos alunos e principalmente o gosto e incentivo pelo “estudo” (leitura, escrita, compreensão).

Proporcionar aos profissionais conhecimento e a necessidade de estudos e atualizações constantes nos Projetos Político Pedagógico que cada escola possui e, promover um trabalho conjunto entre escola e comunidade para que a participação dos pais em todas as atividades seja cada vez mais consciente e espontâneo, não esperando somente quando são solicitados ou convocados a comparecer junto à mesma.

Todas as escolas pesquisadas possuem de forma organizada o Circulo de Pais e Mestres (CPM) e o Grêmio Estudantil, uma forma de participação entre pais e alunos

promovendo o exercício da liberdade de expressão de idéias, formando lideranças participativas junto à comunidade escolar que é um espaço aglutinador, central e privilegiado para a realização de atividades de lazer e cultura conforme diz a diretora 4 *em sua fala: sendo a escola o espaço da juventude, é ela em si o espaço privilegiado, para formação de lideranças e promoções culturais, temos uma boa participação dos alunos em jogos e atividades culturais promovida pelos professores e alunos.*

Levando em consideração todas as atividades que acontecem no dia a dia das escolas, a Secretaria Municipal de Educação faz visitas bimestrais de acompanhamento, apoio e avaliação no que se refere aos aspectos pedagógicos e administrativos.

Dessa forma, o trabalho dos diretores é avaliado através da postura, posicionamentos em reuniões, participação em festividades, convocações, cumprimento de metas e objetivos estabelecidos e pelo potencial de desenvolvimento promovendo um ensino de qualidade para que os resultados alcançados sejam reconhecidos pela sociedade como se refere o diretor 1: *valorizam o diretor como o GESTOR da escola. A “cabeça que pensa em todos os aspectos administrativos e pedagógicos para que o ensino seja de qualidade”, com metas, objetivos, buscar coletivo, harmonizar o grupo.*

Também ainda compete ao diretor gerenciar a situação financeira da escola onde todas as citadas trabalham com recursos repassados através do PDDE, venda de lixo reciclável, festividades promovidas envolvendo a comunidade e valores específicos conforme necessidades que surgem através da Secretaria de Educação do município.

Concluindo: de um modo geral a pesquisa realizada e os resultados apresentados proporcionaram o conhecimento dos limites da autonomia dos diretores das escolas mencionadas.

Analizou-se todas as dificuldades existentes em cima de realidades específicas, o que nos sugere permanecer em constante análise das situações com as quais nos deparamos diariamente procurando estabelecer laços de afinidade com os profissionais envolvidos, para que, de fato, se atinja o objetivo maior: a melhoria da qualidade da educação no Brasil que poderá ter início com o conhecimento da realidade do nosso próprio município. Através da pluralidade e compartilhamento de ideias e ações que resultarão na transformação de todos os indivíduos envolvidos no processo, pois educação não acontece só na escola, ela deve ser complementada, sendo responsabilidade de todos os segmentos da sociedade, pois é um processo permanente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender as práticas administrativas e pedagógicas coordenadas pelos diretores das escolas municipais de Soledade/RS foi o objetivo dessa pesquisa.

Sendo a escola o lugar onde se busca de forma sistemática e organizada a aquisição do conhecimento, o diretor juntamente com sua equipe tem total responsabilidade para que isso de fato aconteça fazendo com que seus alunos consigam atingir os resultados esperados através da qualidade de ensino proporcionada.

Após todo estudo realizado e a aplicação das entrevistas para o levantamento dos dados nas diferentes realidades das escolas, pode-se dizer que o diretor é um profissional diferenciado na escola, sendo possível entender todas as dificuldades que ele enfrenta em seu cotidiano escolar e a complexidade da hierarquia de um sistema que coloca todo o poder nas mãos do diretor, onde o mesmo, por estar exercendo um cargo por indicação procura atender os interesses da administração, assegurando assim estar desempenhando com sucesso suas funções.

Cabe a ele, portanto, articular a escola em todos os seus segmentos mantendo de forma organizada o bom funcionamento da instituição para que todos os envolvidos no processo de uma forma ou outra sejam beneficiados.

Um grande passo já foi dado quando em 2001 iniciou-se a construção das Propostas Político Pedagógicas das escolas mencionadas na pesquisa contando com a participação de todos os segmentos que fazem parte das mesmas. Em 2010 algumas das necessidades previstas nessas foram concretizadas, tanto no setor administrativo como pedagógico, comprovando assim a sua efetiva aplicação.

Dessa forma, a participação da comunidade pode ser a chave do sucesso da escola e da valorização da instituição como ponto de referência para a comunidade, comprovando a complexidade da atuação do diretor dentro de um sistema hierárquico

que caminha lentamente em busca de maior autonomia para a concretização de uma gestão democrática de fato.

Concluindo, administrar uma escola pública significa dedicação e participação de corpo e alma do diretor pela quantidade de exigências atribuídas a ele, como o responsável pela instituição como um todo, além de ser um educador por profissão.

Sendo assim, ser um profissional da educação é acima de tudo um ato de amor.

REFERÊNCIAS

BARROSO, João. **O Estudo da Escola**. Porto Editora, 1996.

BRASIL (2001): Plano Nacional de Educação. Lei nº 10.127, de 09/01/2001. Brasília: MEC.
(1996): Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Gestão democrática e participação na escola pública popular**. Universidade Federal de Uberlândia, Campus de Pontal, Minas Gerais. Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653 – Nº47/3 – 25 – p.1-12, out.2008.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F.; SANTOS, C.A. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Brasília, DF: INEP, p. 921-946, 2007

DOURADO, Luiz Fernando. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc. Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007
Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 08 mar 2011.

FRANCISCO, Iraci José. **A Atuação do Diretor de Escola Pública: Determinações Administrativas e Pedagógicas do Cotidiano Escolar**. PUC/RS, 2006.

GODOY, Arilda S.. **Pesquisa qualitativa**. – tipos fundamentais, In Revista de Administração de Empresas, V.35, N.3, Mai./Jun. 1995b, p. 20-29

GÓMEZ, A, S. Hacia La autonomia escolar em Colombia. In. COSTA, V.L.C. (org). **Descentralização da educação: novas formas de coordenação e financiamento**. São Paulo: Fundap, Cortez, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de e TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 2ª edição. São Paulo: Ed.Cortez, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, MEC – **Indagações sobre currículo – Currículo e desenvolvimento humano.** Brasília, 2007.

LÜCK, Heloisa (et. al). **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: Ed.DP & A, 2000. 4ª Edição.

LÜCK, Heloisa. **Gestão escolar e formação de gestores.** Em aberto/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v.1, n.1, (nov.1981) – Brasília: O Instituto, 1981.

LÜCK, Heloísa. **Metodologia de Projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão.** Petrópolis/RJ: Ed.Vozes, 2003

MELLO, Guiomar Namó de, SILVA, Rose N. da. **A gestão e a autonomia da escola nas novas propostas de políticas educativas para a América Latina.** Estud. av. vol. 5 no. 12 São Paulo: May/Aug. 1991, p. 45-60. Disponível em: [WWW.scielo.br/scielo.php?script=sci_artext&pid=s0103](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_artext&pid=s0103). Acesso em: 18 set 2011.

MELLO, Silvia Souza de. **Formação de professores: caminhos e descaminhos da prática docente.** Belém – Pará – Universidade da Amazônia -2001

MONFREDINI, Ivanise. **O projeto pedagógico em escolas municipais: análise da relação entre autonomia e manutenção e/ou modificação de práticas escolares.** Educ. Pesqui. Vol.28, n°2, São Paulo, Jul/Dez 2002, p.41-56.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo:Ed. Ática, 2004.

RAMOS, Géssica Priscila. **O lógico e o histórico no modelo de descentralização da educação no Brasil.** Araraquara/SP, 2010. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/62090340/0>. Acesso em: 08 agost 2011.

SAVIANI, Demerval. **Desafios da construção de um sistema nacional articulado de educação –2008 .**

SEED – PR - Secretaria de Estado da Educação – **História** Disponível em: [HTTP://www.pr.gov.br/divulgacoes/seed](http://www.pr.gov.br/divulgacoes/seed) Acesso em: 15 set 2011 – Curitiba:, 2006

SENAC. – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. **Boletim Técnico** Disponível em: <http://www.senac.com.br/BTS/252/boltec252b.htm> Acesso em: 08 mar 2011.

TORRES, Rosa María. **Melhorar a Qualidade da Educação Básica? As Estratégias do Banco Mundial.** In: TOMAZI, Lívia de; WARDE, Miriam Jorge & HADDAD, Sérgio (orgs). O Banco Mundial e as Políticas Educacionais. São Paulo: Ed. Cortez, 1996.

UMEF - Unidade Municipal de Ensino Fundamental Cezar dos Santos Ortiz. **Projeto político pedagógico.** 2001.

ANEXOS

ANEXO 01:MODELO DE ENTREVISTA APLICADA NA PESQUISA DE CAMPO

Curso de Pós Graduação em Gestão Escolar

Rosana Antonia Schroeder de Souza

Pesquisa de campo a ser analisada e estudada como parte integrante do Projeto de Monografia para conclusão do curso. Será realizada com os diretores das escolas municipais localizadas na zona urbana do município de Soledade.

1. A quanto tempo atua na função de diretor? _____

() na mesma escola () em escolas diferentes

2. Quantas pessoas atuam junto à direção e quais suas respectivas funções? _____

3. Número de alunos matriculados na escola. _____

4. Número de professores que atuam na escola e nível de formação dos mesmos. _____

5. A escola possui PPP? Desde quando? _____

6. Como acontece a participação dos pais e da comunidade na escola? _____

7. Quais as organizações existentes na escola (Grêmios estudantis, CPM.....)? Como é a participação e que atividades desenvolvem? _____

8. Com que frequência a escola recebe visitas da SMECD? Qual a finalidade? _____

9. Como a SMECD avalia o trabalho dos diretores? _____

10. Qual o principal desafio do diretor e sua equipe para o ano de 2011? _____

11. Como se encontra a situação financeira da escola? Quais as principais fontes de renda que a mantém? _____

12. O que significa Gestão Democrática? _____

13. Você conhece a Lei de Gestão Democrática do Município? Qual a maior dificuldade que você encontra em seu trabalho para conduzir democraticamente a escola?
