



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

**O GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS  
ENFRENTADOS NA FUNÇÃO DE DIREÇÃO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Nadia Cristina Nessler**

Três Passos, RS, Brasil  
2013

# **O GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS ENFRENTADOS NA FUNÇÃO DE DIREÇÃO**

**Nadia Cristina Nessler**

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

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Natália Pergher Miranda**

**Três Passos, RS, Brasil  
2013**

**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 pós-graduação**

**O GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS ENFRENTADOS  
NA FUNÇÃO DE DIREÇÃO**

elaborada por  
**Nadia Cristina Nessler**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Natália Pergher Miranda**  
(UFSM/PRESIDENTE/ORIENTADORA)

---

**Lúcia Bernadete Fleig Koff, Ms.**  
(UFSM)

---

**Maria Elizabete Londero Mousquer, Dra.**  
(UFSM)

---

**Marta Roseli de Azeredo Barichello, Dra.**  
(UFSM/Suplente)

Três Passos, 30 de novembro de 2013.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 01 - A FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO PAPEL DE DIRETOR DA ESCOLA PÚBLICA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 A gestão do trabalho pedagógico na escola .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Gestão escolar administrativa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Considerações legais sobre as atribuições do gestor escolar na função diretiva.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 02 - A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO ATRAVÉS DA AÇÃO/GESTÃO DO DIRETOR .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Aspectos legais da gestão democrática na educação.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Conselho escolar - apoiando o trabalho do diretor.....</b>	<b>2121</b>
<b>2.3 As eleições de diretores – democracia X conflitos .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Projeto político pedagógico .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5 Participação – eixo norteador ação diretiva na gestão democrática... </b>	<b>26</b>
<b>2.5.1 Objetivo da participação - cooperação coletiva.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 03 – METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Abordagem da pesquisa.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1.1 Instrumentos da pesquisa .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.2 Análise dos dados e sistematização das informações .....</b>	<b>32</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>40</b>

## **RESUMO**

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

### **O GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIO ENFRENTADOS NA FUNÇÃO DE DIREÇÃO**

AUTORA: NADIA CRISTINA NESSLER

ORIENTADORA: NATALIA PERGHER MIRANDA

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 30 de novembro de 2013.

Este trabalho tem como tema de pesquisa os desafios do gestor escolar na função de diretor. O objetivo é definir os principais problemas enfrentados no dia a dia e que interferem negativamente no trabalho deste profissional. A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa utiliza pressupostos do estudo de caso, além da observação sistemática e participante. A pesquisa de campo aconteceu em uma escola pública municipal de ensino fundamental do município de Três Passos - RS e envolveu o diretor desta instituição. Para este trabalho, também foram usados como objetos de estudo, principalmente, as bibliografias de Heloísa Lück, que definem bem a função do gestor escolar em uma escola democrática, apoiando-se na proposta da participação, como também outros diversos autores que têm como foco de trabalho a democracia escolar, através da prática de trabalho do gestor escolar em sua função diretiva. Conclui-se, através desta pesquisa que ainda temos um longo caminho a percorrer para que consigamos efetivar uma gestão de ensino mais democrática e com maior qualidade, uma vez que, problemas como falta de pessoal e de investimentos ainda são comuns nas escolas públicas de nosso país.

**Palavras-chave:** Gestor Escolar. Gestão Democrática. Participação.

## **ABSTRACT**

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

### **O GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIO ENFRENTADOS NA FUNÇÃO DE DIREÇÃO**

AUTORA: NADIA CRISTINA NESSLER

ORIENTADORA: NATALIA PERGHER MIRANDA

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 30 de novembro de 2013.

This work is the subject of research challenges the school manager in the role of director. The objective is to define the main problems faced in everyday life and that negatively interfere in the work of this person. The methodology used for this research uses assumptions of "Case Study", as the systematic observation and participant. The fieldwork took place in a local public elementary school in the municipality of Três Passos - RS and involved the director of this institution. For this work, were also used as objects of study, especially the bibliographies of Heloise Lück , which define well the function of the school manager in a democratic school , relying on the proposal of participation, as well as many other authors who have focused working school democracy through practical work of the school manager in its policy role. In conclusion, through this research we still have a long way to go for us to effect a more democratic and with higher quality management education, since problems such as lack of staff and investment are still common in the public schools of our country.

**Keywords:** School Manager. Democratic Management. Participation.

## INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas, políticas, sociais, culturais, científicas e tecnológicas no mundo são evidentes e influenciam direta e indiretamente na organização da sociedade e da educação. Com isso, a função social da escola também mudou pois, conseqüentemente cabe a ela formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres. Também deverão ser capazes de compreender a realidade em que vivem, preparados para participar da vida econômica, social e política do país e aptos a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa. A função básica da escola é garantir a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores necessários à socialização do indivíduo. Sendo assim, Heloisa Lück afirma que:

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação. (2009, p. 12).

A escola, portanto, tem o compromisso de ir além da simples transmissão do conhecimento sistematizado, preocupando-se em dotar o aluno da capacidade de buscar informações segundo as exigências de seu campo profissional ou de acordo com as necessidades de desenvolvimento individual e social. Precisa preparar os alunos para uma aprendizagem permanente, que tenha continuidade mesmo após o término de sua vida escolar.

E, para cumprir sua função, a escola deve considerar as práticas da sociedade, seja ela de natureza social, política, econômica ou cultural. Neste sentido, é necessário conhecer as expectativas da comunidade onde a escola está localizada, quais são seus anseios, sua forma de organização, sobrevivência, costumes, valores... para, a partir daí, auxiliar na compreensão e na transformação social. Por isso, é preciso ter clareza do homem e do

cidadão que se quer formar, realizando práticas pedagógicas comprometidas com a comunidade, concretizando ações que interfiram no meio e que o façam evoluir.

Ao se definir a função social que cabe à escola, é importante salientar a função que cabe ao diretor escolar. Pois, além de manter organizado o trabalho pedagógico da escola, ele deve ter como principal meta de seu trabalho atender demandas que provoquem a melhoria na educação como a organização do espaço escolar, dinheiro e pessoal. De forma a transformar a escola num espaço que atenda aos anseios da comunidade, dos seus alunos e de seus profissionais. Dessa forma, contribuindo para que o trabalho da escola interfira positivamente na construção de um mundo melhor.

O gestor escolar, na função de diretor, precisa desempenhar vários papéis no ambiente escolar, como a articulação entre todos os setores da escola, sob todos os aspectos, influenciar positivamente o ambiente, o clima organizacional da escola, assim como garantir o bom desempenho dos profissionais que nela atuam e, principalmente, a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Enfim, o diretor assume funções de natureza administrativas e pedagógicas.

Este trabalho apresenta, no primeiro capítulo, a função do gestor escolar no papel de diretor na escola pública, define o que se entende por gestão do trabalho pedagógico, gestão administrativa e cita as considerações legais que regulam o trabalho exercido por este profissional.

A gestão do trabalho pedagógico na escola exige do diretor o exercício de atividades que envolvam e responsabilizem todos os segmentos - professores, funcionários, alunos, pais e comunidade - com a intenção de melhorar o trabalho na sala de aula e buscar sucesso na aprendizagem de todos os alunos.

Na função administrativa, se destacam as atividades de organização e manutenção de toda a estrutura escolar, como a gestão dos recursos humanos financeiros, mediação e integração com a comunidade, com o objetivo de construir um ambiente adequado para o ensino, no qual todos tenham acesso e possam contribuir na melhoria dos serviços prestados.

No segundo capítulo, discorre-se sobre a gestão democrática na educação através da ação/gestão do diretor, sob os aspectos legais e ações

que visam a construção de um ambiente mais participativo e interativo. A gestão democrática é apresentada como uma forma de gestão mais atualizada e eficaz, que tem o compromisso de elaborar, juntamente com todos os interessados, o PPP - Projeto Político Pedagógico, de formar o Conselho Escolar (órgão que representa os pais e comunidade dentro da escola) e de organizar a forma de escolha dos Diretores.

A gestão democrática se efetiva através da participação das pessoas que fazem parte do ambiente escolar, permite e incentiva a responsabilidade pelo trabalho escolar, que tem seus reflexos, positivos ou negativos, na comunidade onde a escola está inserida.

Com base nas designações pedagógicas e administrativas do trabalho do diretor escolar, o terceiro capítulo apresenta a realidade deste profissional e descreve as suas demandas, anseios e sua dura realidade no seu espaço de atuação. Através da pesquisa de campo que aconteceu em uma escola municipal de ensino fundamental, situada na área urbana do município de Três Passos - RS, revelam-se as mazelas que contribuem para a não efetivação de muitas ações dentro da escola, em razão dos poucos recursos que a direção tem disponíveis. A insuficiência de recursos - pessoais e financeiros, bem como a estrutura inadequada da escola, são os principais fatores que interferem na busca pela excelência de atendimento prestado aos educandos. Com isso, a desejada qualidade na educação torna-se um mero ideal, que faz parte do imaginário de governos e da população, que exigem das escolas o melhor trabalho mesmo sendo são pouco atuantes e participantes.

Considerando todas as informações, a direção escolar tem em suas mãos o desafio de mudar a realidade da educação, mas, dispõe de pouco pessoal, material e inadequação estrutural para a efetivação de um trabalho com maior qualidade e integração com a comunidade onde a instituição está inserida.

## **CAPÍTULO 01 - A FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO PAPEL DE DIRETOR DA ESCOLA PÚBLICA**

A ação do diretor escolar será tão limitada quanto for limitada sua concepção sobre educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho. (LÜCK, 2006, p. 15)

O Gestor escolar, como diretor, tem a função de organização e gerenciamento da escola, juntamente com os que fazem parte do setor administrativo e pedagógico. Este profissional exerce forte influência não só no espaço escolar, como também na comunidade, por isso, deve ter como prática uma atuação democrática, que permita e incentive a participação de todos - pais, alunos, comunidade, professores e funcionários - na efetivação de ações que priorizem a busca pela qualidade na educação.

Esse profissional tem, além da responsabilidade de estreitar as relações com a sociedade, o desafio de comprometer o sistema de ensino do qual a escola faz parte, na busca por melhorias na educação, nas condições de trabalho dos profissionais e da vida da comunidade onde a instituição está inserida. Pois, segundo Lück:

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. (LÜCK, 2004, p.32)

O gestor escolar, em ação diretiva, tem atribuições parecidas com as dos gestores institucionais de outros segmentos, tanto nos processos de organização como nos de gestão dos recursos financeiros, materiais e de pessoal. O sucesso do trabalho do gestor dependerá do nível de entrosamento de sua equipe, do foco na obtenção de resultados positivos, buscando sempre melhorar seu trabalho e se necessário provocar mudanças para alcançar seus objetivos. Na escola não pode ser diferente, a atuação do diretor como

dirigente democrático se efetivará com ações que se utilizam da plenitude da participação de todos.

Com isso, o trabalho do gestor escolar deve estar embasado no processo de planejamento coletivo, o qual envolve traçar metas e objetivos claros e atingíveis de forma que a equipe compreenda a importância da dedicação e responsabilidade no compromisso com o trabalho da escola. Porém, a atuação responsável de cada integrante do grupo de trabalho também dependerá da sua própria motivação, e não somente de fatores externos, como cita Lück:

Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas do gestor. Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, e identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho. As escolas onde há integração entre os professores tendem a ser mais eficazes do que aquelas onde os professores se mantêm profissionalmente isolados (LITTLE, 1997, apud, LÜCK, 2012, p. 26).

Ao gestor, cabe a articulação do trabalho entre os setores administrativo e pedagógico, além de influenciar positivamente o grupo e promover um ambiente favorável na conquista dos objetivos.

O número de pessoal e a disponibilidade de material para a realização das atividades planejadas, a disposição de recursos financeiros suficientes para a consecução do trabalho, também são fatores fundamentais para o sucesso do trabalho do diretor. Pois, sem condições financeiras, com falta de professores, com a escassez de material adequado para ministrar aulas, com espaços insuficientes para a realização das atividades, fica difícil o cumprimento de suas atribuições, uma vez que, o sucesso da educação depende do seu pleno funcionamento. Por isso, a importância de todos os alunos estarem sendo atendidos de maneira adequada, poderem desfrutar de materiais atrativos e estar instalados em prédio em bom estado, além de ter profissionais formados que lhe conduzam ao conhecimento.

A atuação do diretor e sua inspiração servem como orientação do trabalho escolar, na busca para suprir todas as necessidades da escola e no exercício de uma liderança positiva, que incentive a todos na realização de um trabalho com maior excelência.

A interação eficaz entre líderes e os seus liderados é a base, portanto, para a criação da confiança entre ambos. Os líderes tem que ser confiáveis, previsíveis e justos nas suas relações. Esta, por sua vez, se faz a partir de um processo de comunicação aberto, pelo qual os líderes constroem a confiança ao dar poder aos seus liderados. Ao se trabalhar o desenvolvimento de um estilo eficaz de relacionamento com liderados, "líderes fortalecem o seu pessoal e a instituição, podendo criar um legado que irá durar por muito tempo. (GARDNER, 1986, apud, LÜCK, 2012, p. 41).

Segundo Lück, o tipo de liderança exercida pelo profissional que assume o compromisso de gerir uma equipe poderá ser capaz de promover mudanças consideráveis em um grupo de trabalho:

Os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas. (CHIAVENATO, 1994, apud, LÜCK, 2012, p. 33).

Portanto, o profissional que assume a função de gestor escolar deve, na função diretiva, primeiramente, desenvolver um trabalho de autoconhecimento, auto avaliação e reflexão, para que desenvolva em si habilidades e competências para exercer seu papel com dignidade e competência. Há a necessidade de ter claros e definidos os seus princípios sobre educação, participação e democracia, para que enfrente os desafios que surgem e supere as decepções e insucessos de seu trabalho, para assim transformá-los em exemplos a serem remodelados e reconstruídos.

### **1.1 A gestão do trabalho pedagógico na escola**

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos...

Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LÜCK, 2006, p. 95).

Em sua função pedagógica, o diretor deve prestar a devida assistência à sua equipe de trabalho, com ações que respeitem e priorizem os princípios educacionais planejados e propostos no Projeto Político Pedagógico. Dentre suas responsabilidades com o grupo, está colocar em prática projetos escolares que promovam aprendizagem, que facilitem o acesso e a permanência com sucesso de todos os educandos na escola, que supram as necessidades e lacunas que interferem na qualidade do ensino ofertado, que ajam de forma democrática e permitam a participação de todos. Sua liderança e inspiração interferem e enriquecem os objetivos e princípios educativos estabelecidos e construídos pela coletividade.

Pois, contribuir com os profissionais em sua função educativa tem como resultado a sistematização de ações integradas e cooperativas e cria um ambiente de ajuda mútua. A comunicação deve ser mantida e alimentada através de ações transparentes e objetivas, com a permissão da contribuição de todos os membros da equipe escolar e da comunidade. Também, estimular a inovação e a criatividade, define-se como uma importante atribuição pedagógica do gestor escolar, na função de diretor.

Sendo assim, o trabalho pedagógico da escola deve estar em constante movimento, num contínuo aperfeiçoamento para atender os desafios que a educação enfrenta na era da informação e da tecnologia, para adaptar-se ao que o mundo espera dos sujeitos atendidos neste espaço, que é social, integrador e formador.

A orientação do trabalho pedagógico deve acontecer de forma a incluir todos os profissionais na elaboração das propostas de trabalho que irão atender a essa demanda educacional. Uma vez que, o nível de envolvimento dos profissionais dará ao trabalho escolar, o resultado desejado e planejado, pois o empenho e a dedicação devem estar essencialmente ligados à

aprendizagem dos alunos e à formação de cidadãos responsáveis e conscientes de sua condição humana.

## **1.2 Gestão escolar administrativa**

Em sua função administrativa, é atribuição do diretor escolar a gestão de pessoas, a organização da escola e a articulação dos recursos financeiros próprios e/ou públicos da instituição, aplicando-os de forma eficaz e transparente, prestando contas a toda a comunidade escolar, além de promover a articulação do trabalho interno da escola com o sistema educacional ao qual ela pertence, integrando governo, instituição e comunidade, em prol da qualidade da educação ofertada.

Também é tarefa do gestor assegurar a todos um ambiente limpo e organizado, zelar pela manutenção de todos os bens da escola e de seu espaço físico, além de garantir materiais suficientes para o desenvolvimento do trabalho pedagógico. O diretor deverá coordenar e formular as diretrizes e normas do funcionamento da escola, bem como não permitir ações ou atos que não condizem com os objetivos educacionais ou que prejudiquem ou dificultem o trabalho na escola, sempre com o apoio de sua equipe de trabalho e do conselho escolar.

O gestor tem também o compromisso de assegurar o acesso dos alunos e a permanência dos mesmos no espaço escolar, garantindo uma educação de qualidade e que objetive o sucesso na aprendizagem, dessa forma garantindo um direito legal do aprendiz, seguindo as normas legais e organizando o ano letivo com no mínimo 200 dias letivos, e com 800 horas de aula. (BRASIL, 1996).

As responsabilidades legais e éticas do gestor escolar na função de diretor são inúmeras e consideradas relevantes, principalmente a sua capacidade de gerir pessoas e de coordenar um pluralismo de ideais e concepções, que devem ser respeitadas e valorizadas. E, conforme Chiavenato há cinco pilares importantíssimos que devem ser utilizados na prática gestora:

1. Delegação de responsabilidade às pessoas pelo alcance de metas e resultados;
2. Liberdade para que todas as pessoas escolham métodos e processo de trabalho;
3. Atividade grupal e solidária, a equipe precisa estar coesa;
4. Participação da equipe nas decisões;
5. Auto avaliação do desempenho da própria equipe; (CHIAVENATO, 2004, p.166).

Assim, o gestor precisa utilizar quatro práticas que repassem segurança para a sua equipe:

1. Autoridade – dar poder às pessoas para que possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos;
2. Informação – disseminar a informação e facilitar a tomada de decisões, buscando novos caminhos e soluções;
3. Recompensas – proporcionar incentivos;
4. Competências – ajudar as pessoas a aprender e desenvolver habilidades e competências para melhor utilizar a informação e a autoridade. (CHIAVENATO, 2004, p.166).

Portanto, o gestor escolar deve ter habilidades e competências para administrar o espaço escola, de forma a contribuir na melhoria da aprendizagem dos alunos, embasando-se nos princípios legais e éticos que norteiam sua prática.

### **1.3 Considerações legais sobre as atribuições do gestor escolar na função diretiva**

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. O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual. (PENIM, 2011, apud, LÜCK, 2006, p. 18).

A comunidade escolar precisa ter conhecimento sobre as atribuições do diretor escolar, saber o que lhe cabe em sua função, pois, somente assim, poderá participar e contribuir para melhorar o espaço educativo. E a lei nº

10.576 de 14 de novembro de 1995 define as atribuições do gestor escolar do estado do Rio Grande do Sul, conforme está descrito nos artigos:

Cabe ao gestor:

- I – Representar a escola, responsabilizando-se por seu funcionamento;
  - II – Coordenar, em consonância com o Conselho Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação do Projeto-administrativo-financeiro-pedagógico, através do Plano Integrado da Escola, observadas as políticas públicas da Secretaria da Educação;
  - III – Coordenar a implementação do Projeto Pedagógico da Escola, assegurando sua unidade e cumprimento do currículo e do calendário escolar;
  - IV – Submeter ao Conselho Escolar, para apreciação e aprovação, o Plano de Aplicação dos recursos financeiros;
  - V – Submeter à aprovação da Secretaria da Educação o Plano Integrado da Escola;
  - VI – Organizar o quadro de recursos humanos da Escola com as devidas especificações, submetendo-o à apreciação do Conselho Escolar e indicar à Secretaria da Educação os recursos humanos disponíveis para fins de convocação de que trata o art. 56, da Lei 6.672/74, com a redação dada por esta lei, mantendo o respectivo cadastro atualizado, assim como os registros funcionais dos servidores lotados na escola;
  - VII – Submeter ao Conselho Escolar, para exame e parecer, no prazo regulamentar, a prestação de contas previstas no artigo 73, da lei 6.672/74;
  - VIII – Divulgar à comunidade escolar a movimentação financeira da escola;
  - IX – Coordenar o processo de avaliação das ações pedagógicas e técnico-administrativo-financeiras desenvolvidas na escola;
  - X – Apresentar anualmente ao Conselho Escolar os resultados da avaliação interna e externa da Escola e as propostas que visam à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;
  - XI – Apresentar, anualmente, à Secretaria da Educação e à comunidade escolar a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no Plano Integrado de Escola, a avaliação interna da Escola e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;
  - XII – Manter atualizado o tombamento dos bens públicos, zelando, em conjunto com todos os segmentos da comunidade escolar, pela sua conservação;
  - XIII – Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente.
- (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

As atribuições do gestor escolar são descritas por esta lei de forma clara e específica, uma vez que identifica as ações que devem ser seguidas e assegura que as propostas educativas sejam cumpridas. Por isso, para que a escola obtenha os melhores resultados em seu trabalho, é importante e necessário que todos os participantes da vida escolar conheçam as atribuições que competem ao gestor escolar.

Nesse contexto, cabe colocar, entretanto, que por ser a escola uma instituição de natureza educativa, ao diretor cabe o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Assim, o diretor de escola, antes de ser um administrador é um educador (SAVIANI, 1996, p. 208).

Para Lück (2008) o papel do gestor compreende a administração e gerência de operações estabelecidas em órgãos centrais, sendo de sua responsabilidade o repasse de informações, o controle e a supervisão. Em função da gestão democrática, sua atribuição é gerir a dinâmica social, mobilizar e articular a diversidade, dando consistência e unidade ao trabalho escolar. Agir com responsabilidade para que consiga promover as transformações necessárias de relações de poder, de práticas e da organização escolar. Sendo assim, o diretor é o profissional que cumpre plenamente essas obrigações e garante que a escola execute o que está estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

O gestor escolar deve organizar a escola, gerir os recursos financeiros, estruturais ou pessoais, com o compromisso de facilitar e apoiar o trabalho pedagógico, deve atuar sempre dentro do legal e ético, além de coordenar e auxiliar todos os profissionais da escola na realização dos objetivos educacionais.

## **CAPÍTULO 02 - A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO ATRAVÉS DA AÇÃO/GESTÃO DO DIRETOR**

A gestão democrática na educação, em especial a gestão escolar, através da função do diretor escolar, tem como principal objetivo promover transparência e participação na gestão da escola, desenvolvendo em todos os profissionais e comunidade escolar o sentimento de compromisso com a busca pela qualidade da educação. Conforme Lück:

Entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos. (LÜCK, 2011, p. 22).

Dessa forma, efetiva-se a gestão democrática na educação, através da atuação diretiva em favor do envolvimento de todos na organização da escola, dando às pessoas espaço e liberdade para pensar e agir, para que, com o uso de suas habilidades e competências desenvolvam um trabalho cooperativo de qualidade, valorizando cada ser como sendo único, ao ser parte integrante do todo.

A descentralização e a democratização da gestão das escolas públicas teve seu início na década de 80, a partir da Constituição Federal, e tem se tornado mais forte e encontrado apoio nas reformas educacionais e legislativas. O movimento concentra-se principalmente na participação da comunidade escolar na seleção dos gestores; na criação de conselhos escolares com autoridade deliberativa e poder decisório; na autonomia financeira e pedagógica, através de repasses financeiros às escolas; e na construção de um projeto pedagógico que vise garantir o acesso, a permanência dos educandos e o sucesso da aprendizagem; bem como a construção de um espaço onde exercite-se plenamente a cidadania.

Heloísa Lück confirma, com a citação abaixo que, todos os esforços na educação devem ser focados na busca pela qualidade do trabalho educacional, sendo assim:

A gestão educacional dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais. Estes se justificam na medida em que são orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a contribuir para que se tornem capazes de enfrentar adequadamente, dentre outros aspectos, os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia, que passa a centrar-se cada vez mais no conhecimento para o seu desenvolvimento. (LÜCK, 2012, p. 26)

O trabalho do gestor, para realizar a gestão democrática, concentra-se no processo de envolvimento e participação de todos - professores, funcionários, alunos, pais e comunidade – na educação escolar. Mas, para isso é preciso esclarecer e atribuir responsabilidades aos segmentos, para que dessa forma se consiga efetivar e traçar o caminho a ser seguido, com vistas a conquistar a educação desejada. Estas ações tornam a prática mais condizente com a realidade do mundo e da sociedade que temos e queremos.

## **2.1 Aspectos legais da gestão democrática na educação**

Um importante marco na democratização da educação foi a Constituição Federal de 1988. Ela veio a reforçar o movimento de gestão democrática na educação, o qual teve grande avanço nas décadas de 80 e 90, período em que se promulgou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) – LDB, que em seus artigos 14 e 15, contemplou os princípios norteadores da gestão democrática, *in verbis*:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira,

observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Os princípios da gestão democrática, definidos no artigo 15, que contempla a autonomia delegada, não estão claramente definidos e não delineiam objetivamente as diretrizes do que vem a ser, apontam apenas o que é lógico: a participação de todos os envolvidos. Dessa forma, a Constituição Federal de 1988 já indicava as modificações necessárias para a gestão educacional, com vistas a qualidade na educação. Em todos os princípios constitucionais sobre educação, é possível identificar que a qualidade buscada, tem a ver com o caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios citados no artigo 206:

Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (BRASIL, 1996).

Sob a ótica de Vieira (2009), o planejamento, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica são as principais atribuições das unidades de ensino, devendo elas através de sua gestão, trilhar um caminho orientado por estas finalidades. A proposta pedagógica é o documento que norteia o trabalho da escola, uma vez que define os caminhos a serem seguidos para conseguir os objetivos traçados. Por isso, é muito importante que seja muito bem elaborada e estruturada pela equipe escolar. Também é obrigação da instituição escolar a gestão das pessoas que fazem parte do quadro de profissionais. Pois, como a gestão dos recursos financeiros e materiais, a

escola precisa gerir o seu maior patrimônio que são as pessoas que trabalham na unidade de ensino, uma vez que, são elas as responsáveis pela diversidade de cultura e de ideias surgidas no interior das escolas e geri-las é um dos grandes desafios diários.

O artigo 18 da LDB define a gestão escolar democrática. E, a democratização da gestão não se reduz apenas a uma orientação de atividades escolares com incentivo à participação da comunidade. Os principais incisos do artigo são:

A gestão democrática constitui princípio fundamental da organização e da administração das instituições públicas de ensino, compreendendo:

I - a existência de mecanismos de coparticipação na gestão das instituições de ensino, com representação dos segmentos que a integram, incluídos, no caso das instituições destinadas à educação e ao ensino de crianças e adolescentes, os pais ou responsáveis;

1º - o cumprimento do disposto neste artigo dar-se-á com observância dos seguintes preceitos:

I - existência de órgãos colegiados e conselhos escolares, com competência sobre o conjunto de todas as atividades desenvolvidas pela instituição;

III - avaliação permanente da qualidade de serviços prestados e dos resultados das atividades educacionais oferecidas à sociedade;

V - utilização de métodos participativos para a escolha de dirigentes, ressalvado o provimento de cargos por concurso público;

VI - incentivo para a criação de associações de profissionais do ensino, alunos, ex-alunos e pais, além das de caráter acadêmico, assegurada sua participação nos processos decisórios internos das instituições. (BRASIL, 1996).

Portanto, legalmente a gestão democrática pode ser definida através dos princípios de integração da escola com a família, com a comunidade e com a sociedade, através da descentralização do poder e com a participação democrática de todos os segmentos envolvidos no processo educacional, através de conselhos e comissões.

## **2.2 Conselho escolar - apoiando o trabalho do diretor**

Um dos aspectos que fundamentam a democracia na educação é a autonomia financeira, que tem como objetivo destinar às escolas recursos que

deverão ser utilizados na aquisição de materiais e em melhorias estruturais. O dinheiro é depositado através de programas como PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola; MAIS EDUCAÇÃO; PDE – Programa de Desenvolvimento da Educação, entre outros que podem se aderidos, conforme a disposição dos sistemas de ensino e da gestão escolar.

Mas, a quantidade de recursos e o valor destinado irão depender das demanda das escolas e da qualidade da educação ofertada, medida através do IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. E, caberá ao gestor destinar os recursos advindos através destes programas, para suprir as necessidades da escola e fazer as melhorias nos aspectos estruturais e materiais.

Contudo, a destinação dos recursos não será definida somente pelo gestor escolar, é por isso, que são constituídos os Conselhos Escolares, com a participação de pais, professores, funcionários, membros da comunidade e alunos.

O Conselho Escolar pode interferir e auxiliar os gestores diretores nas tomadas de decisões quanto a destinação dos recursos e, inclusive no apoio e auxílio em nível pedagógico. Os conselheiros, em decisões conjuntas, podem inclusive, sugerir mudanças no quadro de professores e funcionários e exigir da escola uma atuação social mais eficaz e comprometida com a comunidade.

Segundo Silva, “O Conselho Escolar tem poder deliberativo sobre questões administrativas, financeiras e pedagógicas. É considerado o órgão máximo da escola, definidor de políticas implementadas pela direção” (SILVA, 1992, p. 22).

Sendo assim, para que se efetive a democracia, é imprescindível a participação consciente de cada um dos membros do conselho escolar, pois é indiscutível o poder de interferir no trabalho escolar, com ações e indicações que melhorem as condições de aprendizagem dos alunos. Desde que, os integrantes do conselho tenham conhecimento suficiente sobre o trabalho pedagógico da escola, sobre as demandas de pessoal e de material e exerçam com seriedade e competência sua função de definidor de políticas e práticas educativas.

Os Conselhos Escolares, resguardando os princípios constitucionais, as normas legais e as diretrizes da Secretaria de Educação, terão funções

consultiva, deliberativa e fiscalizadora nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras. Suas atribuições são citadas na Lei nº 11.695 de 10 de novembro de 2001:

- I – Elaborar seu próprio regimento;
- II – Criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar na definição do Plano Integrado da Escola;
- III – Adendar, sugerir modificações e aprovar o Plano Integrado da Escola;
- IV – Aprovar o plano de aplicação financeira da escola;
- V – Apreciar a prestação de contas do Diretor;
- VI – Divulgar informações referentes à aplicação dos recursos financeiros, resultados obtidos e qualidade dos serviços prestados;
- VII – Coordenar em conjunto com a direção da escola, o processo de discussão, elaboração ou alteração do regimento escolar;
- VIII – Convocar assembleias gerais dos segmentos da comunidade escolar;
- IX – Encaminhar, quando for o caso, à autoridade competente, proposta de instauração de sindicância para fins de destituição do Diretor da escola, em decisão tomada pela maioria absoluta de seus membros e com razões fundamentas e registradas formalmente;
- X – Recorrer a instâncias superiores sobre questões que não se julgar apto a decidir, e não previstas no regimento escolar;
- XI – Analisar os resultados da avaliação interna e externa da escola, propondo alternativas para a melhoria do seu desempenho;
- XII – Analisar e apreciar as questões de interesse da escola a ele encaminhadas;
- XIII – Apoiar a criação e o fortalecimento de entidades representativas dos segmentos da comunidade escolar (inciso incluído pela Lei nº 11.695/2001). (RIO GRANDE DO SUL, 2001).

O conselho escolar é um elo entre a comunidade e a escola, pois, promove com seu trabalho, transparência nas tomadas de decisões e ações do diretor. O comprometimento, a iniciativa e a colaboração dos membros do conselho possibilitam a qualificação do trabalho escolar, que expressa-se na melhoria da aprendizagem dos alunos.

### **2.3 As eleições de diretores – democracia X conflitos**

Outro aspecto que define gestão democrática é a escolha dos gestores escolares para a função de direção. Esta ação tem a intenção de democratizar a escolha dos diretores escolares, permitindo à comunidade o poder de

decisão em escolher o professor que irá lhes representar e coordenar o trabalho pedagógico e administrativo da escola.

Conforme afirmam Lück e Parente (2012), a realização de eleição de diretores teve início na década de 80, por iniciativa dos primeiros governos estaduais eleitos, após o fim do governo pelo regime militar, como parte de redemocratização do país. Em 1998, a eleição direta de diretores escolares por sua comunidade era praticada em 17 estados brasileiros. Atualmente, esse tipo de escolha já está estabelecido na maioria das escolas públicas, onde pais, alunos, professores e funcionários escolhem o diretor. Porém, conforme citação de Lück, abaixo:

Não há, no entanto, resultados gerais e consistentes que demonstrem a efetividade desses mecanismos na prática de gestão democrática e construção da autonomia da gestão escolar. Há registros de situações as mais variadas, como por exemplo: a intensificação do autoritarismo por diretores eleitos; o esgarçamento da unidade de orientação pedagógica, em face da formação de grupos de disputa; ou o enfraquecimento do trabalho pedagógico, tendo em vista o enfraquecimento da organização, coordenação e controle, além, é claro, da intensificação de experiências de maior debate das questões da gestão da escola. (LÜCK, 2012, p. 77).

Essa prática democratiza a escolha. Porém, pode também trazer prejuízos ao grupo de trabalho, ao gerar mais conflitos do que o necessário. Pois, as eleições podem desunir a equipe, criando um clima desfavorável à educação, promovendo inimizades e reações que não condizem com o perfil de educador. Há portanto, de se repensar a forma de escolha democrática dos gestores, para que não se prejudique o trabalho pedagógico e administrativo da escola. Uma vez que:

Cabe lembrar que não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim, o que ela representaria, como parte de um participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um momento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola. Ao se promover a eleição de dirigentes estar-se-ia delineando uma proposta de escola, um etilo de gestão e se firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito de forma efetiva. (LÜCK, 2012, p. 77).

Pois, o papel do dirigente eleito é representar a comunidade que o escolheu, estando à frente da instituição para atender as necessidades,

pensando e agindo coletivamente, realizando ações que contribuam para a melhoria da educação e interfiram positivamente na realidade local.

## **2.4 Projeto político pedagógico**

O PPP é o instrumento balizador para o fazer educacional e, por consequência, expressa a prática pedagógica das escolas, dando direção à gestão e às atividades educacionais, pela explicitação de seu marco referencial, da educação que se deseja promover, do tipo de cidadão que pretende formar (GADOTTI E ROMÃO, 1994, apud, LÜCK, 2006, p. 38).

A elaboração da proposta pedagógica da escola, o PPP, também é considerada uma importante ação na gestão escolar democrática, através da orientação e coordenação do diretor. Mas, a gestão democrática na educação é tarefa de todos - da escola, da família, da sociedade e dos governos – por isso, é necessário que se estabeleça uma sintonia entre as partes, para que se efetive a participação de todos no processo educacional, com um trabalho coletivo em prol do sucesso da educação, tarefa esta que está sob a responsabilidade do diretor da escola.

Comprometimento, ética e responsabilidade são atitudes que podem definir o sucesso do trabalho escolar e, a partir desses princípios pode-se elaborar uma proposta pedagógica com os ideais da escola que temos e que queremos, e assim traçar metas e objetivos que serão conquistados em conjunto.

Dessa forma, o PPP, garantirá como o trabalho escolar estará organizado e democratizado a fim de garantir que todas as crianças aprendam, tenham acesso e frequentem regularmente as aulas.

Neste documento, que é pedagógico e político, estarão definidas as propostas educacionais, as concepções de homem e sociedade, o currículo com seus conteúdos e objetivos, as diferentes formas de avaliação, entre outros aspectos que definirão o trabalho da escola. Para Lück, é um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da

coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional. (LÜCK, 2009, p. 38).

Portanto, a elaboração da proposta pedagógica da escola deverá se dar de forma democrática, com a participação de todos – professores, funcionários, alunos, pais - sob a orientação do diretor – com a definição de metas e objetivos, explicitando a realidade escolar, tendo como foco principal o aluno.

Dessa forma, a escola estará a exercer sua autonomia pedagógica e a efetivar ações que visem o ensino de qualidade e objetive melhorias na comunidade em que se atua, através da formação de alunos éticos e responsáveis com seu próprio desenvolvimento.

## **2.5 Participação – eixo norteador ação diretiva na gestão democrática**

São vários os aspectos que caracterizam uma gestão democrática, mas a principal é a atuação participativa de todos os segmentos envolvidos na educação, através do incentivo do gestor escolar. Pois, segundo Lück:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. É nesse sentido, portanto, que a participação assume uma dimensão política de construção de bases de poder pela autoria que constitui o autêntico sentido de autoridade, a qual, por sua vez, é qualificada pela participação, tendo em vista que, pelas intervenções participativas competentes no trabalho, aumenta a sua competência e capacidade de participação". (LIBÂNEO, 2004, apud LÜCK, 2011, p. 29).

Para Heloísa Lück, a gestão participativa é compromisso que deve ser assimilado e assumido por todos:

Não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente. Ou ele é considerado como um processo que atinge a todos os segmentos do estabelecimento de ensino, ou corresponderá a simples ativismo utilizado para camuflar um esforço no sentido da manutenção da condição vigente na escola como um todo, em que uns decidem e outros executam, uns se

omitem, outro ocupam o espaço da decisão, ou em que ninguém decide e o que todos fazem é continuar atuando como sempre fizeram, sem consideração a resultados e possibilidades de melhoria e desenvolvimento. (LÜCK, 2011. p. 63).

Assim, a gestão democrática substitui a visão autoritária da administração escolar, do diretor que tomava para si todas as decisões e planejamentos, delegando ordens e funções sem preocupar-se com as opiniões ou sugestões do grupo de trabalho. Este modelo de gestão tem como principal proposta uma prática participativa, dando voz e vez a todos, pais, alunos, comunidade, professores e funcionários. Portanto, é independente do nível hierárquico. Segundo a autora, a participação é de responsabilidade de cada uma das pessoas envolvidas no trabalho, e cada uma delas tem o poder de decidir se participa de forma positiva ou não do processo educacional:

Cabe lembrar que toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente de sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. Todavia, a falta de consciência dessa interferência resulta em uma falta de consciência de poder de participação que tem, do que decorrem resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem os contextos de atuação em educação. Faltas, omissões, descuidos e incompetência são aspectos que exercem esse poder negativo, responsável por fracassos e involuções. (LÜCK, 2011, p. 30)

Por isso, implantar a gestão democrática na escola requer disposição e diante da sua complexidade, exige também ações imediatas e concretas, principalmente na função do gestor escolar. Pois, a democracia é exercida com a atuação participativa de toda a comunidade escolar, com a intervenção do conselho escolar, acompanhando o trabalho desenvolvido na instituição, com um trabalho pedagógico voltado ao bem comum, que se preocupa em melhorar os espaços e a qualidade do ensino ofertado, com professores realizando, pensando, fazendo, agindo e querendo em equipe, alcançar o sucesso da aprendizagem de seus alunos.

Uma gestão democrática, como as próprias palavras dizem, promove a redistribuição de responsabilidades, ideias, participação, ações, e remodela a prática do planejamento tornando-o uma atividade coletiva, descentralizando as tomadas de decisões e, desse modo compartilhando-as, incentivando a participação de todos na elaboração da proposta de trabalho, inovando o

trabalho com projetos que atraíam a atenção não só dos professores, mas, principalmente dos alunos e da comunidade.

Ao definir a gestão democrática, Lück (2006), afirma que uma forma de conceituá-la é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais... o êxito de uma organização social, portanto, depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

A construção de uma escola democrática requer tempo e consciência de mudança. O processo é longo e exige persistência, reflexão constante, participação efetiva, objetivos claros e principalmente comprometimento com o trabalho e a qualidade da educação ofertada. Portanto, o diretor/gestor da escola tem em suas mãos o dever de envolver todas as pessoas participantes do processo da educação, no planejamento e consecução de ações em prol da aprendizagem dos educandos, oportunizando que todos participem da elaboração da proposta pedagógica, da organização do currículo, das melhorias estruturais, entre tantas outras ações que podem ser compartilhadas pela direção com sua equipe e com a comunidade escolar.

### 2.5.1 Objetivo da participação - cooperação coletiva

O principal objetivo da gestão escolar participativa é a cooperação coletiva, que visa benefícios comuns em prol da melhoria da qualidade do trabalho educacional.

A participação da equipe no trabalho escolar requer esforço, ética, responsabilidade, deve ser um compromisso assumido e assimilado por todos. Mas, é compromisso do gestor escolar dar espaço para que todos possam decidir sobre o que será melhor para a escola, ao criar um ambiente estimulador dessa participação e propagar uma visão de conjunto, de cooperação.

Com isso, estar-se-á promovendo um clima de confiança, que valoriza as diferentes capacidades e aptidões dos participantes, com a prática de dividir e assumir responsabilidades e desafios. Além disso, é necessário que permita-se também a participação dos alunos em ações que possam mudar sua forma de ser e agir no meio escolar, e incentivar as famílias a assumir o compromisso da educação de seus filhos, fazendo-os participar mais da vida escolar deles e auxiliando-os a desenvolver suas capacidades.

Heloísa Lück diz que a participação exige esforço coletivo e mútuo em busca da realização dos objetivos:

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização. (LÜCK, 2011, pp. 22-23).

Assim, a participação é a ação principal que efetiva a gestão democrática, através das ações do diretor, cujo objetivo maior é envolver todos os interessados no processo de desenvolvimento do trabalho educativo.

É imprescindível a participação da comunidade, dos professores, dos funcionários e dos alunos nas decisões tomadas nos processos educacionais, pois sem a ação conjunta de todos os envolvidos, a democracia seria apenas um arranjo para atender interesses pessoais, sem consenso e sem atender as expectativas dos grupos sociais que ali convivem.

Para Lück (1996), a participação em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder este resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afeitas.

A participação caracteriza e concretiza a ação democrática da gestão na escola e onde todos juntos, atuam em busca da qualidade do trabalho pedagógico e do ambiente escolar. Pois, não há democracia sem a participação consciente e responsável de todos.

## **CAPÍTULO 03 – A PRÁTICA VIVENCIADA**

Este terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada no trabalho, apresentando a natureza da pesquisa, a abordagem, o contexto, as fontes e os instrumentos de coleta, as técnicas e a análise dos dados.

Pois, pesquisar é investigar, estudar com o fim de descobrir ou estabelecer fatos ou princípios relativos a um campo de conhecimento. É um processo minucioso e sistemático; processo de produção de conhecimento para a compreensão de uma dada realidade.

A pesquisa complementa a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo e mesmo que seja uma prática teórica, vincula pensamento e ação.

Sendo assim, nada pode ser teoricamente um problema, se não tiver sido antes uma dúvida da vida prática. Portanto, a função da pesquisa, por mais abstrata que nos possa parecer, é uma interpretação do que vivemos.

A pesquisa qualitativa possibilita a utilização do estudo de caso, opção feita para a condução deste trabalho. Nesse sentido, conforme Minayo (2010), os casos podem ser indivíduos, programas, instituições ou grupos. A abordagem do estudo de caso para a análise qualitativa consiste num modo peculiar de coletar, organizar e analisar os dados. O propósito é reunir informações inteligíveis, sistemáticas e em profundidade para o caso de interesse.

A instituição escolar escolhida e pesquisada é pública e municipal, está localizada na área urbana do município de Três Passos, têm 15 professores atuando nas diferentes áreas, 06 funcionários, dentre eles: 01 secretária, 04 pessoas na equipe da limpeza e 01 na cozinha. Não tem bibliotecária, nem monitores que possam auxiliar no trabalho pedagógico. Os professores são todos graduados, sendo que a maioria possui pós-graduação. A escola oferece atendimento aos alunos desde a educação infantil até o 9º ano do ensino fundamental. Além disso, oportuniza a educação integral através do programa MAIS EDUCAÇÃO.

As fontes utilizadas na pesquisa foram divididas em dois itens: o sujeito e os documentos. O sujeito da pesquisa foi o gestor escolar, na figura do diretor. Este possui graduação em Educação Física mas, não tem ainda formação específica para exercer o cargo, está cursando a pós-graduação em Gestão Educacional pela UFSM. O gestor da escola atua como diretor há 10 meses e já esteve na Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto do município de Três Passos, como Secretário de Educação.

Os documentos utilizados para dar suporte teórico a esta pesquisa foram: a Constituição Federal de 1988, a LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a Lei Estadual nº 10.576/95 - Lei da Gestão Democrática do Ensino Público do RS - das atribuições do Diretor. Esses documentos deram o embasamento que auxiliou na definição das atribuições do gestor escolar e da gestão democrática na educação.

### **3.1 Abordagem da pesquisa**

A metodologia escolhida para a realização desta pesquisa foi o “Estudo de caso”. Para a realização de um estudo de caso parte-se da convicção do pesquisador de que ele pode obter informações importantes para o que se propõe a estudar. Os dados da investigação se entrelaçam com as informações obtidas através da entrevista, da observação, das impressões e afirmações, ou seja, toda a informação que tenha sido acumulada sobre o caso particular em questão.

Nesta pesquisa, a atribuição do gestor escolar e a gestão democrática, necessitam ser compreendidas através do olhar do diretor de uma escola pública de ensino fundamental do município de Três Passos. A intenção é compreender os desafios enfrentados por este profissional em seu dia a dia e qual o seu entendimento sobre a função que exerce.

Para Minayo (2010), o ciclo da pesquisa nunca se fecha. Ele consiste em um processo de trabalho em espiral que começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas

interrogações. Toda pesquisa produz conhecimentos afirmativos e provoca mais questões para serem aprofundadas posteriormente.

### 3.1.1 Instrumentos da pesquisa

Após a definição dos sujeitos e dos documentos que deram o suporte teórico, foram definidos os instrumentos da pesquisa. Para isso, foi elaborado um questionário, contendo 20 questões, o qual foi aplicado ao diretor escolhido, com o objetivo de coletar dados necessários para a viabilização do que estava sendo proposto.

O questionário foi aplicado de forma que o pesquisado compreendesse o teor da pesquisa, respondendo sinceramente as questões, de acordo com seu entendimento sobre o assunto tratado. As questões foram todas respondidas em forma de entrevista, após visita a escola, com a intenção de recolher dados suficientes para delinear como o mesmo exerce a função diretiva, compreender como desenvolve seu trabalho e quais são os maiores desafios enfrentados no dia a dia da escola em que atua.

### 3.1.2 Análise dos dados e sistematização das informações

As questões foram elaboradas a partir das pesquisas bibliográficas realizadas para a construção deste trabalho, com a intenção de compreender a realidade que encontramos nas escolas públicas, tendo como modelo a gestão administrativa e pedagógica da direção de uma escola municipal de Três Passos. Na entrevista obteve-se informações relevantes sobre como acontece o trabalho de um diretor escolar, seus conhecimentos sobre o cargo e suas atribuições, suas dificuldades e os problemas enfrentados na rotina diária, que comprometem o desenvolvimento e o sucesso do seu trabalho.

A escola onde este diretor atua foi fundada recentemente, em 1996, tem aproximadamente 230 alunos, conta com o trabalho de 15 professores, duas

pessoas na equipe gestora, sendo uma na direção e outra na coordenação, uma secretária, 04 funcionários para a limpeza e 02 que preparam a merenda.

Segundo a direção, há a necessidade de mais funcionárias na limpeza, em razão do tamanho do prédio da instituição, que é utilizado em todos os seus espaços por atender aos alunos da manhã também no turno da tarde e da mesma forma os alunos tarde no turno da manhã, isso porque a Secretaria de Educação aderiu esta escola ao Programa Federal “Mais Educação” , através do qual ofertam oficinas de diversas modalidades para todos os educandos matriculados.

Além disso, sente-se a necessidade de mais um profissional para atender os alunos, seja um professor ou um funcionário sempre que houver necessidade, como no caso da falta de um professor ou de um instrutor do programa, uma vez que é a direção ou a coordenação que assume a turma ou a oficina, deixando assim de realizar o seu trabalho diretivo. Percebe-se essa necessidade para que a equipe gestora consiga concretizar as ações de maneira mais efetiva e atender as demandas que lhe são atribuídas, sempre em busca do sucesso na aprendizagem dos alunos.

O diretor entrevistado compreende que cabe a ele a organização pedagógica e administrativa da escola. Mas, que a gestão do pedagógico é realizada em conjunto com a coordenação, a qual atua mais diretamente com os docentes.

Na função administrativa, ele está consciente de seu dever fazer com que todos os setores da escola estejam funcionando bem e de acordo com o que é legal. Porém, nesta escola há apenas 02 pessoas integrantes da equipe diretiva, a qual é composta pela Direção e Coordenação. Não há mais pessoas para auxiliar na supervisão e orientação dos educandos portanto, cabe a somente a esses dois profissionais, também o trabalho, que é importante para a resolução de problemas e impasses vividos em sala de aula. Essa quantidade de pessoal é insuficiente para atender a demanda da escola, considerando-se que há a necessidade de pelo menos mais um profissional para atuar na equipe diretiva, para que se efetive um trabalho com maior qualidade, podendo contemplar mais famílias e alunos que precisam de orientação em sua vida escolar.

A gestão escolar democrática é compreendida como um meio de se efetivar a participação de todos - professores, funcionários, alunos e pais - no trabalho escolar, de forma que possam atuar e interferir, de maneira adequada e positiva, nas tomadas de decisões. Pois, compreende-se que é de suma importância a participação da família na escola para que se possam sanar as dificuldades de aprendizagem vivenciadas por muitos alunos. Se a comunidade estiver envolvida com a escola, poderá auxiliar, na medida do possível, a encontrar a solução para problemas que interferem no processo de ensino e aprendizagem.

Para a efetivação de uma gestão mais democrática, nesta escola, há o CPM - Círculo de Pais e Mestres, composto por representantes dos pais, funcionários, professores, pela coordenação e direção. Esta organização tem o compromisso de, conjuntamente, planejar ações de melhoria na instituição, tanto estruturais como pedagógicas. Mas, cabe ressaltar que é muito importante saber quais são os assuntos e problemas que serão tratados, principalmente sua forma de abordagem, para que não prejudiquem as pessoas envolvidas e não causem mais prejuízos, porque, muitas vezes os integrantes deste conselho têm pouco conhecimento e também divulgam informações importantes e sigilosas, tratadas nas reuniões, para pessoas de outros setores, causando transtornos para a direção e coordenação, desestabilizando o trabalho da escola.

O Diretor pesquisado afirma que nem sempre consegue realizar as suas tarefas em tempo hábil, geralmente ficando pendentes diversas atividades que têm prazo para serem entregues ou que necessitam ser concretizadas para que outras sejam concluídas.

Os impedimentos surgem das mais variadas fontes, por exemplo: problemas na infraestrutura do prédio e a necessidade de atender a todos os pais que comparecem na escola para saber da situação da aprendizagem e do comportamento dos filhos. Estas duas situações são frequentes, quase diárias, e acabam por impedir que se concretizem outras tarefas também importantes. Aparece mais uma vez a necessidade de se ter mais uma pessoa trabalhando na equipe diretiva ou então de mais um funcionário que possa realizar tarefas que não demandam de decisões da direção para serem concluídas.

Outro problema que impede a concretização de muitas ações é a insuficiência de recursos financeiros, que inviabiliza a realização de muitos projetos e programas. Como a maioria das famílias da comunidade onde a escola está inserida é de baixa renda, todo o tipo de contribuição é desfavorecida, quase inexistente, restando escasso recurso advindo dos programas federais nos quais a escola está vinculada, e que na maioria das vezes dificultam os gastos, pois exigem que se adquira material de que a escola não precisa e impede a compra de outros de que a escola sente maior necessidade.

Ou seja, são poucas e dificultosas as formas de se gastar as verbas federais. A mantenedora das instituições municipais de ensino, a Secretaria Municipal de Educação, também passa por dificuldades financeiras e pelos mesmos empecilhos para a comprovação de gastos e investimentos necessários para a melhoria da educação, bem como para a manutenção das estruturas prediais das instituições. Sendo assim, as escolas públicas passam por muitos obstáculos para conseguir concretizar planos e projetos para a melhoria do ensino, da aprendizagem e para a conservação da estrutura física.

Outro grande desafio a ser enfrentado pela direção é a motivação dos profissionais da educação: influenciá-los e motivá-los requer muita conversa, estudo e dedicação. Também, valorizar, abrir espaço para sugestões, indicar caminhos, são ações fundamentais para que possa construir um grupo mais unido, na busca do sucesso em seu trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As funções e atribuições do gestor escolar na função de diretor estão descritas em vários documentos, livros e leis, mas somente na prática percebemos o que torna um profissional da educação em um gestor competente, capaz de transformar a realidade da escola onde atua. As dificuldades enfrentadas em seu dia a dia são entraves difíceis de serem superados, por isso, este profissional deve ter a consciência de seu próprio papel dentro do espaço escolar, refletindo e avaliando sobre o seu trabalho constantemente.

O gestor escolar, como líder de sua equipe de trabalho e representante da escola frente a comunidade, deve ter a pré-disposição de realizar um trabalho coletivo, estar aberto ao diálogo com os diferentes grupos existentes dentro e fora da escola, buscando a maior interação possível em favor da instituição. A sua postura democrática e de liderança se revela por meio da sua própria concepção sobre educação e ensino como fontes de solidariedade, de mudança e emancipação social.

O profissional que atua na direção de uma escola tem a função de conseguir concretizar o trabalho educacional dispondo de pouco para realizar muito, superar as constantes faltas de professores e funcionários, suprir a falta de materiais, reinventar e readequar espaços, atender os anseios dos pais, além de auxiliar no trabalho pedagógico e construir, com seu grupo, uma proposta de educação que objetive o sucesso da aprendizagem dos educandos e a transformação da realidade onde estes vivem.

Por isso, o trabalho do gestor escolar na função de diretor deve ser realizado com entusiasmo e perseverança, para que aos demais se repasse a ideia de que juntos - diretor, professores, funcionários, alunos, pais, comunidade - podem transformar a realidade da escola, superando as faltas e dificuldades e assim torná-la mais competente e transformadora.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: [portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf). Acesso em: 15 de set. de 2013.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. **A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-25551998000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551998000200003). Acesso em: 20 de set. de 2013.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Educacional Democrática**. Alínea Editora, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2011.

\_\_\_\_. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2012.

LÜCK, Heloísa. FREITAS, Kátia Siqueira de. GIRLING, Robert. KEITH, Sherry. **A Escola Participativa – O Trabalho do Gestor Escolar**. Editora Vozes, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. São Paulo: Vozes, 2010.

ROSAR, M.F.F. **A dialética entre concepção e a prática da "gestão democrática" no âmbito da educação básica no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas, Dezembro, 1992.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica**: política e gestão escolar. Líber livro, fortaleza, 2008.

SANTOS, Boaventura de Souza (org.). **Os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **Saberes implicados na formação do educador**. In: Formação do Educador: dever do Estado, tarefa da Universidade. BICUDO, M. A. V.; SILVA JUNIOR, C. A da. (Orgs.), VI. 1. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

SECRETARIA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Lei 10.576 de 14 de novembro de 1995. Disponível em: [www.educacao.rs.gov.br/dados/lei\\_10.576\\_compilado.pdf](http://www.educacao.rs.gov.br/dados/lei_10.576_compilado.pdf). Acesso em: 20 de set. de 2013.

SOUSA, Valdivino Alves de. **Gestão Escolar**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/1509/1/A-Gestao-Escolar/pagina1.html>. Acesso em: 02 de Set. de 2013.

## APÊNDICE

## Apêndice A – Questionário aplicado ao gestor



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

### QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR

1. Na sua concepção, quais as funções do gestor escolar?
2. Como está estruturada a equipe gestora da escola onde você atua?
3. O que você compreende por “gestão democrática”?
4. Na sua escola há um conselho escolar estruturado? Como ele funciona? Quem são os integrantes? Quantos encontros por ano são feitos? Estes auxiliam na resolução de problemas e na proposta de novas metas?
5. O grupo docente participa da elaboração e executa os planos de trabalho? De que forma?
6. Como foi construído o PPP de sua escola?
7. A comunidade escolar – pais, alunos, professores e funcionários – tem acesso ao Regimento e ao PPP da escola? Há a liberdade de interferência dos mesmos nas tomadas de decisões na escola?
8. Considerando suas ações como gestor, você se considera democrático?
9. Como é feita a escolha da direção em sua escola e quais são os reflexos produzidos na equipe educacional e comunidade?
10. Você consegue, em tempo hábil, realizar todas as tarefas diárias que lhe são exigidas? Quais são os impedimentos? - há pessoal suficiente para trabalhar e colocar em prática o que é necessário?
11. Há professores e funcionários em quantidade suficiente na escola? Que dificuldades são encontradas com a falta ou insuficiência de pessoal:
12. Sob seu ponto de vista, o que lhe impede de conseguir pôr em prática a gestão democrática na escola? Quais os maiores problemas enfrentados?

13. Existe apoio - na resolução de problemas e tomada de decisões - do sistema de ensino municipal?

14. Os recursos financeiros públicos são suficientes para a manutenção da escola e concretização dos projetos escolares definidos para o trabalho pedagógico?

15. Quais os maiores desafios a serem enfrentados e de que forma se pretende alcançar o sucesso na aprendizagem dos alunos?