



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

**AS FUNÇÕES DO DIRETOR DE ESCOLA: HÁ
ESPAÇO PARA A DIMENSÃO POLÍTICA?**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO
LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

SCHEILA GNOATTO STUMM

**Sapiranga, RS, Brasil
2013**

AS FUNÇÕES DO DIRETOR DE ESCOLA: HÁ ESPAÇO PARA A DIMENSÃO POLÍTICA?

Scheila Gnoatto Stumm

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: Profa. Dra. Cristiane Ludwig

**Santa Maria, 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 Especialização

**AS FUNÇÕES DO DIRETOR DE ESCOLA: HÁ ESPAÇO PARA A
DIMENSÃO POLÍTICA?**

elaborada por
Scheila Gnoatto Stumm

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

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

Profa. Dra. Sueli Menezes Pereira (UFPEL)
(1º examinador)

Profa. Dra. Roseane Martins Coelho (UFSM)
(2º examinador)

Micheli Daiani Hennicha
(Suplente)

Sapiranga, RS, 29 de novembro de 2013.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela saúde e força concedidas durante toda minha vida e, também, nessa jornada. Ao meu esposo, André, pela resignação, compreensão e carinho. À minha amada filha Caroline pela paciência nos momentos em que precisei estudar e não lhe dei toda a atenção necessária, também agradeço pelos beijinhos e demais demonstrações de amor, os quais me davam mais força para continuar. Te amo, filha! À minha família pelo apoio absoluto e pelo incentivo constante.

Em especial à minha orientadora Professora, doutora, Cristiane Ludwig, pelo carinho, total dedicação, extrema competência, instigação e muita paciência na orientação dessa pesquisa. Orientadora Cristiane, muito obrigada.

A toda equipe de Professores e Tutores de que é composta a EAD da UFSM, Pólo de Saporanga (RS), pela disponibilidade em ofertar uma Especialização de qualidade, estando sempre à disposição para esclarecimentos de dúvidas ou dificuldades.

À minha colega e amiga, Jaqueline Santos, pelo coleguismo, incentivo e palavras motivadoras.

Enfim, a todos que de uma maneira ou de outra cooperaram para a consolidação desse trabalho.

“O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários.”

Vitor Henrique Paro

RESUMO

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

AS FUNÇÕES DO DIRETOR DE ESCOLA: HÁ ESPAÇO PARA A DIMENSÃO POLÍTICA?

AUTORA: SCHEILA GNOATTO STUMM

ORIENTADORA: Profa. Dra. Cristiane Ludwig

Data e Local da Defesa: Sapiranga/RS, 29 de novembro de 2013.

A temática deste trabalho busca levar em consideração o papel do diretor gestor em busca da vinculação entre a escola e a comunidade escolar. Essa alteração torna-se necessária, pois ainda observa-se, nos dias atuais, algumas práticas autoritárias e anacrônicas, voltadas apenas para a parte administrativa e burocrática das atividades da escola. Sendo assim, a pesquisa objetiva analisar, em especial, o entendimento e as ações promovidas pelos diretores a respeito da gestão democrática, a fim de integrar a família e a escola em busca de um ensino qualitativo. Como problema de pesquisa questiona-se: os gestores municipais de Parobé-RS, os quais participaram do questionário, agem de maneira democrática nas escolas que atuam como diretores? Quais projetos desenvolvem para motivar a comunidade escolar a participar das atividades escolares? Para tentar abarcar o objetivo e o problema proposto nesta pesquisa, busca-se referendar teoricamente autores que tratam da temática como Oliveira (2010), Chiavenato (2003), Hora (2012), Andreotti (2010), Lück (1981), Libâneo (2004), Paro (2010), Drabach (2011). Em sua dimensão prática, a pesquisa parte da aplicação de um questionário com quatro gestores abrangendo questões referentes ao assunto. A partir das reflexões dos referenciais teóricos estudados e da análise do questionário aplicado, depreende-se que esses diretores reconhecem que uma gestão democrática possibilita um maior comprometimento de todos os envolvidos no processo educacional, buscando, assim, projetos na escola que visem englobar todas as questões sociais sempre firmando o compromisso com uma aprendizagem crítica e plena. No entanto, na prática, a condição complexa das diferentes demandas exigidas ao diretor e que precisa dar conta impede, muitas vezes, uma dimensão política de tais projetos, resumindo sua função a uma dimensão administrativa e de caráter mais técnico.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Diretor. Integração Escola x Famílias.

ABSTRACT

**Monograph Specialization
Education Center
Postgraduate Course Distance
Lato Sensu Specialization in Educational Management
Universidade Federal de Santa Maria**

THE DIRECTOR'S ROLE AT SCHOOL: IS THERE SPACE FOR POLITICAL DIMENSION?

AUTHOR: SCHEILA GNOATTO STUMM

ADVISER: CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Sapiranga/RS, 29 de novembro de 2013.

This research considers the manager's role represented by the directors' figure, looking for a relation between the school and school community. This alteration is necessary because it is possible to observe some authoritarian and anachronistic practices, directed only for school administrative and bureaucratic activities. Thus, the goal of this research is to analyze, mainly, the director's actions and understanding about democratic management. It aims to integrate family and school searching for a qualitative teaching. This research asks for: the directors' managers, who participate in this research, behave democratically at schools where they act like directors? What projects do they develop to motivate the school community participating at school activities? Then, contemplating this research's goal and problem, it will be based in some authors like Oliveira (2010), Chiavenato (2003), Hora (2012), Andreotti (2010), Lück (1981), Libâneo (2004), Paro (2010), Drabach (2011). The research part of a questionnaire's application with four managers, it contemplates questions about the subject of this essay. Then, considering authors' studies and questionnaire analysis, understand that these managers recognize the democratic management enable more commitment from all people that are involved at educational process, search in then, schools' projects that encompass all social issues making some commitment with an effective and critical learning. However, in practice, the complex condition of different requests required for director, that he needs to solve, preclude, many times, a political dimension of this projects, it summarizes his role for an administrative dimension, with a technical character.

Key words: Democratic manager. Director. Integration between family and school.

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – [Questionário Aplicado ao Diretor A].....	39
Anexo B – [Questionário Aplicado ao Diretor B].....	42
Anexo C – [Questionário Aplicado ao Diretor C].....	45
Anexo D – [Questionário Aplicado ao Diretor D].....	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS	12
1.1 Administração Escolar na história da educação brasileira	12
1.2 Conceitos de Gestão: Administração Escolar X Gestão Escolar	19
2 ATRIBUIÇÕES DO GESTOR NA FIGURA DO DIRETOR FRENTE OS DESAFIOS DO COTIDIANO ESCOLAR	23
2.1 O gestor na figura do diretor em uma perspectiva democrática	23
2.2 Questionário com diretores de escolas da cidade de Parobé-RS	25
3 ESCOLA DEMOCRÁTICA: IMPLICAÇÕES PARA UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA	29
3.1 Análise dos dados coletados articulados com a figura do diretor segundo os princípios da gestão escolar democrática	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	37
ANEXOS	39

INTRODUÇÃO

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (1998) enfatizam que cabe à escola proporcionar aos seus alunos um ambiente capaz de mediar às diferenças sociais existentes. Sendo assim, a escola precisa ser um local em que todos os envolvidos atuem com ética, democracia e cidadania, ou seja, é preciso ter gestores democráticos. A Constituição Federal (1998) traz a incumbência de promover esses conhecimentos aos alunos e enfatiza que esse direito à educação deve ser assegurado e compete à escola e à sociedade fazer o possível para garanti-lo.

Portanto, este trabalho pauta sua temática na gestão democrática, enfocando o olhar sobre a influência da gestão na integração da escola com a família. Muito se tem falado sobre como melhorar a educação em nosso país. No entanto, para que isso realmente ocorra é necessário repensar o papel crítico da escola e da sociedade na busca desse conhecimento. Acreditamos que frente aos desafios da sociedade atual, faz-se necessário uma gestão escolar participativa que busque o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões, atuando com criticidade diante das realidades complexas. Partindo desse princípio, nasce o papel da gestão escolar que busca promover o compromisso coletivo nas decisões que influem no corpo teórico e prático da escola, em projetos que buscam promover a transformação crítica, articulando tais propostas às opiniões da comunidade escolar.

Dessa maneira, cabem alguns questionamentos pertinentes, os quais orientam a problematização de nossa pesquisa: O que realmente significa gestão democrática? Todos os envolvidos no âmbito escolar têm clareza sobre o que é ser gestor democrático e quais suas funções primordiais? Será que as Escolas Municipais de Parobé-RS têm gestores democráticos? Os gestores municipais de Parobé-RS procuram interagir e trazer a comunidade escolar para auxiliá-los e participarem nas escolas visando uma melhora no ensino e na aprendizagem?

Essas são algumas inquietações que pretendemos desvendar ao longo de nossa pesquisa e, portanto, o presente trabalho justifica-se por ser de suma importância para que todos os envolvidos nesse processo de ensino e de aprendizagem compreendam o significado de um contexto em que haja uma gestão democrática e a influência desse agir para um melhor desempenho escolar dos educandos.

Assim sendo, temos como objetivo geral verificar se as escolas municipais de Parobé-RS têm uma gestão democrática e, se têm, como fazem para interagir com a comunidade escolar. O intuito da pesquisa é aprendermos a partir de exemplos significativos na educação pública para melhor agirmos em nossas escolas visando, também, um ensino qualitativo.

Além disso, temos como objetivos específicos: avaliar se todos os sujeitos pesquisados compreendem o que significa gestão democrática; identificar nas escolas, em que há uma gestão democrática, quais são os aspectos positivos na relação existente entre escola e família e se há uma melhora na qualidade de ensino; conhecer os projetos que as escolas, com gestão democrática, desenvolvem para que ocorra o envolvimento e o comprometimento da comunidade com a escola.

A metodologia adotada, inicialmente, foi uma pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico, a qual foi realizada em livros, revistas, sites, entre outros, que abordam o assunto gestão democrática e qualidade de ensino. Em matéria de autores pesquisados que tratam da temática citamos: Chiavenato (2003), Hora (2012), Andreotti (2010), Lück (1981), Libâneo (2004), Paro (2010), Drabach (2011), entre outros. Essa pesquisa bibliográfica teve por objetivos conhecer e descrever o real significado do processo de gestão democrática, bem como mostrar o valor de uma educação em que escola e família andem unidas na busca do saber.

Em um segundo momento, realizamos uma pesquisa qualitativa de caráter empírico. Para alcançar os propósitos lançados nessa pesquisa e as questões levantadas, elaboramos um questionário com perguntas sobre gestão escolar, qualidade do ensino, participação dos pais na escola e integração da escola com a comunidade. O objetivo era identificar se os gestores tinham consciência do papel que desempenham como diretores e se agem democraticamente em suas práticas diárias na escola. Do mesmo modo, também analisar se há integração da escola com a comunidade através de projetos que visem à socialização e a melhor qualidade do ensino. Optamos por aplicar o questionário a quatro diretores de escolas municipais, devido ao pouco tempo disponível para a análise e conclusão desse trabalho, a fim de conseguir analisá-los adequadamente. A escolha dos diretores levou em consideração as diferentes realidades sociais dentro da nossa cidade. Diante disso, distribuimos os questionários a diretores de escolas de bairros distintos, buscando verificar o trabalho que esses diretores realizam em sua comunidade.

O presente trabalho está composto por três capítulos. O primeiro capítulo traz uma definição sobre o que é gestão democrática e as perspectivas históricas, bem como qual é o papel dos gestores. No segundo capítulo, realiza-se a pesquisa com diretores, cuja finalidade consiste em mostrar as realidades existentes em algumas escolas municipais acerca do processo de gestão democrática e a socialização com a comunidade escolar, bem como perceber e expor os reflexos desses atos na educação dos alunos envolvidos. Também, nesse capítulo, abordamos as atribuições do gestor na figura do diretor democrático e relatamos a descrição da pesquisa realizada nas escolas com os respectivos diretores. O terceiro capítulo apresenta uma análise reflexiva das respostas obtidas com os diretores. A análise se volta para explicitar as implicações necessárias para uma escola ser democrática, bem como a tentativa de compreensão dos aspectos que estão por trás da prática dos diretores analisados nessa pesquisa e que, em muitos casos, impede a vivência de uma prática democrática na escola.

Portanto, esta monografia tornar-se-á importante para nortear os gestores e demais interessados no desenvolvimento de um trabalho eficaz tendo como alicerce uma gestão democrática.

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS

1.1 Administração Escolar na história da educação brasileira

Compreendemos que uma gestão democrática e participativa nos remete à existência de uma estrutura organizacional com responsabilidade muito bem estabelecida e definida, posições dialógicas nas relações, e maneiras de promover trocas interativas, na qual todos participem das tomadas de decisões. Dessa forma, a gestão democrática e a qualidade do ensino, são temas que vêm ganhando cada vez mais atenção na atualidade, devido à necessidade de melhorarmos as relações existentes nas escolas entre toda a comunidade escolar: professores, equipe diretiva, pais, alunos, funcionários, visando uma melhora na qualidade do ensino em nosso país.

Diante disso, todos nós gestores temos a necessidade de conhecermos um pouco do percurso da administração escolar em nosso país e compreendermos como ocorreu essa transferência de administração empresarial para gestão escolar, na busca de desenvolvermos da melhor maneira nosso trabalho nas escolas. Sendo assim, segundo Chiavenato (2003), ao longo da história da humanidade sempre houve de alguma forma administração. A população precisava organizar-se para suas atividades diárias e isso exigia de certa maneira a presença de uma pessoa com espírito de liderança para planejar a maneira de como aquela atividade seria realizada por todos. Por volta do século XIX, as organizações ainda eram poucas e de pequeno porte, como oficinas, alguns artesões independentes, escolas com poucos alunos e salas de aula, médicos que atendiam por conta própria, entre outros. Nesse cenário, vale lembrarmos que as primeiras teorias sobre administração escolar, no Brasil, apareceram por volta da década de 1930 e, segundo Lacombe (2008, p. 37),

a primeira teoria administrativa, em termos cronológicos, foi a chamada escola da administração científica, teoria baseada na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade, que se iniciou com o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor.

Dessa maneira, essas teorias administrativas visavam às relações econômicas, sociais e as preocupações vigentes na época em que foram estipuladas. Conseqüentemente, com o avanço industrial em nosso país, os governantes não viam mais sentido naquela organização de educação tradicional e estavam buscando suporte em uma educação progressista, a qual se defrontou com um sistema capitalista e não com uma ação destinada à autonomia e à criticidade. Desse modo, a instituição escolar emerge da necessidade da formação da mão-de-obra para o mercado de trabalho capitalista. Com isso, surge a administração escolar baseada nos princípios científicos dos modelos taylorista/fordista, inventado por Frederick W. Taylor e Henry Ford. O engenheiro Frederick Winslow Taylor observou os trabalhadores nas indústrias e criou o seu modelo de administração, no qual estabeleceu que eles deveriam seguir uma hierarquia e serem organizados, a fim de produzirem cada vez mais e mais rápido. Isso acabou gerando uma exploração da mão de obra barata dos operários, os quais pensavam estarem sendo premiados por sobressaírem-se aos colegas na quantidade e rapidez da produção. Nesse modelo de administração, o trabalhador não precisava ser criativo e não tinha autonomia nenhuma, já que precisa apenas produzir. Dessa forma, segundo Chiavenato (2003, p. 57)

para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método ou processo mais eficiente [...] Com a Administração Científica ocorre uma repartição de responsabilidade: a administração (gerência) fica com o planejamento [...] e a supervisão [...] enquanto o trabalhador fica somente com a execução do trabalho. A gerência pensa enquanto o trabalhador executa.

Sendo assim, nos dias de hoje, ainda, vemos muitas escolas que repetem essa maneira de administrar quando os educadores, por exemplo, determinam o tempo para as tarefas em sala de aula como se os alunos fossem como os operários nas fábricas e tivessem que obter produção em massa e no menor tempo possível. Diante dessa realidade, parece-nos que todos os alunos devem saber realizar as tarefas igualmente e com o mesmo tempo que o “gerente”, ou seja, com o mesmo tempo que o professor realizaria a mesma. Outro aspecto em que as escolas, muitas vezes, assemelham-se a teoria de Taylor é na transmissão dos conteúdos dissociados do contexto social e histórico, tendo como preocupação a quantidade, o volume

de conteúdos dados, ou seja, apenas repassam os conteúdos sem a preocupação com o ensinar o aluno a refletir e a questionar o mundo que o cerca.

Por sua vez, o norte-americano Henry Ford era dono de uma indústria automobilística e, baseado nas teorias de Taylor, começou a produzir em grandes quantidades e visava a um consumo em massa. De acordo com Chiavenato (2003, p. 65), “Ford inovou na organização do trabalho: a produção de maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade e pelo menor custo possível”. Já o engenheiro francês Henri Fayol, fundador da teoria clássica, explica que “tanto o diretor, o gerente, o chefe, como o supervisor – cada qual em seu respectivo nível – desempenham atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais” (CHIAVENATO, 2003, p. 81). Além disso, Fayol nos explica que cabe ao administrador conseguir atingir os resultados desejados através do trabalho de terceiros e para isso ele tem que coordenar as atividades para que elas realmente aconteçam como o planejado.

Assim sendo, os padrões de comportamento nesse modelo eram modificados em prol do desenvolvimento capitalista (gestão de fábrica). Como na fábrica estava “dando certo”, automaticamente se transferiu esse modelo para a educação. Assim, de acordo com Hora (2012, p. 33-34) a teoria sobre administração do século XX seguiu três escolas, as quais se denominavam de clássica, psicossocial e de contemporânea. Deste modo, “a clássica [...] foi representada por três movimentos: a administração científica de Taylor, a administração geral de Fayol e a administração burocrática”. A mesma autora ainda afirma que no terceiro movimento da escola clássica da administração nasceu a administração burocrática, a qual mostrou-nos que essa escola visava à eficiência, ou seja, tinha por objetivo primordial produzir muito com poucos recursos, baixa energia e em pouco tempo.

Ainda, segundo a autora, essa maneira de organizar o capital e o trabalho realizado “reforça a separação entre planejamento e execução, trabalho manual e intelectual, intensificando a dominação do capital sobre o trabalho”. (HORA, 2012, p. 35). Sendo assim, segundo Hora (2012), surge a escola psicossocial, a qual irá se contrapor a esses critérios de eficiência, explicando que a organização é algo natural e orgânico. Essa escola evolui de certa maneira ao que Taylor e Fayol sugerem, porém “continua insistindo na ordem, no equilíbrio, na harmonia, na integração, enfim, no consenso em função dos objetivos organizacionais da sociedade.” (HORA, 2012, p. 36). Portanto, percebe-se uma tentativa de fugir um pouco da

mera reprodução da teoria administrativa, porém continua a repetir certas etapas e acaba prejudicando a dimensão qualitativa do sistema educacional.

Diante disso, segundo Antunes (2005), no final dos anos 60, a segunda geração de operários do modelo taylorista/fordista não concordou mais com a maneira administrativa das empresas e iniciaram uma série de manifestações, greves e invasões das fábricas para reivindicarem o direito de mostrar que têm inteligência e não apenas um braço forte para trabalhar. Assim, os capitalistas resolveram reavaliar suas técnicas administrativas tayloristas/fordistas para darem ênfase à capacidade individual dos trabalhadores com o objetivo de explorarem a imaginação e a organização deles em prol de mais lucro. Assim sendo, a partir dos anos 70, surge o modelo japonês de produção, o Toyotismo, inventado pelo engenheiro Taiichi Ohno, da fábrica Toyota. Segundo Antunes (2005, p. 52), esse modelo

se fundamenta num padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, resultado da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias da fase informacional, bem como da introdução ampliada dos computadores no processo produtivo e de serviços [...] além de requerer, ao menos no plano discursivo, o “envolvimento participativo” dos trabalhadores, em verdade uma participação manipuladora e que preserva, na essência, as condições do trabalho alienado e estranhado.

Desse modo, o modelo do toyotismo, ainda segundo o autor, refletiu no mundo do trabalho de maneira a mostrar a desregulamentação dos direitos do trabalhador, o aumento da fragmentação no interior da classe operária, a precarização e terceirização da força trabalhadora, a destruição do sindicalismo de classe e sua conversão num sindicalismo muito mais manso, etc. Diante disso, podemos ver que todos esses modelos administrativos objetivaram a exploração dos trabalhadores, sem a preocupação com a vida social deles e nem com a inteligência dos mesmos.

Nesse contexto, a administração industrial foi desenvolvendo-se e juntamente com ela a administração escolar, a qual se baseou nas diferentes teorias administrativo-empresariais para ministrar suas escolas e comandar seu público. No entanto, sabemos que a administração

de uma escola precisa ser bem diferente da administração empresarial, já que esta visa apenas o lucro e a escola precisa preocupar-se com a questão social, a humanização das pessoas. Entretanto, segundo Hora (2012), no fim da década de 1970 e começo de 1980, devido à inconstância econômica e política internacional, iniciaram-se questionamentos sobre as teorias administrativas e, assim,

surgiram as teorias administrativas críticas que têm sua base na fenomenologia, no existencialismo, no método dialético e nas abordagens de ação e que estabelecem como critério-chave na orientação dos atos e fatos administrativos a “relevância humana”, em que são analisados os critérios de eficiência, eficácia e efetividade na administração. (HORA, 2012, p. 37).

Nesse aspecto, podemos compreender que a relevância humana consistia em duas realidades distintas, de um lado a administração e de outro a qualidade de vida dos integrantes, as quais se definem de acordo com as suas opções existenciais. Portanto, esse modelo de administração levava em consideração a experiência dos indivíduos e as suas emoções e, a partir disto, organizava-se. No entanto, ao nosso entendimento, essa teoria administrativa crítica continuou a privilegiar a dimensão técnica-produtiva e não a humana. Ainda segundo a autora acima citada, em nosso país sempre houve a tendência de adotarmos os modelos de administração das empresas para conduzirmos nossas escolas. Isso fica evidente quando, um dos primeiros teóricos da administração escolar brasileira, José Querino Ribeiro, diz que:

a complexidade alcançada pela escola, exigindo-lhe cada vez mais unidade de objetivos e racionalização do seu funcionamento, levou-a a que ela se inspirasse nos estudos de Administração em que o Estado e as empresas privadas encontraram elementos para renovar suas dificuldades decorrentes do progresso social. Sendo evidente a semelhança de fatores que criam a necessidade de estudos de administração pública ou privada, a escola teve apenas de adaptá-las à sua realidade. Assim, a Administração Escolar encontrava seu último fundamento nos estudos gerais de Administração. (RIBEIRO, 1978, p. 59 apud HORA, 2012, p. 39).

Diante disso, podemos ver claramente duas distintas teorias de administração escolar. De um lado os teóricos da administração das empresas, os quais tentavam criar uma teoria que se generalizasse e fosse possível de aplicação tanto nas fábricas quanto em qualquer outra organização. Do outro lado, podemos notar os teóricos da administração escolar que tentavam formular suas teorias a partir das hipóteses já existentes da administração das empresas para conseguirem obter a mesma eficácia e racionalização das mesmas. Nesse sentido, ao longo dos anos o povo brasileiro vem sofrendo as consequências de uma educação voltada para uma administração capitalista e empresarial. Além disso, sofremos os graves impactos gerados pela globalização, os quais levaram a população a ter um contato imediato e repentino com as tecnologias e inovações da ciência que potencializaram a capacidade dos indivíduos de acumulação.

Assim, de acordo com Andreotti (2010), essa aquisição cada vez maior de capital gerou uma crise financeira no mundo, inclusive no Brasil que teve sua economia atingida, a dívida externa aumentada. Com isso, o governo brasileiro precisou “retirar das mãos dos trabalhadores não apenas o acesso aos recursos públicos como também o controle sobre eles.” (p. 178). Portanto, todas essas transformações na economia geraram mudanças no sistema educacional. Tal cenário conduziu, no fim dos anos 70, um aumento da luta pela democratização da sociedade brasileira e assim, surgiram algumas entidades e instituições muito importantes e que teriam um papel fundamental nas decisões pela luta da educação. Já nos primeiros anos da década de 1980 aconteceram grandes mobilizações em prol de uma sociedade mais justa, entre elas podemos destacar a luta pela implementação da gestão democrática da educação. Essas discussões tinham como foco o papel social da escola e, de acordo com Andreotti (2010), em relação à administração escolar, as exigências estavam relacionadas, sobretudo, à democratização da gestão. Sendo assim, as reivindicações mais importantes consistiam em:

1. Descentralização administrativa e pedagógica;
2. Gestão participativa na educação;
3. Eleições diretas (com voto secreto) para dirigentes de instituições de ensino;
4. Constituição de comissões municipais e estaduais de educação autônomas e amplamente compostas para acompanhamento e atuação nas políticas educativas;

5. Supressão do Conselho Federal de Educação, de cunho marcadamente privatista;
6. Instituição de colegiados escolares, eleitos pela comunidade, com o intuito de frear arbitrariedades perpetradas pela administração do sistema e da escola. (ANDREOTTI, 2010, p. 180-181)

Assim sendo, essas ideias para a educação permaneceram na formulação da nova Constituição Federal, divulgada em 1988. A legislação começou a adotar a nomenclatura gestão em substituição ao termo administração. Além disso, segundo ainda Andreotti (2010), o termo gestão indicava que cabia ao gestor a realização de tarefas hierarquicamente estabelecidas pelos detentores do poder público e que ele deveria ser apenas um trabalhador que seguia ordens sem poder questioná-las. Portanto, a dificuldade em tornar a democracia uma lei nacional sempre esteve vinculada à tentativa constante de dominação das elites dirigentes. As mudanças econômicas, sociais e políticas que se constituíram após a década de 80, acarretaram o surgimento do neoliberalismo que defendia a diminuição da participação financeira do estado no fornecimento de serviços, entre eles a educação.

Desse modo, essa tendência neoliberal estimulou a escola a formar cidadãos para ocuparem vagas de empregados capazes de serem uma mão-de-obra barata, ou seja, o neoliberalismo levou o “declínio da noção de educação como direito social e sua transposição para o campo da produção mercantil, isto é, subordinados aos critérios do mercado e do lucro capitalista.” (ANDREOTTI, 2010, p. 190). Logo,

a política neoliberal apoiada pela globalização é contraditória e nos coloca num mundo de dúvidas, incertezas e inseguranças. Se por um lado há avanços tecnológicos e científicos que promovem maior qualidade de vida, mesmo que seja para alguns privilegiados; por outro lado, promove o aviltamento das desigualdades sociais e, principalmente, a exclusão social para a maioria. (DALBERIO, 2009, p. 64)

Diante dessa realidade, precisamos como gestores estar cientes que a forma de constituir as escolas carece ser bem diferente da administração das empresas, já que esta

precisar relacionar-se com a formação do ser humano de uma maneira plena, ou seja, precisa valorizar as suas experiências e ensiná-los a pensarem, a questionarem e interpretarem o mundo ao seu redor.

1.2 Conceitos de Gestão: Administração Escolar X Gestão Escolar

Neste trabalho, procuramos dar uma maior ênfase para a gestão, em especial a gestão escolar democrática, a qual tem o diretor como um dos protagonistas dessa história. Sendo assim, é fundamental compreendermos e diferenciarmos administração escolar de gestão escolar. Assim, segundo Lück (2000), estamos diante de um novo paradigma e isso muda a maneira de pensarmos a educação em geral, bem como a maneira de administrarmos nossas escolas, ou seja, exige uma gestão democrática, a qual está apoiada pela Constituição Federal (1998) que estabeleceu como princípio básico a gestão democrática do ensino público. Essa lei também trouxe em seu artigo 206 outros princípios tão importantes quanto esse ao ensino de qualidade. Vejamos:

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 idéias 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;
 - *(Inciso com redação dada pelo art. 1º da Emenda Constitucional nº 53, de 19/12/2006).*
- 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.

Dessa maneira, a gestão democrática constitui um meio necessário para se atingir objetivos propostos pelos segmentos da escola e sua coletividade. Segundo Dalberio (2009),

em nosso país a forma de governar é amparada no direito de livre expressão, ou seja, na democracia. Sendo assim,

denomina-se democracia (do grego demos, “povo”, e kratos, “poder”) uma forma de organização política que reconhece a cada sujeito membro da comunidade o direito de participar da direção e gestão dos assuntos públicos [...] democracia é um regime de governo no qual o poder de tomar importantes decisões políticas está com os cidadãos, que são os componentes da sociedade. Cabe ao povo ou à comunidade discutir, refletir, pensar e encontrar soluções e intervenções para os próprios problemas. (DALBERIO, 2009, p. 71)

No entanto, sabemos que a nossa nação brasileira precisa evoluir muito para realmente agir democraticamente e cabe a todos nós gestores assumirmos nossas responsabilidades enquanto educadores para formarmos em nossas escolas pessoas capazes de pensarem criticamente e de questionarem os seus direitos. Assim, outra lei que objetiva uma gestão democrática é a LDB (1996). Essa lei, em seu artigo 14, mostra o caminho que os gestores escolares precisam seguir. Ela dispõe que:

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.

Sob a luz dessa lei, a gestão democrática precisa ter por objetivo envolver-se na construção de projetos, propostas pedagógicas, projeto político-pedagógico, entre outros. Desse modo, segundo Libâneo (2004), as nomenclaturas gestão, administração e organização possuem um significado muito próximo. Ele explica que “organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação.” (LIBÂNEO, 2004, p. 97). Já a administração, segundo Paro (2010), é entendida como “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (p. 25). De acordo

com Andreotti (2010), o conceito de administração surgiu historicamente cercado pelas relações sociais, políticas e econômicas. Em seu sentido epistemológico, a palavra administrar significa “o ato de gerir, de governar, de dirigir negócios públicos ou privados; por ‘administração’ (do latim *administratio*) deve-se entender a própria ação de administrar”. (ANDREOTTI, 2010, p. 23). De acordo com Dalberio (2009, p. 74)

o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger*, que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Dessa mesma raiz, originam-se os termos genitora, genitor, germen. Desse modo, gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação, pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

Assim, ao longo do percurso da história da educação ocorreram grandes mudanças em relação à maneira como as escolas eram organizadas e como devem ser organizadas nos dias atuais. Desse modo, podemos perceber que estamos em um momento de transição do modelo centralizador do poder administrativo para uma visão mais ampla e atual, em que o diretor passa a ser entendido como gestor, assim como toda a comunidade escolar. Conseqüentemente, a sociedade e as leis que regem no país tentam modelá-lo para uma visão democrática. Assim, neste contexto, segundo Sander (1995) a descentralização só ocorrerá quando os membros da escola e toda a comunidade escolar puderem ter o direito de tomarem suas próprias decisões em relação ao que pensam ser proeminente nas questões pedagógicas e administrativas de suas escolas, sem precisarem seguir normas pré-estabelecidas hierarquicamente.

Ao perguntar, onde procurar o democrático na gestão da educação, Bruno indaga: “na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que recorre ao termo *democrático* e à ideia de descentralização, destacando a unidade escolar como o espaço da gestão da educação, por excelência?”, e responde: “Não acredito que seja por aí. Não é na lei que devemos buscar a garantia de tal prática. Como sintetizou Hobbes, ‘É a autoridade, não a verdade que faz a lei’” (2010, p. 39). E conclui afirmando que

é na auto-organização dos envolvidos no processo de educação das novas gerações da classe trabalhadora, pais, alunos e professores, que, criando seus próprios espaços públicos onde os interesses são debatidos naquilo que têm de comum e na diversidade em que se apresentam, que se poderá chegar à formulação de alternativas reais às hierarquias de comando do poder que nos é imposto, esteja este se configurando na sua forma convencional ou em rede, como se gosta tanto de apresentá-lo. (BRUNO, 2010, p. 40).

Sob esse pano de fundo conclui-se que é na participação coletiva que se pauta a gestão escolar democrática, o que exige uma convivência humana, um diálogo pela busca do exercício coletivo e participativo de uma comunidade junto ao poder público, em que os agentes de uma comunidade são coautores das ações de uma sociedade da qual fazem parte.

2 ATRIBUIÇÕES DO GESTOR NA FIGURA DO DIRETOR FRENTE OS DESAFIOS DO COTIDIANO ESCOLAR

2.1 O gestor na figura do diretor em uma perspectiva democrática

De acordo com o que estudamos até aqui, o gestor possui um papel muito importante. Sua função se volta para repensar e reorganizar o tempo e o espaço escolar em diálogo aberto e constante com seus pares. Sendo assim, com a escola não poderia ser diferente e o diretor no papel de gestor precisa estar ciente de que a direção escolar representa uma função da gestão que deverá ser realizado juntamente com o grupo de pessoas que englobam o sistema da escola. Isso implica compreender que além de sua função específica, ele trabalha em parceria com a comunidade escolar no anseio de cumprir com a função social crítica da escola. Assim, “basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível.” (LIBÂNEO, 2004. p. 101). Dessa forma, o diretor terá, entre suas atribuições, a responsabilidade de manter a organização do local de trabalho, juntamente com o seu grupo de educadores e, de maneira democrática, decidir as questões referentes ao ensino e a aprendizagem, bem como as questões sobre a parte administrativa e financeira da escola.

Destarte, de acordo com Ribeiro (1968 apud PARO¹ 2010) a função de administrador é bem diferente da de diretor, já que esta requer um nível maior de desempenho e na própria terminologia já se subentende que envolve uma capacidade extra de liderança tanto para optar pela filosofia quanto pela política de ação da escola. Nesse sentido, podemos perceber que o gestor diretor possui muitos atributos e, segundo Lück (1981), a maneira como irá coordenar a escola com os demais envolvidos no processo escolar pode auxiliar a exercer influências positivas ou negativas sobre o ambiente e o processo de ensino e de aprendizagem. Portanto, suas funções vão da natureza administrativa para a pedagógica. Lück (1981) enfatiza que do ponto de vista administrativo compete ao diretor:

¹ O autor Paro busca em seus textos uma atualização do conceito de administração no sentido de gestão.

- Organização e articulação de todas as unidades componentes da escola;
- Controle dos aspectos materiais e financeiros da escola;
- Articulação e controle dos recursos humanos;
- Articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional;
- Formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos;
- Supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades. (LÜCK, 1981, p. 17)

Desse modo, como podemos ver na citação acima, o papel do diretor na escola apresenta situações contraditórias. Por um lado, ele precisa envolver todas as pessoas nas tomadas de decisões e, por outro, deve agir sendo o líder² na hierarquia institucional e dar sua palavra como sendo a final em relação ao controle das verbas destinadas à escola. Assim, a tão desejada democracia escolar, de acordo com Pereira (2009), passa a ser, na maioria das escolas, uma maneira centralizadora do poder por parte dos governantes, aos quais o diretor deve prestar contas.

Diante desse contexto, a prática de uma gestão democrática nas escolas requer muito mais do que a atitude de introduzir a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões. Uma gestão democrática precisa ser vivida por todas as pessoas que fazem parte da escola e da vida dos alunos. Logo, ao falarmos em gestão democrática, não podemos não pensar em como são escolhidos os diretores em nosso país, já que vivenciamos, na grande maioria das cidades, uma “nomeação arbitrária [...] geralmente para atender conveniências e interesses político-partidários [...] inibindo seu papel de coordenador e articulador da equipe docente.” (LIBÂNEO, 2004, p. 113). Assim sendo, na maioria das vezes os diretores nomeados pelos representantes não têm autonomia para decidir o melhor para a sua escola, já que estão subordinados aos seus representantes políticos.

Portanto, necessitamos mudar essa mentalidade ultrapassada em nossas escolas e ensinarmos os alunos a pensarem democraticamente e a agirem diante das injustiças sociais. Só assim conseguiremos ser uma sociedade democrática em que todos elegem seus diretores através da eleição direta para o cargo. Essa prática, segundo Pereira (2009), foi desejada a partir da abertura política da década de 1980 e interpretada pela população como uma maneira positiva porque, assim, o diretor estaria sendo um representante da comunidade escolar em diversas instâncias decisórias e não era mais visto como um privilegiado representante da

² A autora Lück traz o conceito de liderança na caracterização do papel do gestor. No entanto, tal concepção, pode, em algumas realidades escolares, dar margem para que ele, o gestor “líder”, assuma ao fim e ao cabo, todas as decisões que deveriam ser decididas no coletivo.

escola. Assim sendo, Paro (2010) salienta que o diretor escolhido pela comunidade escolar e não pelo Estado terá maior vontade de buscar a concretização dos interesses destes e, também, “a ganhar maior legitimidade nas reivindicações junto ao Estado, porque estará representando a vontade dos que o legitimam e não exercendo o papel de mero “funcionário burocrático” ou de apadrinhado político.” (PARO, 2010, p. 776).

Nesse sentido, de acordo com Dalberio (2009), a democracia nas escolas não se faz somente com a escolha por voto de seus diretores, mas também com a criação de conselhos colegiados que sejam compostos pela comunidade escolar em geral. Esses conselhos podem incentivar a elaboração do Conselho Escolar, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e da Associação de Pais e Mestres. Assim sendo, Cury (2014) enfatiza que uma das primeiras iniciativas de um gestor, nos dias atuais, é de elaborar um projeto pedagógico coletivo que oportunize aos educandos um ensino e uma aprendizagem de qualidade.

Além disso, o autor ressalta que o diretor necessita compreender de contas públicas já que, agora, o dinheiro vem direto para as escolas e cabe a ele ser um gestor de recursos. Cury salienta ainda que o gestor deve relacionar-se com as demais realidades dessa escola, como por exemplo, com ONGs e o Conselho Tutelar. Portanto, de acordo com o autor “o bom gestor sai dos meios, do papelatório, e volta-se para os fins”. Assim, segundo o escritor, o gestor tem que estar preparado para o cargo, precisa reconhecer quais são as necessidades e os seus limites, bem como atuar, sempre, coletivamente. Contudo, Cury deixa bem especificado em sua entrevista à Revista Abril que “o diretor tem de se qualificar. Não dá mais para usar só bom senso ou lábia para chegar ao cargo. Ele precisa adquirir estratégias, habilidades e competências para exercer a função”.

Sendo assim, a escola não necessita apenas de um gestor diretor, mas sim de uma comunidade escolar gestora e comprometida com as tomadas de decisões que refletirão no progresso de seus alunos e na formação de uma sociedade brasileira mais justa e igualitária.

2.2 Questionário com diretores de escolas da cidade de Parobé-RS

Diante da realidade da educação em nosso país, a qual de acordo com Oliveira (2005) defronta-se, diariamente, com o neoliberalismo e a pós-modernidade³ presente nas tecnologias

³ De acordo com Oliveira (2005) a Pós-Modernidade refere-se à capacidade da sociedade vigente em colocar a educação como um serviço comercial e muitas vezes a terceirizando, sempre pensando apenas em lucrar e nem um pouco preocupados com a qualidade do ensino oferecido à população.

digitais e de comunicação, não podemos mais concordar com certas atitudes presentes nas instituições escolares brasileiras. Sendo assim, compete aos gestores terem como eixo norteador o princípio democrático que visa, entre muitos aspectos, assegurar a valorização da cultura nacional, bem como a da escola. Assim, a mesma autora destaca que não devemos mais permitir que a escola tenha a vivência de uma educação influenciada pelos organismos financeiros internacionais e pela Organização Mundial do Comércio (OMC), os quais objetivam a terceirização da administração escolar sem apresentarem nenhuma preocupação com a participação dos sujeitos na tomada de decisões nas escolas.

Diante disso, o diretor democrático tem um papel primordial de motivar toda a comunidade escolar para participarem e a começarem a ver a escola como uma extensão das suas casas. Ou seja, compreenderem que a escola e a família estão presentes em suas vidas para auxiliá-los a formarem-se cidadãos capazes de participarem ativamente da vida em sociedade.

Assim, para melhor aprofundarmos o assunto desta monografia aplicamos um questionário para quatro diretores de Escolas Municipais da cidade de Parobé-RS. Nosso objetivo com o questionário era verificar se as escolas municipais têm uma gestão democrática e, se têm como fazem para interagir com a comunidade escolar. Além disso, queríamos saber se os diretores compreendem, realmente, o que significa gestão democrática, assim como averiguar se têm clareza sobre o que é ser gestor diretor democrático e quais suas funções. Além destas inquietações, gostaríamos de descobrir se eles concordam ou não que uma gestão democrática pode auxiliar para que ocorra um melhor resultado na aprendizagem dos alunos.

O caminho percorrido da pesquisa iniciou com a minha visita às escolas e explicação sobre o trabalho que eu estava realizando para a conclusão da minha especialização no Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, no Centro de Educação, da Universidade Federal de Santa Maria/RS. Na interação com os sujeitos colaboradores da pesquisa foi realizado um questionário com questões semi-estruturadas. O propósito era analisar, sob a perspectiva da gestão democrática, de que maneira eles compreendem as suas funções enquanto diretores das instituições escolares, bem como que ações realizam a fim de agregar e trazer a comunidade local para interagir e atuar com a escola buscando uma melhor qualidade do ensino. Com base nos questionários realizados destacamos, a seguir, os perfis dos participantes da pesquisa, os quais serão identificados por letras para, assim, mantermos o anonimato dos mesmos.

A diretora **A** tem 37 anos de idade, atua na modalidade do Ensino Fundamental e sua formação é em Licenciatura em Geografia. Trabalha como professora há 15 anos e ocupa o cargo de diretora há 5 meses.

A diretora **B** tem 40 anos de idade, atua na modalidade de Ensino Fundamental como professora há 18 anos. Sua formação é em Licenciatura em Geografia e é Pós-graduada em Gestão Escolar. Atua como diretora há 6 meses.

A diretora **C** tem 33 anos de idade, atua como diretora na Educação Infantil há sete meses e há nove anos como professora. Ela é formada em Pedagogia e tem Pós-graduação em Gestão, Psicopedagogia, Neuropsicopedagogia inclusiva.

O último questionário foi aplicado a uma diretora de 32 anos que trabalha com a modalidade do Ensino Fundamental. A diretora **D** é formada em Educação Física-Licenciatura Plena. Ela atua há quatro anos no município de Parobé e há seis meses como diretora.

A partir do conhecimento dos pesquisados fizemos uma análise reflexiva de suas respostas e podemos enfatizar que em relação as suas funções e deveres enquanto diretora foi possível elencar aspectos importantes sobre a compreensão que eles trazem sobre as funções do diretor/gestor. Assim, a diretora **A** registrou que é o fato de ser um “elo integrador” articulando entre os segmentos internos e externos da escola, cuidando da gestão das atividades e repassando as verbas onde se deve investir, através do consenso de todos (ou da maioria). Sob esse aspecto, Silva (2006), explica-nos que as instituições escolares possuem diversas características que as aproximam como escola, bem como muitas questões que as diferenciam e fazem-nas terem a sua própria cultura escolar. Essa cultura tem como atores os alunos, os pais, educadores e demais envolvidos nesse processo de ensino e de aprendizagem e, também, “os discursos e as linguagens (modos de conversação e comunicação), as instituições (organização escolar e o sistema educativo) e as práticas (pautas de comportamento que chegam a se consolidar durante um tempo).” (SILVA, 2006, p. 202).

Assim sendo, a escola reflete sobre a vivência que os alunos trazem consigo e que devem ser respeitados para que haja, realmente, uma integração entre ambas com o intuito final de integrar esses alunos com a sociedade contemporânea vigente. Desse modo, a diretora **B** comentou que as suas funções eram: “Administrativa, financeira e ações pedagógicas. Também estar a serviço das necessidades de aprendizagem dos alunos buscando a melhoria”. Já a diretora **C** anotou que suas funções são: organização do quadro funcional, bem como

assegurar a Proposta Pedagógica, administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros, além de velar pelo cumprimento do planejamento de trabalho de cada docente, etc. Sobre a sua função como diretora, a diretora **D** anotou que são: funções administrativas como: orçamentos, compras e, funções pedagógicas como: reuniões pedagógicas juntamente com a coordenação.

Dessa maneira, podemos perceber que as diretoras compreendem que têm muitas funções dentro das instituições e que necessitam interagir com o grupo de funcionários e com as famílias para melhor organizarem a escola. Portanto,

a escola é uma instituição da sociedade, que possui suas próprias formas de ação e de razão, construídas no decorrer da sua história, tomando por base os confrontos e conflitos oriundos do choque entre as determinações externas a ela e as suas tradições, as quais se refletem na sua organização e gestão, nas suas práticas mais elementares e cotidianas, nas salas de aula e nos pátios e corredores, em todo e qualquer tempo, segmentado, fracionado ou não. (SILVA, 2006, p. 206).

Dessa maneira, o gestor no papel de diretor precisa conhecer e valorizar a cultura social da escola e buscar o auxílio de todos na escola, assim como fora dela. Por conseguinte, somente com a efetiva participação dos pais na vida escolar de seus filhos, bem como na organização e realização das tarefas escolares, teremos uma escola democrática. Contudo, para que isso ocorra a escola precisa conhecer o público que atende e colocá-los como sendo sua principal meta, ou seja, a escola deve conhecer a cultura em que está inserida e, a partir daí, atuar em busca da ampliação dos conhecimentos.

3 ESCOLA DEMOCRÁTICA: IMPLICAÇÕES PARA UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA

Nos capítulos anteriores analisamos como ocorreu a transferência da administração escolar para a gestão escolar e, conseqüentemente, para a democracia nas escolas, a qual de acordo com Drabach (2011) sofreu inúmeras resistências por parte do grupo ligado aos interesses privatistas. De um lado, estavam os defensores da educação que apresentaram a abertura da gestão democrática no Fórum Nacional da Escola Pública, os quais tinham por objetivo exigir a democracia em todas as instituições do país, fossem elas públicas ou privadas, bem como em todos os níveis de ensino. Por outro lado, estavam os representantes da elite brasileira, os quais dominaram o país por longos períodos históricos e, assim, eram contra qualquer questionamento sobre democracia, quem diria nas escolas.

Na linha ambígua dessa discussão, somente em 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação foi possível, de acordo com Drabach (2011), começarmos a redefinirmos muitas práticas desenvolvidas através da participação de todos, bem como redimensionarmos a função do diretor da escola. Assim sendo, a concepção da administração escolar dava-se através do controle do trabalho em que o diretor tomava as decisões, enquanto, agora, na gestão escolar “a unidade é alcançada através da participação de todos na construção consciente da proposta que norteará as atividades educativas no ambiente escolar.” (DRABACH, 2011, p.57). Diante desse cenário, passaremos, nesse capítulo a dar mais ênfase para a elaboração coletiva da gestão democrática na construção de uma escola para que realmente possamos começar a compreender as mudanças positivas que ocorreram e ainda podem acontecer em nossa sociedade.

Em termos teóricos, “o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida.” (LIBÂNEO, 2004, p. 102). Portanto, para formar uma comunidade democrática e comprometida é necessário que o grupo veja a escola e o ensino, bem como suas ações como essenciais para as mudanças que todos nós almejamos em nosso país, principalmente em relação à educação. Esse trabalho em equipe prevê algumas práticas escolares, tais como: “uma estrutura organizacional sólida, processos de gestão definidos e eficazes, práticas participativas, projeto pedagógico-curricular, formas de avaliação da escola

e da aprendizagem, formação continuada.” (LIBÂNEO, 2004, p. 103). Dessa maneira, a instituição necessita estar muito bem coordenada, mas isso não significa que o diretor tem a responsabilidade, sozinho, do sucesso ou não da escola. Ele irá coordenar, juntamente com os demais membros da sociedade escolar, as decisões e as verbas, como outras atividades que lhe cabe em seu cargo, para que tudo funcione da melhor maneira possível e que os alunos tenham seus direitos garantidos.

Por isso, nesse capítulo, vamos tratar de analisar as respostas dos diretores pesquisados tentando verificar se em suas práticas agem democraticamente, buscando a conexão com a comunidade escolar local.

3.1 Análise dos dados coletados articulados com a figura do diretor segundo os princípios da gestão escolar democrática

Nos dias de hoje cada vez mais notamos a necessidade de trabalharmos em conjunto, o que, para Vieira (2003), consiste em um objetivo de formação imposto para todas as pessoas nas diferentes instituições de trabalho, especialmente nas escolas. Assim, a educação e a gestão devem ser compreendidas como sendo um processo humano e, portanto, plausível de erros e diversas tentativas de mudanças. No entanto, temos como perspectiva que uma gestão democrática tem mais probabilidade de acertos do que uma administração, já que a escola tem como público alvo seres humanos em contínuo processo de aprendizagem.

Sendo assim, pensando nessa democracia, fizemos uma análise teórica e reflexiva das questões respondidas por alguns diretores municipais de Parobé-RS, em relação a maneira como atuam nas escolas e como interagem com a comunidade escolar, com o objetivo de aprendermos cada vez mais a partir de métodos expressivos. Nesse contexto, segundo Libâneo (2004) a participação é a principal maneira de garantirmos a gestão democrática na instituição escolar e essa ação deve ser no sentido de ouvir as diversificadas ideias, opinar na tomada de decisões e agir para que todos os projetos propostos se concretizem.

Diante disso, ao considerarmos as respostas dos quatro diretores analisados podemos constatar que eles estão tentando iniciar um trabalho participativo com a comunidade, a fim de germinar uma possível cultura democrática na escola. Assim sendo, podemos citar como

exemplo a diretora **A** que demonstra compreender que sua função enquanto diretora pautada na gestão democrática deve servir como um “elo integrador” entre as pessoas que atuam dentro da escola e com a comunidade em geral. Além disso, podemos constatar que todos os pesquisados tentam desenvolver um trabalho baseado em uma atuação democrática, onde os educadores, funcionários, alunos, pais de alunos e comunidade em geral têm consciência que precisam agir na escola como agentes e não meros telespectadores.

No entanto, percebemos muitas atitudes em suas práticas que necessitam serem aperfeiçoadas, como por exemplo, podemos citar a questão dos pais estarem apenas sendo convidados a participem dos eventos escolares pré-estipulados pelo grupo escolar. Essa questão ficou bem clara quando as diretoras **A**, **B** e **D** responderam que a comunidade escolar participa na escola quando há eventos, como: São João, Família na escola, Feira do Livro, entre outros, os quais são, de acordo com a nossa interpretação, deliberados pelo grupo escolar, em reuniões pedagógicas e apenas comunicado aos pais. Isso ocasiona uma gestão que não condiz com uma prática democrática, mas não deixa de ser, em um primeiro momento, uma tentativa inicial de trazer os pais até às escolas e, posteriormente, esperamos que esses eventos e suas finalidades, também, sejam decididos em conjunto com esses familiares.

Apesar disso, a diretora **C** mostrou-nos que a participação dos pais em sua escola de atuação vai um pouco além das anteriores, já que ela mencionou a participação através do Conselho de Pais e Mestres. Com isso, podemos perceber que, nessa escola, alguns pais ajudam a decidir os eventos que serão realizados, assim como auxiliam a colocá-los em prática. Portanto, conseguimos compreender que os diretores analisados nessa pesquisa estão tentando aproximar as famílias das escolas, porém essa tentativa ainda precisa melhorar significativamente.

Sendo assim, de acordo com Libâneo (2004) a escola não pode mais ser vista como uma instituição isolada, distante da realidade social dos alunos e suas famílias. No entanto, os pesquisadores não conseguiram definir quais seriam as formas concretas dessa participação. Contudo, para a grande maioria dos estudiosos a maneira mais adequada seria que os pais participassem de forma delegada, ou seja, apenas no que a escola precisasse como Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, entre outros órgãos colegiados. Entretanto, ao nosso entender, esse pensar de alguns pesquisadores não condiz com o significado da palavra democracia, a qual prevê o diálogo e participação em conjunto, não apenas estabelecida por uma elite dominante. Desse modo, essa gestão descrita pelos pesquisadores está longe de ser

democracia em seu sentido pleno. O mesmo também pode ser exposto ao analisarmos a maneira como os diretores são escolhidos no município de Parobé-RS.

Os quatro pesquisados afirmaram que a seleção é feita pela Secretaria Municipal de Educação, a qual se baseia em questões políticas, entrosamento pessoal, indicações profissionais, entre outros. Apesar disso, as diretoras **A**, **B** e **D** pensam que a maneira democrática seria a eleição de diretores, enquanto a diretora **C** pensa que seria através de concurso público.

Outro aspecto analisado com essa pesquisa foi tentar compreender o que pensam os diretores em relação à influência dos pais na vida escolar dos seus filhos. Constatamos que todos concordam que a presença da família na vida escolar influencia positivamente na aprendizagem dos educandos, porque estes se sentem valorizados e, conseqüentemente, motivam-se a melhorar seu desempenho escolar.

Portanto, como diretores, pautados na gestão democrática, necessitamos incumbir nas famílias de nossos alunos essa tarefa de participar das atividades na escola, bem como opinar e ajudar nas escolhas, já que a participação conjunta e a autonomia são ações indispensáveis na prática de uma gestão democrática. Convém expor que essa não é uma tarefa fácil de ser realizada, principalmente nos dias atuais em que a grande maioria da população visa à conquista de bens materiais e o individualismo quase sempre predomina. No entanto, precisamos tentar mudar essas atitudes através de bons e possíveis exemplos de atividades democráticas em nossas escolas.

Desse modo, não podemos esquecer de mencionarmos que esses diretores, os quais participaram dos questionários, devido a recente permuta de prefeito em nosso município, são educadores no papel de diretores pela primeira vez e há poucos meses. Isso nos leva a compreendermos que são inexperientes nessa prática, mas percebemos, também, que todos estão tentando fazer o melhor possível pelas suas escolas, a fim de retribuírem a confiança a eles destinada.

No entanto, os diretores pesquisados nessa pesquisa, afirmam que o maior obstáculo que enfrentam nas atividades do cotidiano da escola, toca nas muitas tarefas administrativas que precisam cumprir. Na busca de atender as muitas demandas que lhes são apresentadas – seja pelos novos marcos legais, seja pelos prazos fixados pelas Secretarias da Educação ou do aparelho do Estado -, sua função fica restrita ou concentrada ao âmbito administrativo,

enquanto que a esfera pedagógica fica, muitas vezes, deixada de lado, sem a devida atenção que mereceria.

Esse cenário sinaliza, de acordo com Oliveira (2010), para a perda de uma importante dimensão que deveria objetivar a escola, que é a sua função política. Ao refletir sobre os encargos dos diretores ela esboça uma importante análise, e que ajuda a compreender as causas que levam muitos diretores a reduzirem sua função enquanto diretores engajados na gestão democrática. Para ela, as demandas atuais impostas as escolas, principalmente aos diretores das escolas, os conduz a cumprirem quase que exclusivamente tarefas administrativas. Com isso, deixam de exercer as demandas exigidas pela sociedade que os cerca, o que ocasiona uma interpretação incorreta de sua atuação enquanto diretor e dificulta a probabilidade de criação de um espaço para politizar e não só administrar o trabalho. Ainda segunda a autora, a sobrecarga desse trabalho dos diretores tem resumido suas atividades a um trabalho mais técnico, tendo em vista as inúmeras demandas ligadas ao âmbito administrativo que precisam dar conta. Assim, essa intensificação dos encargos administrativos reflete-se nas atividades que são exigidas pela rotina da própria escola, mas que não são correspondidas nas condições materiais da escola, por exemplo.

Desse modo, os diretores sentem-se, na maioria das vezes, inseguros, também não têm tempo e nem preparo para certas tomadas de decisões e muitas vezes temem em serem taxados de autoritários, já que

[...] aumentaram as exigências de que o diretor conseguisse fazer render os recursos recebidos pela escola, ou mesmo os multiplicasse buscando contribuições junto à comunidade e às empresas ou, ainda, procurando soluções criativas para burlar os orçamentos e melhor redistribuí-los segundo as necessidades específicas [...]. As tarefas administrativas [...] vêm absorvendo quase todo o tempo do diretor, esvaziando de conteúdo crítico e analítico suas atitudes, reduzindo-o à função de gerente, de controlador de força de trabalho e de administrador de recursos escassos. (OLIVEIRA, 2010, p. 140-142).

Tal quadro configura, portanto, a sobrecarga da tarefa do diretor e, conseqüentemente, a ênfase nas atividades administrativas em detrimento das outras dimensões que permeiam o campo escolar, como a esfera pedagógica, por exemplo. Isso porque sobra pouco tempo, quando sobra, para dar conta dessas questões importantes e que também fazem parte da agenda do diretor. Nesse caso, questões como “adotar os Parâmetros Curriculares Nacionais,

optar entre as formas de organização escolar em ciclos ou séries, repensar suas formas de avaliação, elaborar seu projeto político-pedagógico, entre outros” são deixadas em segundo plano, pois “os diretores correm o risco de não conseguir responder às demandas mais imediatas por absoluta falta de tempo e preparo” (OLIVEIRA, 2010, p. 143-144). Tal abandono tem acarretado em uma perda da dimensão política da função do diretor, o que inibe os diretores a obterem tempo para muitas questões sociais da escola em relação às famílias.

Sendo assim, cabe-nos aqui destacar a resposta da diretora **A**, a qual enfatiza que suas funções estão relacionadas ao ato de integrar a escola internamente e externamente e, também, “cuidar da gestão das atividades e repassar as verbas onde deve-se investir”. Além disso, a diretora explicou que entre seus deveres estão os de “gerir as verbas destinadas à escola e promover o bom andamento do ano letivo”. Destarte, podemos perceber que a questão do administrar as documentações e as verbas são preocupações diárias desta diretora, o que, provavelmente, faz com que ela deixe outras tarefas pedagógicas, também fundamentais, de lado. Do mesmo modo, também, a diretora **B**, enfatizou suas funções como sendo administrativas, financeira e pedagógica, bem como seus deveres estarem relacionados à “buscar a participação de toda a comunidade escolar”, mas se restringiu a especificar que apenas “a coordenadora pedagógica” a auxilia nas atividades realizadas na escola. Portanto, parece-nos que a cultura da participação coletiva ainda precisa amadurecer nesse ambiente.

Ao buscarmos apontar as razões, as quais levam muitos diretores a desempenharem uma função apenas administrativa em detrimento da política, por exemplo, não queremos alimentar a ideia de que essa sobrecarga deva amparar a sua função. Porém, queremos sinalizar para a importância de políticas públicas que atentam para o fato de que a atividade do diretor, como do professor, exige passar por uma valorização mais aguda, sob pena de ficar à margem da função crítica que deve cumprir. Dito de outro modo, não é o caso de se acomodar ou de se apoiar a essa justificativa e se reduzir a ela, mas buscar compreender as razões que conduzem a tal prática, a fim de encaminhar a discussão para uma outra interpretação, isto é, para aquela que compreende o quão árduo, mas também fundamental é a tarefa da escola.

Desse modo, Drabach (2011), lembra que o gestor deve iniciar sua atuação na escola baseado no Projeto Político Pedagógico e a partir dele pensar, juntamente com os demais envolvidos, em quais são as questões político-econômicas que envolvem a sociedade que cerca a realidade da escola, bem como quais cidadãos querem formar para essa sociedade. Só assim, o gestor conseguirá conduzir a escola em sua legitimidade.

Portanto, a partir do momento que o grupo escolar elaborar o Projeto Político Pedagógico da escola, juntamente com os pais e os alunos, caberá ao gestor diretor conduzir suas tarefas a fim de buscar a qualidade do ensino e a realização pessoal dos profissionais e alunos. Assim sendo, o gestor poderá contar com o auxílio do Conselho Escolar que consiste em “uma instância colegiada com a participação de todos os segmentos da escola, o conselho escolar atua nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.” (DRABACH, 2011, p. 86).

Contudo, o que podemos orientar aos gestores diretores para que consigam a presença dos pais na escola é, primeiramente, segundo Drabach (2011), fazer com que a escola participe da comunidade escolar da mesma forma que deseja essa participação deles. A autora explica-nos que o escritor Paro fez uma pesquisa e concluiu que:

a falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas de gestão colegiada e de participação que, por mais bem-intencionadas que sejam, procuram agir “em nome da comunidade”, sem antes ouvir as pessoas e os grupos pretensamente favorecidos com o processo e sem dar-lhes acesso ao questionamento da própria forma de “participação.” (PARO 2000, apud DRABACH 2011, p. 86)

Conseqüentemente, a escola que não participa da vida de sua comunidade não tem como exigir ou querer a participação desta dentro da escola. Sendo assim, o gestor diretor precisa estar ciente da função da escola em preparar os indivíduos para atuarem em nossa coletividade e, para isso, carece conhecer essas pessoas e o meio em que estão inseridas. Em seguida, necessita transformar o ambiente escolar em um lugar onde os alunos sintam-se motivados a aprenderem, a partir da valorização dos conhecimentos que trazem de suas vivências familiares. Só assim estaremos integrando-os com a escola e seus familiares se sentirão aptos a interagirem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi desempenhada com o objetivo basal de mostrar como alguns diretores de escolas municipais de Parobé-RS atuam nas escolas para que ocorra a participação da comunidade escolar, desde as tomadas de decisões até a execução das atividades escolares. Sendo assim, concluímos que devido às grandes modificações do mundo globalizado, é imprescindível que o diretor, juntamente com a comunidade escolar, oportunize espaços para que a sociedade atue de forma consciente no cotidiano escolar.

No entanto, sabemos que não é uma atividade fácil de ser inserida em nossa sociedade, a qual, ainda, tem muito presente resquícios da antiga administração escolar. Assim, os mecanismos de participação de muitas escolas contemporâneas ainda não são suficientes para afirmarmos que há a prática de uma gestão democrática em todos os ambientes escolares. Isso se configura, conforme destacamos na pesquisa, que a própria condição do diretor na escola alinhado as inúmeras demandas solicitadas na atualidade, impede, muitas vezes, que seu trabalho se articule a uma dimensão política e não só administrativa.

Desse modo, confirmamos através dessa pesquisa que o clássico modelo de administração escolar não é hábil para atender às reais necessidades e interesses da formação reflexiva e crítica de seus sujeitos, os quais estão em busca constante de transformação social.

Sendo assim, esperamos que, com essa pesquisa, os gestores: diretores, educadores e comunidade em geral, compreendam a importância da construção da democracia no espaço escolar e elevem o diálogo crítico entre escola e sociedade para que possamos construir, juntos, um país que tenha escolas com gestão democrática em seu sentido pleno não apenas na palavra, mas também perceptível em sua prática.

Portanto, ao final dessa pesquisa, findamos que, embora inovadora, a administração escolar participativa não é irreal, já que uma escola conduzida sob os princípios democráticos proporciona uma atmosfera aberta, interativa, diligente e de livre ascensão a toda a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. Editorial Boitempo, São Paulo, 7ª reimpressão, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15-12-1998. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases para educação Nacional**.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. 1998. **Parâmetros Curriculares Nacionais: ensino fundamental 3º e 4º ciclos: Introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais/ Secretaria de Educação Fundamental**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

BRUNO, L. Gestão da educação: onde procurar o democrático. In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. F. (orgs.). **Política e gestão da educação**. p. 19-40. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Basta de papelório**. Disponível em:
<<http://www.gestaoescolar.abril.com.br/formacao/basta-papelorio-423977.shtml>> .
Acesso em: 07/01/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRABACH, Neila Pedrotti . **Perfil do Gestor Público**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná - Educação a Distância. 2011.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Neoliberalismo, políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade**. São Paulo: Paulus, 2009.

HORA, Dinar Leal da. **Gestão democrática na escola**. 18ªed. Campinas, SP: Papirus, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: Princípios e tendências**. Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn. 2 ed. Ver. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática: Buscando a qualidade social do ensino**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar e formação de gestores**. IN: Em aberto, Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev./jun. 2000.

_____. **Ação integrada**. 2ª ed., Petrópolis, RJ: Vozes Ltda, 1981.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora (org.). **Gestão Educacional: Novos olhares, Novas abordagens**. 2ª ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

OLIVEIRA. D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA. D. A.; ROSAR, M. de F. F. (orgs.). **Política e gestão da educação**. p. 127-144. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

PEREIRA, Sueli Menezes; DRABACH, N. P.; ARAÚJO, Gabriela Da Ros. **Eleição de Diretores: um mecanismo de (des)centralização da gestão escolar?** ISSN 2176-2171. REGAE: Revista de Gestão e Avaliação Educacional, v. 1, p. 23-34, 2009.

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

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina**. Campinas: Autores Associados, 1995.

SILVA. Fabiany de Cássia Tavares. **Cultura Escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa**. In: Educar, Curitiba, n. 28, p. 201-216, 2006. Editora UFPR.

VIEIRA, Alexandre Thomaz, José Manoel Moran Costas, Marcos T. Masetto, Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida e Myrtes Alonso. **Gestão Educacional e Tecnologia**. editora Avercamp, São Paulo: Avercamp, 2003.

ANEXOS

Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

**INSTRUMENTO DE PESQUISA – Gestão Democrática: O papel do diretor na
integração escola e família.**

Acadêmica: Scheila Gnoatto Stumm

Peço sua colaboração respondendo este instrumento de cunho acadêmico, salientando que o mesmo é anônimo. Agradeço desde já a sua participação.

Dados de Identificação:

Idade: 37 Sexo: Feminino

Modalidade em que atua: () Educação Infantil (X) Ensino Fundamental

() Ensino Médio () EJA

Cargo: Diretora.....

Graduação: Licenciatura em Geografia.....

Pós-Graduação:.....

Tempo de atuação no cargo: 5 meses.....

Tempo de atuação na rede municipal: 15 anos.....

Data: 28 / 06 / 2013.

1) Qual a forma atual da escolha do diretor em sua escola/ cidade?

Indicação da Secretaria de Educação.

2) Quais os pontos positivos, em sua opinião, dessa forma de escolha do diretor na escola? Deveria ser diferente?

Acho que deveria haver eleição para diretor para haver maior democracia. Como pontos positivos, talvez poderia citar, um grande entrosamento com os membros da Secretaria de Educação.

3) Quais são as funções que você desempenha como diretor (a)?

Acredito que é o fato de ser um "elo integrado articulando entre os segmentos internos e externos da escola, cuidando da gestão das atividades e repassando as verbas onde deve-se investir, através do consenso de todos (ou da maioria).

4) Quais os seus deveres como diretor (a)?

Gerir as verbas destinadas à escola,
Promover o bom andamento do ano letivo entre os professores e demais funcionários (...)

5) Quem auxilia nas atividades realizadas na escola?

As Coordenadoras Pedagógicas e as Acessoras Pedagógicas.

6) Em quais atividades a comunidade da sua escola participa e como?

Vários projetos: CPM, Artesanato, Festividades: Dia do pai, família na escola, Gincanas, Fórum Estudantil. Dão projetos que montamos (ou estamos trabalhando) desde março, para que os pais participem mais do espaço escolar.

7) Em que medida a participação dos pais na vida escolar dos alunos auxilia na aprendizagem?

Acredito que se temos pais comprometidos com a educação dos filhos, esta se dará de fato.

Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

**INSTRUMENTO DE PESQUISA – Gestão Democrática: O papel do diretor na
integração escola e família.**

Acadêmica: Scheila Gnoatto Stumm

Peço sua colaboração respondendo este instrumento de cunho acadêmico salientando que o mesmo é anônimo. Agradeço desde já a sua participação.

Dados de Identificação:

Idade: 40 Sexo: F

Modalidade em que atua: () Educação Infantil (X) Ensino Fundamental

() Ensino Médio () EJA

Cargo: 1 Diretora

Graduação: Licenciatura em Geografia

Pós-Graduação: Gestão escolar

Tempo de atuação no cargo: 6 meses

Tempo de atuação na rede municipal: 18 anos

Data: 25/06/2013.

Questionário de Pesquisa:

1) Qual a forma atual da escolha do diretor em sua escola/ cidade?

É escolhido pela Secretaria de Educação do município

2) Quais os pontos positivos, em sua opinião, dessa forma de escolha do diretor na escola? Deveria ser diferente?

Muitos diretores foram escolhidos através das informações obtidas como professor em sala de aula. Deveria ser através de eleição

3) Quais são as funções que você desempenha como diretor (a)?

Administrativa, e financeira e ações pedagógicas. Também estar a serviço das necessidades de aprendizagem dos alunos buscando a melhoria.

4) Quais os seus deveres como diretor (a)?

Buscar a participação de toda a comunidade escolar e valorizar o trabalho dos professores do grupo escolar.

5) Quem auxilia nas atividades realizadas na escola?

A coordenadora pedagógica

6) Em quais atividades a comunidade da sua escola participa e como?

Nos eventos realizados da escola

7) Em que medida a participação dos pais na vida escolar dos alunos auxilia na aprendizagem?

No acompanhamento do dia-a-dia na aprendizagem dos seus filhos, porque os alunos que tem acompanhamento dos pais tem um desenvolvimento satisfatório

Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

**INSTRUMENTO DE PESQUISA – Gestão Democrática: O papel do diretor na
 integração escola e família.**

Acadêmica: Scheila Gnoatto Stumm

Peço sua colaboração respondendo este instrumento de cunho acadêmico, salientando que o mesmo é anônimo. Agradeço desde já a sua participação.

Dados de Identificação:

Idade: 33 Sexo: F

Modalidade em que atua: Educação Infantil () Ensino Fundamental

() Ensino Médio () EJA

Cargo: Diretor

Graduação: Pedagogia

Pós-Graduação: Gestão, Psicopedagogia, Neuropsicopedagogia Inclusiva

Tempo de atuação no cargo: 7 meses

Tempo de atuação na rede municipal: 9 anos

Data: 01/07/2013.

Questionário de Pesquisa:

1) Qual a forma atual da escolha do diretor em sua escola/ cidade?

Histórico Profissional

2) Quais os pontos positivos, em sua opinião, dessa forma de escolha do diretor na escola? Deveria ser diferente?

Acho que deveria ser por concurso.

3) Quais são as funções que você desempenha como diretor (a)?

- * Organização do quadro funcional;
- * assegurar a resposta pedagógica;
- * Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- * Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente, etc

4) Quais os seus deveres como diretor (a)?

Dirigir a escola, cumprindo e fazendo cumprir a legislação em vigor, comunicando a Secretaria Municipal de Educação as irregularidades verificadas no âmbito da escola, bem como aplicando medidas sancionatórias.

5) Quem auxilia nas atividades realizadas na escola?

Todo grupo escolar.

6) Em quais atividades a comunidade da sua escola participa e como?

Reuniões e atividades promovidas pelo BPM.

7) Em que medida a participação dos pais na vida escolar dos alunos auxilia na aprendizagem?

Em todos os sentidos.

Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

**INSTRUMENTO DE PESQUISA – Gestão Democrática: O papel do diretor na
integração escola e família.**

Acadêmica: Scheila Gnoatto Stumm

Peço sua colaboração respondendo este instrumento de cunho acadêmico, salientando que o mesmo é anônimo. Agradeço desde já a sua participação.

Dados de Identificação:

Idade: 32 Sexo: F

Modalidade em que atua: () Educação Infantil (X) Ensino Fundamental

() Ensino Médio () EJA

Cargo: Diretora

Graduação: Educação Física - Licenciatura Plena

Pós-Graduação: —

Tempo de atuação no cargo: 6 meses

Tempo de atuação na rede municipal: 4 anos

Data: 27 / 06 / 2013.

Questionário de Pesquisa:

1) Qual a forma atual da escolha do diretor em sua escola/ cidade?

Indicação

2) Quais os pontos positivos, em sua opinião, dessa forma de escolha do diretor na escola? Deveria ser diferente?

Penso que o ponto positivo é a oportunidade da pessoa apresentar um bom trabalho. Mas dependendo a ideia de eleições de diretores.

3) Quais são as funções que você desempenha como diretor (a)?

Funções administrativas como: Orçamentos, compras.

Funções pedagógicas: como reuniões pedagógicas juntamente com a coordenação.

4) Quais os seus deveres como diretor (a)?

Administrar a escola de forma que todos os setores trabalhem unidos em prol do aluno.

5) Quem auxilia nas atividades realizadas na escola?

Toda a equipe diretiva (coordenação, Orientação) e grupo de professores.

6) Em quais atividades a comunidade da sua escola participa e como?

Reuniões de pais, eventos festivos como: festa Junina, Mostra de Talentos, Feira do Livro, Mostra de Projetos, Homenagem aos Pais/Mães.

7) Em que medida a participação dos pais na vida escolar dos alunos auxilia na aprendizagem?

Acredito que a participação dos Pais, é fundamental na vida escolar de seus filhos, pois acompanhando os pais terão noções de suas dificuldades.

