



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

**O PAPEL DO DIRETOR COMO ARTICULADOR DA GESTÃO
ESCOLAR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Elisandra Azevedo Croda

**Constantina, RS, Brasil
2011.**

O PAPEL DO DIRETOR COMO ARTICULADOR DA GESTÃO ESCOLAR

por

Elisandra Azevedo Croda

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^a. Ana Paula da Rosa Cristino

Constantina, RS, Brasil

2011

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

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

**O PAPEL DO DIRETOR COMO ARTICULADOR DA GESTÃO
ESCOLAR**

Elaborada por
Elisandra Azevedo Croda

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ana Paula da Rosa Cristino, Ms.(UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Elaine Dias de Oliveira, Ms. (UFSM)

Leonardo Germano Krüger, Ms. (UFSM)

Constantina, 17 setembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus que em todos os momentos esteve presente, guiando-me e iluminando-me com sua luz divina e por ter permitido que eu conquistasse mais essa vitória em minha vida.

Ao meu namorado, Isaías, pela compreensão nos momentos em que deixei de estar ao seu lado para me dedicar aos estudos, me incentivando em todos os momentos.

A minha mãe, Lisete A. Croda (in memoriam) que foi a grande responsável pela minha educação, ela é a minha vida, meu orgulho. Divido o mérito conquistado e a certeza de muitas outras conquistas e sei que mesmo distante, acompanhou e sonhou viver esse dia e que agora, em algum lugar muito especial, está feliz com mais esta vitória.

Agradeço a meus familiares, os quais não mediram esforços, apoiando-me, demonstrando sempre muita compreensão, paciência, carinho, ajudando-me em todas as necessidades e apoiando-me nas horas mais difíceis dando-me forças para que prosseguisse na jornada.

Aos meus amigos especiais que me ajudaram, quando achei que as dificuldades estavam além de mim.

Em especial, à professora Ana Paula Cristino, que me orientou nesta caminhada com dedicação, paciência, apoio e competências inigualáveis.

A todos que me incentivaram, minha gratidão.

*“A educação sozinha não transforma a sociedade,
sem ela tampouco a sociedade muda”*

Paulo Freire

RESUMO

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

O PAPEL DO DIRETOR COMO ARTICULADOR DA GESTÃO ESCOLAR

AUTORA: ELISANDRA AZEVEDO CRODA

ORIENTADORA: ANA PAULA DA ROSA CRISTINO

Data e Local da Defesa: Constantina /RS, 17 de setembro de 2011.

Esta monografia é resultado de um projeto de pesquisa que teve como objetivo, analisar o diretor como articulador da gestão escolar. A metodologia utilizada para esta finalidade baseou-se na abordagem qualitativa, com uma pesquisa do tipo bibliográfica. Utilizou-se categorização simples para a sistematização das informações. Entre as considerações observadas na literatura, gerir a escola democraticamente, contemplando a participação de todos no processo educativo é bastante desafiador. Por isso, o diretor necessita atuar como líder, ou seja, articular segmentos para a busca de uma unidade de ação no espaço escolar. Além disso, precisa abranger na mesma medida, aspectos administrativos e pedagógicos. Para tanto, as práticas pedagógicas e administrativas precisam se fundamentar em estratégias participativas, como forma de garantir uma educação contínua e de qualidade. A gestão democrática abre possibilidades para que se constitua uma organização na qual através da articulação do diretor, todos os demais segmentos sintam-se responsáveis por ações que contribuam para o pleno desenvolvimento da escola.

Palavras-chave: Gestão escolar; diretor; participação.

ABSTRACT

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

O PAPEL DO DIRETOR COMO ARTICULADOR DA GESTÃO ESCOLAR

AUTORA: ELISANDRA AZEVEDO CRODA
ORIENTADORA: ANA PAULA DA ROSA CRISTINO
Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 17 de setembro de 2011.

This research had the objective, to analyze the principal as an articulator of the school management. The methodology used for this purpose was based in the qualitative approach, with the research of the bibliographical type. Simple categorization was used for the systemization of the information. Among the considerations observed in the literature, to manage the school democratic, contemplating the participation of all in the educational process, it is plenty challenging. Therefore, the principal needs to act as leader, in other words, to articulate segments for the search of an unit of action in the school space. Besides, needs to include in the same measure, administrative and pedagogic aspects. For so much, the pedagogic and administrative practices need to base in strategies participating, the form of guaranteeing the continuous education and of quality. The democratic management opens possibilities so that, an organization is constituted in the which through the principal's articulation, all the other segments feel responsible for actions that contribute to the full development of the school.

Word-keys: School Management; Principal; Participation.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	09
1. CAPÍTULO I O DIRETOR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	12
1.1 Considerações Iniciais.....	12
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Encaminhamentos Metodológicos	15
1.3.1 Abordagem metodológica	15
1.3.2 Procedimentos metodológicos: Pesquisa Bibliográfica.....	16
2. CAPÍTULO II GESTÃO DEMOCRÁTICA E A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	19
2.1 Planejamento e organização da escola na perspectiva de uma gestão democrática e participativa	19
2.2 Apontamentos sobre autonomia e concepções de gestão escolar: implicações na formação dos gestores.....	25
2.3 A formação do diretor como gestor: fundamentos legais e pedagógicos....	30
3. CAPÍTULO III O DIRETOR E A CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA DEMOCRACIA NA ESCOLA.....	40
3.1 Compreensão das concepções de gestão escolar: um convite a democratização	40
3.2 Considerações sobre as atribuições de diretores.....	45
3.3 Implicações da gestão na atuação de diretores: perspectivas para uma liderança democrática	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	59

APRESENTAÇÃO

“Ninguém nasce educador ou marcado para ser educador. A gente se forma, como educador, permanentemente, na prática e na reflexão da prática...”

Freire (2001, p.16)

O ingresso no curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria e a construção deste trabalho partiram do interesse em aprofundar o estudo sobre o Diretor e a gestão escolar.

Sou Professora de Língua Portuguesa formada pela UPF no ano de 2008 e no decorrer dos meus estudos pude perceber que fui alfabetizada de maneira tradicional, pois os professores preocupavam-se em transmitir os seus conhecimentos para os alunos, fazendo de nós meros receptores, impedidos de questionar, debater e dialogar sobre o que estávamos aprendendo e sobre o que não estávamos compreendendo. Segundo Freire, “ensinar não é transmitir conhecimentos, mas criar possibilidades para a sua construção” (2001, p.52). Por isso, hoje penso o quanto é importante o professor agir como mediador dos conhecimentos estimulando e orientando a aprendizagem dos alunos. Tal aprendizagem seria uma decorrência espontânea do ambiente estimulante e da relação viva que se estabeleceria entre os alunos e professores e, não simplesmente uma repetição dos conteúdos, tornando a relação professor-aluno distante e superiorizada por parte do professor.

E assim se passaram os anos, as amizades fortaleceram-se e os conhecimentos multiplicaram-se. Como desde pequena tive o sonho em ser professora, à minha mãe e meu padrinho devo, em grande parte, a opção pelo magistério, pois considerava uma profissão conciliável a mulher, minha decisão foi instantânea na escola do magistério.

De Cursei o magistério no Instituto Educacional Borges do Canto em Palmeira das Missões para tornar-me uma professora diferente daqueles que foram meu professores. Gostaria de ser uma pessoa capaz de perceber que o ser humano não é passivo, que aceita tudo o que lhe é imposto, mas que é um ser capaz, que tem opiniões próprias, que possui uma bagagem de conhecimentos quando entra para a escola que não pode ser esquecida, que cada um possui capacidades e habilidades

diferentes. Enfim, que cada aluno é um ser com ideias, costumes, valores, destrezas e hábitos que devem ser valorizados e cabe ao professor estar em constante evolução para não “parar no tempo” e fazer seus alunos pararem também, pois vivemos em uma sociedade que está em constante mudança, cabendo a nós, criar sujeitos que serão capazes de viver, interagir e modificar a sociedade e não apenas fazer parte dela.

De acordo com Quintino (2004, p.41):

Existe um lugar sagrado, onde aprendiz e mestre se encontram. Este lugar é a escola onde o que antes era mistério passa a ser revelado de maneira surpreendente.

Trabalho no magistério desde 2001, tendo experiência profissional em maternal, creches, anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, atuei como coordenadora pedagógica na E. M. E. F. João Batista Réus e de 2007 a 2009 trabalhei na Secretaria Municipal de Educação de Novo Barreiro como orientadora de Ensino e na Secretaria senti a necessidade de voltar aos “bancos escolares”, pois realizo a tarefa de ter um grupo de professores e alunos para orientar, então, em julho de 2008 comecei minha Especialização em Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa e Estrangeira, dentro da minha área de formação. Desde que iniciei minha especialização tinha em mente fazer outra Pós-graduação, então, em Gestão Educacional, área na qual que estou trabalhando atualmente.

Pensando na melhoria da qualidade de educação e retornando aos bancos escolares, nessa importante reflexão e auto avaliação que pude fazer da minha trajetória profissional, proporcionada por essa especialização em Gestão Educacional que estou cursando pela UFSM, pude me deparar e mudar minha prática dentro da Secretaria Municipal de Educação de Novo Barreiro (RS). Hoje exercendo a função de Secretária Municipal de Educação, resolvi fazer minha pesquisa de Curso a respeito do papel do diretor como articulador da gestão escolar, porque é uma das minhas dificuldades como Gestora, fazer com que aconteça a Gestão Democrática nas Escolas Municipais de Novo Barreiro, percebo que é desafiador para os nossos diretores fazer acontecer isso na prática. Hoje, os profissionais de Educação têm que estarem em constante formação e capacitados para exercer a profissão dentro de uma equipe de trabalho, com uma comunidade escolar com ideias diversificados e juntos poderem refletir sobre todas estas mudanças ocorridas no nosso cotidiano.

Entendo que a democratização do ensino passa pelos professores, por sua formação, por sua valorização profissional e por suas condições de trabalho.

Ninguém se escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de outro todos nós envolvemos pedaços da vida com ela, para aprender, para ensinar, para saber, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com educação. Percebo que o trabalho coletivo se destaca a cada dia na nossa prática pedagógica, pois auxilia na busca de novas informações com outros indivíduos, possibilitando assim, a construção do nosso conhecimento para interagirmos de forma crítica na sociedade.

A partir de janeiro de 2010, assumi a responsabilidade frente a Secretaria de Educação de Novo Barreiro (RS), a qual anteriormente possuía o cargo de Orientadora Educacional. A Especialização em Gestão Educacional veio ao encontro com as necessidades de meus trabalhos, da área que estou trabalhando atualmente. Gosto muito dessa importante função que desenvolvo na Rede Municipal de ensino de Novo Barreiro e sei da necessidade que o Profissional de Educação tem em estar em constante formação.

Tais argumentos, assim como a minha trajetória profissional, encaminharam a pesquisa intitulada “O papel do Diretor como articulador da gestão escolar”. Este tema visa discutir o papel do diretor na escola como gestor e líder, destacando-o como fomentador do processo educativo na escola.

Para o alcance de tais expectativas, este estudo está organizado em três capítulos: o capítulo 1 inicialmente trata das considerações iniciais sobre as temáticas diretor e gestão escolar. Trata também, os encaminhamentos metodológicos.

No capítulo 2, enfoca-se o referencial teórico organizando os principais temas. Por fim no capítulo 3, faz-se um aprofundamento sobre o Diretor como gestor e a Gestão Democrática, atingindo, dessa forma, os objetivos específicos delimitados para o estudo.

CAPITULO I O DIRETOR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

1.1 Considerações iniciais

A mudança na organização da escola para acontecer é preciso investir na transformação de atitudes dos profissionais de educação dessa instituição e que todos eles passem a ver a inovação como um desafio e se envolvam e sintam-se estimulados a mudar esta situação investindo cada vez mais em conhecimento, por tudo isso, que o gestor escolar deve atuar como líder.

O gestor pode e deve mudar, mas é através da inovação e de uma prática participativa, tens que se investir em transformar a atitude dos profissionais. De acordo com Vieira (2002, p.13) a escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. “Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”. Então, o papel da escola deve estar ligado aos interesses da sociedade atual. Sendo assim:

A gestão da escola precisa se empenhar para restaurar a escola, pois a aprendizagem agora ocupa toda a vida das pessoas, além da escola, adquirem-se conhecimentos em diversos espaços, no familiar, no social e no virtual (VIEIRA, 2002, p.13).

Segundo Três (2011) gestores escolares precisam atuar como líderes, ou seja, formar pessoas que o acompanhem em suas tarefas e prepará-las para serem abertas às transformações. Nesse sentido, necessita ter motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às necessidades mais urgentes. Isso requer um constante aprendizado para atualizar-se e conhecer as mais recentes contribuições dos educadores sobre os processos de capacitação de lideranças educacionais. Sendo assim, Santos (2002) comenta que os gestores necessitam conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais que um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar. É dessa forma que a escola deve ser administrada, uma vez que a mesma tem que acompanhar a evolução da sociedade global, pois:

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-o a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias (LÜCK et al.,2002,p.34).

Como uma das funções do diretor como gestor é prever e antecipar as mudanças, enfrentando os novos desafios, ele deve atuar como um líder e desenvolver formas/estratégias de organização inovadora e participativa, mas para que tudo isso aconteça deve-se ter em mente que corre muitos riscos, por isso não pode esquecer de planejar bem as suas ações, com um planejamento bem elaborado e com a participação de todos.

Segundo Lück et al. (2002, p.35) liderança é “a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas”.De acordo com a autora “ a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas”(p.35.). Deste modo, é importante que a liderança do diretor como gestor seja participativa, para que todos compartilhem a gestão da escola.

Segundo Três (2011), para o sucesso da organização, considera-se relevante que a gestão da escola busque a participação de todos e em diferentes cargos (professores, coordenadores, técnico- administrativos e serviços gerais) para uma melhor implantação dos objetivos almejados e um comprometimento maior. Assim, é necessário que a organização escolar possua uma gestão participativa, pois a principal alternativa para que se transforme em um ambiente de crescimento contínuo e integrado é a participação e o comprometimento de todos. Para Lück et al. (2002, p.15) o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

Segundo Santos (2002) os diretores como gestores escolares possuem várias e importantes funções dentro da escola, atribuições estas que nem sempre são realizadas com satisfação. No entanto, pode-se reverter este quadro com as seguintes ações:

1. Efetivando a gestão participativa, envolvendo todos os profissionais da escola no planejamento das atividades nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos;

2. Solucionando a insatisfação dos profissionais devido à sensação de impotência e inutilidade diante do fracasso da escola em educar as novas gerações;
3. Conscientizando todos de que somente a prática participativa e democrática pode provocar mudanças significativas e benéficas para a escola (SANTOS, 2002, p.41).

Segundo Três (2011) as responsabilidades do diretor como gestor escolar são várias, pois ele é responsável pelas questões pedagógicas, financeiras e administrativas e precisa coordenar e controlar todos os setores do ambiente escolar, compreendendo sua atribuição como gestor, motivador e agente da transformação. Assim sendo, o diretor, na sua figura de líder, precisa despertar o potencial de cada componente da instituição, transformando a escola num ambiente de trabalho contínuo, onde todos cooperam, aprendem e ensinam o tempo todo.

Todo diretor deve conhecer os funcionários, chamá-los pelo nome, tratá-los todos com respeito é essencial para toda boa gestão. Um trabalho em conjunto e bem planejado e organizado leva a escola/ instituição de ensino a bons resultados.

O diretor é aquela pessoa que lidera, articula, gerencia o trabalho da escola como um todo e deve ter como meta: a qualidade da educação, que engloba a aprendizagem dos alunos e a motivação dos professores. Ele responde legal e judicialmente pela escola e não pode esquecer também de responder pelo pedagógico.

O diretor tem que ter visão pedagógica nas suas ações, se ele conseguir fazer isso, vai se concretizar a qualidade do ensino e aprendizagem. E quando isso acontecer o diretor vai se transformar em um verdadeiro gestor. Portanto, a gestão democrática envolve a possibilidade de organizar a escola com a participação dos envolvidos na comunidade em que ela está inserida e que dela participam. Trata-se de uma gestão compartilhada para promover uma educação de qualidade para todos, já que a escola tem entre suas finalidades a formação da cidadania. Assumir a gestão significa:

Passar de uma concepção de administração do cotidiano das relações de ensino-aprendizagem para a noção de um todo mais amplo, multifacetado, relacionado não apenas a uma comunidade interna, constituída por professores, alunos e funcionários, mas que se articula com as famílias e a comunidade externa (FONTANA, 2006, p.34).

Portanto, este trabalho aborda o papel do diretor como gestor em sua escola. Refletir sobre o modo como os diretores estão organizados é fundamental, pois esta

organização encaminha as concepções de gestão, ao mesmo tempo, que mantém relação direta com a transformação da escola. Os diretores se identificam como gestores no âmbito de suas escolas?

A partir do exposto, se elaborou a seguinte questão norteadora: Qual o papel dos diretores como articuladores da gestão escolar?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o papel dos diretores como articuladores da gestão escolar

1.2.2 Objetivos Específicos

Compreender concepções de gestão escolar;

Analisar as atribuições de diretores, segundo referenciais teóricos;

Analisar as implicações das percepções de gestão na atuação dos diretores e organização das escolas.

1.3 Encaminhamentos Metodológicos

1.3.1 Abordagem metodológica

Segundo Neves (2011, p13.) “a pesquisa qualitativa precisa ser direcionada ao longo do seu desenvolvimento, busca enumerar ou medir eventos e não emprega instrumental estatístico para análise de dados”. O pesquisador entende os fenômenos da pesquisa e a partir disso, interpreta o contexto no qual as informações estão inseridas.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador tem a liberdade de investigar, e valorizar e apreender os fenômenos pesquisados. Na abordagem qualitativa, segundo Boogdan; Bicklen (1994, p.48), a principal forma de obtenção dos dados é a descrição. Para os autores, “os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números”. Este tipo de investigação permite ao pesquisador observar os fatos de maneira mais próxima.

É uma forma de investigação que vai além da análise objetiva da realidade concreta, procura analisar os fenômenos sociais na sua complexidade e nas especificidades que caracterizam as ciências humanas, como processo de contínua expressão e criação (FREITAS, 2002). Tem o propósito de classificar dados qualitativos para a análise de conteúdo. Através da análise de conteúdos podemos responder ou dar respostas as nossas questões podendo assim confirmar ou não as hipóteses levantadas.

Em suma, as abordagens metodológicas utilizadas, ou seja, os fundamentos do estudo estão situados na abordagem qualitativa, pois acredita-se que por meio deste tipo de pesquisa é possível o desenvolvimento reflexivo com elementos necessários a auxiliar o pesquisador na compreensão da temática investigada, refletindo sobre o diretor e a gestão escolar.

1.3.2 Procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica

Optamos neste estudo pela pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico. Este tipo de pesquisa reside sua importância na avaliação crítica de escritos sobre o tema. Segundo Gil (1994, p.71), esta opção metodológica “permite a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

A metodologia adotada para este trabalho baseou-se na abordagem qualitativa, de caráter bibliográfico. A pesquisa qualitativa tem sua origem na busca de um método adequado para a análise.

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental de todo o trabalho científico que influenciará toda a pesquisa, na medida em que se der o embasamento teórico do trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (AMARAL, 2007). Em toda a pesquisa bibliográfica deve-se começar com a coleta de informações e depois com a revisão de literatura. Acredita-se que é necessário ancorar ideias sobre as falas de pessoas que já estudaram e escreveram sobre o tema a ser pesquisado. A pesquisa se dará a partir de livros, publicações, revistas. Assim sendo, para Galliano:

A pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando resolver um problema ou adquirir novos conhecimentos a partir de informações publicadas em livros e documentos similares (catálogos, folhetos artigos, etc.). Seu objetivo é desenvolver, recolher e analisar as principais contribuições teóricas sobre um determinado fato, assunto ou idéia (1979, p.109).

Os principais temas: diretor e gestão escolar serão analisados através de categorização simples. A sistematização das informações encontradas na literatura se aproximará da análise de conteúdo.

Segundo Franco (2007) a análise de conteúdo, assenta-se nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem. O ponto inicial da análise de conteúdos é a mensagem, seja ela verbal, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Toda a análise de conteúdos tem que ter relevância teórica. A análise de conteúdo é um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem.

Segundo Bardin:

A análise de conteúdos pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise do conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens, inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). (BARDIN, 1977, p.38).

Conforme a definição de Berelson, a análise de conteúdo é "uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação" (1952, p.18). Para que seja objetiva, tal descrição exige uma definição precisa das categorias de análise, de modo a permitir que diferentes pesquisadores possam utilizá-las.

A análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico. Este sentido nem sempre é manifesto e o seu significado não é único. Poderá ser focado em função de diferentes perspectivas. Por isso, um texto contém muitos significados e, conforme colocam Olabuenaga e Ispizúa (1989, p.185):

- (a) o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo;
- (b) o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor;
- (c) um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes;
- (d) um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente.

Portanto, com a análise de conteúdos possibilita ao pesquisador reconhecer as informações da pesquisa, contribuindo para a abordagem qualitativa. Ela descreve, analisa e interpreta o conteúdo estudado/pesquisado nos textos, bibliografias sobre os temas em análise.

Esta pesquisa por apresentar caráter qualitativo, preocupa-se principalmente com o significado das informações e posto isso, ressalta-se que a pesquisa busca a compreensão a respeito de como se desenvolve o processo de gestão escolar e o papel do gestor diretor como articulador da mesma.

CAPÍTULO II GESTÃO DEMOCRÁTICA E A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

2.1 Planejamento e organização da escola na perspectiva de uma gestão democrática e participativa

Uma ação gestora na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar, nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola.

De acordo com a atual LDB a gestão deve ser democrática e contar com a participação dos diferentes segmentos da escola no processo, conforme art.14 da LDB 9394/96 (BRASIL, 1996, p.22):

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.

Ferreira (2000, p. 306) por sua vez, aponta como elemento fundamental na construção da gestão da escola: “gestão democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto político pedagógico, autonomia pedagógica e administrativa”. Mas, para que a gestão ocorra de forma efetivamente democrática é preciso muito mais, por isso:

A gestão democrática em educação está intimamente articulada no compromisso sócio político com os interesses reais e coletivos, de classes dos trabalhadores extrapolando as relações internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada a questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios que transcendem os limites da ação da escola (HORA, 1994, p.49).

Percebe-se que o autor citado na página anterior, aborda que a construção deve ser coletiva, realizada com toda a comunidade escolar, desde os pais, alunos, funcionários, professores, supervisores e diretores, com tomadas de decisões em benefício de todos. Nesse sentido, o planejamento torna-se imprescindível para

qualquer escola, pois é ele que vai dar o “norte” da instituição. Para Cervi (2008, p. 55) “foram as pressões da sociedade no século XX que introduziram novas exigências no cenário escolar, entre elas a substituição dos paradigmas pedagógicos e de gestão.”

Essa complexidade cooperativa encontrada no cotidiano escolar frente à expansão dos âmbitos decisórios justificam a adesão definitiva do planejamento escolar. A questão escolar passou a ser tratada como uma questão política. Já para Hora:

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com o poder de decisão estabelecerá uma política para uma instituição com a clareza que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais (1994, p. 51).

Entende-se pela visão do autor que para ocorrer de fato uma gestão participativa é necessário que não haja autoritarismo, e sim a participação de todos os envolvidos e, principalmente vários segmentos da comunidade escolar possam participar e ter o poder de decidir pela vontade da maioria. Já para Dourado, a gestão é o:

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas (2000, p. 79).

Trata-se de uma conceituação que reforça ainda mais a necessidade da participação de todos os segmentos na gestão da escola em vencer os obstáculos decorrentes de um trabalho individual. Ferreira (2000, p. 304) ressalta o caráter de um “formador de cidadania” que o exercício da gestão democrática desenvolve através da possibilidade de estar permitindo a efetiva participação de todos os segmentos do processo educativo na gestão do processo escolar que possibilita:

[...] a auto-formação de todos os envolvidos pela e para leitura, interpretação, debate e posicionamento que podem fornecer subsídios para novas políticas, repensando, no exercício da prática profissional, as estruturas de poder autoritário que ainda existem na ampla sociedade e conseqüentemente, no âmbito educacional e escolar (FERREIRA, 2000, p. 304).

O processo de construção da gestão democrática provoca uma mudança significativa no papel do sujeito dentro da instituição escolar. Este se sente parte do processo e co-responsável com as práticas que acontecem no interior da escola. Ainda sobre o potencial formador dos sujeitos, presente na prática de gestão democrática, destaca Ledesma:

Na gestão, o administrativo e pedagógico se conectam e estabelecem uma prática educativa capaz de intervir criativa e criticamente na formação dos sujeitos, que só pode acontecer no exercício de práticas democráticas e emancipatórias, geradoras da ação gestora menos arbitrária e fundamentada em uma racionalidade capaz de romper com a unilateralidade da tecnocracia (LEDESMA, 2008, p.33).

A gestão escolar é um aspecto que possui grande relevância na educação escolar. Sua função é de organizar, articular recursos materiais, mobilizar ações humanas no sentido da construção dos processos sócio-educacionais nas escolas, voltados para a formação dos sujeitos. A gestão não é um fim em si mesma, mas um meio, cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo de ensino-aprendizagem (LEDESMA, 2008).

Os principais mecanismos que constituem a gestão democrática do ensino constituem-se na:

[...] descentralização administrativa e pedagógica; gestão participativa dos negócios educacionais; eleição direta e secreta para dirigentes de instituições de ensino; constituição de comissões municipais e estaduais de educação autônomas e amplamente compostas para acompanhamento e atuação nas políticas educativas; a supressão do Conselho Federal de Educação em razão do seu caráter marcadamente privatista; os colegiados escolares que eleitos pela comunidade escolar, deveriam frear arbitrariedades perpetradas pela administração de sistema e da escola. (SHIROMA;MORAES;EVANGELISTA 2007, p.41).

A autora Lück (2000) preocupa-se em explicitar o reconhecimento do termo gestão em superação a administração escolar. De acordo com a autora a dinâmica

da gestão supõe uma transformação na forma de compreender a organização do trabalho na escola e o papel da mesma na sociedade, superando os limites da administração estática, centralizadora e tecnicista.

Segundo Ferreira (2000, p. 305) o valor da gestão democrática na sociedade atual atua como um verdadeiro instrumento para a melhoria da mesma. Segundo a autora, a gestão democrática é “valor consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e a prática educacional brasileira e mundial. Para Ferreira (2000) a gestão democrática tem uma importância fundamental na sociedade atual, pois, indubitavelmente esta favorece na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Diante dessas colocações, evidencia-se que o diretor precisa buscar através de uma gestão participativa, inovar, configurar situações desejáveis, ter o espírito empreendedor, viabilizar situações, ter liderança e competência técnica. Com relação a participação da comunidade nas decisões da escola, permitirá a esta que tome conhecimento de todas as ações da instituição, suas dificuldades material, pessoal e financeira, bem como os seus projetos. A comunidade escolar, pais, alunos e funcionários só conhecerão a escola se participarem das reuniões e outros eventos efetivamente e não como meros expectadores, para que estes venham a participar a gestão deverá incentivar além da participação, mudanças desejadas pela comunidade escolar (GADOTTI, 2000).

Na gestão democrática todos os segmentos da comunidade escolar precisam assumir suas responsabilidades no projeto da escola. Sendo que a escola deve formar para a cidadania. A gestão democrática na escola é um passo importante para o aprendizado da democracia, já que ela está a serviço da comunidade que a mantém.

Paro afirma que:

Cada vez mais se afirma a participação da comunidade – especialmente dos pais, não apenas como um direito de controle democrático sobre os serviços do Estado, mas também como uma necessidade do próprio empreendimento pedagógico que é levado a efeito na escola, mas que supõe seu enraizamento e continuidade com todo o processo de formação do cidadão que dá no todo da sociedade (2001, p. 59).

Nesse sentido, participar deve envolver a ideia de aderir a um movimento no sentido de alcançar um objetivo comum e compartilhar envolve a ideia de se

relaciona a promover ou possibilitar essa adesão. Dessa forma, a confiança da direção em seus professores, dos professores na direção, o comprometimento dos mesmos em participar dos diversos níveis das organizações da escola, fará com que se sintam motivados e inseridos mutuamente na escola.

Assim, a satisfação dos segmentos é influenciada pelas características das relações interpessoais, pela coesão do grupo e pelo apoio recebido no trabalho. Para que a participação em grupos traga benefícios a escola é imprescindível à presença de um líder que mobilize os agentes da organização, suscite o bom relacionamento entre eles e que esteja diretamente envolvido com o processo em busca da qualidade do ensino.

O principal instrumento da gestão participativa é o planejamento coletivo, no qual cada segmento da entidade escolar com sua visão, valores e anseios e poder de decisão irão estabelecer uma política para a instituição. Conscientes de que essa política deve estar em constante, reflexão, conscientização, estudo, ampliação, avaliação e reformulação em função das mudanças institucionais e sociais (HORA, 1994).

É seguindo essa linha de pensamento que Cervi (2008, p. 61) pondera que para os que conduzem os sistemas escolares, o planejamento se resume ao processo de estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los.

Dessa forma, compreende-se que a adequação das linhas de ação nas escolas, partindo do conceito do planejamento, envolve uma ação formal com objetivos e metas, cujas estratégias para atingir essas metas devem se estender tanto a fins (o que deve ser feito) como a meios (como deve ser feito).

Nesse sentido, Gadotti (2000) diz que o papel da escola hoje é muito diferente do que era há alguns anos, assim como as exigências educacionais atuais. Ou seja, a escola vai ao encontro dos valores da sociedade e frente a isto procura se reorganizar.

Ao analisar a importância dos objetivos para o funcionamento das organizações, Cervi (2008) comenta que as razões estendidas para as situações que envolvem o planejamento educacional é de que os objetivos proporcionam um senso de direção, pois estabelecendo os objetivos, as pessoas e as organizações reforçam sua motivação e obtêm uma fonte de inspiração que as ajuda a superar os inevitáveis obstáculos que encontram.

Cervi (2008) também afirma que os objetivos concentram os esforços, pois ao selecioná-los, as pessoas envolvidas se comprometem mais e, por fim os mesmos guiam os planos e ações ajudando a avaliar o processo como um todo. Nesse sentido, Alarcão (2001, p.10) afirma que “a escola também precisa mudar para acompanhar a evolução dos tempos e cumprir a sua missão na atualidade”. Justamente por isso é que ela vem sendo questionada pela sociedade acerca de seu papel ante tais transformações, ou seja,

[...] as instituições de ensino estão sendo desafiadas a se reinventarem e construir propostas educativas pertinentes e relevantes neste novo mundo, do qual são partes integrantes cada vez mais indispensáveis e insubstituíveis (MOREIRA, 2002, p.17).

Para Cervi (2008), o planejamento educacional, entendido como um exercício de simplificação da realidade no qual são tomadas decisões antecipadas sobre um futuro desejável, passível de acontecer, inclui vários componentes importantes, entre eles, é o de criar soluções, tomar decisões, determinar a saída de impasses e, sobretudo, projetar a evolução de propósitos.

Pode-se dizer então que o planejamento escolar se resume em estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los. Assim, os objetivos têm uma importância fundamental na gestão escolar, pois proporcionam direção, concentram esforços, guiam planos e decisões e ajudam a avaliar o progresso.

O planejamento educacional deve ter caráter antecipatório, pois pode ser entendido como um exercício de simplificação da realidade no qual são tomadas decisões sobre o futuro que se deseja. Planejar é, portanto, criar soluções, solucionar impasses e projetar propósitos.

2.2 Apontamentos sobre autonomia e concepções de gestão escolar: implicações na formação dos gestores

A escola é um lugar, um espaço e um tempo em que se relacionam práticas pedagógicas e vivências humanas, direcionadas a um grande grupo, onde crianças, jovens e professores, convivem com novas ideias, valores, arte, cultura, livros e equipamentos. No entanto, a escola necessita da participação de toda a comunidade escolar para desenvolver a gestão democrática e promover a sua autonomia.

Devemos tomar o cuidado de não confundirmos autonomia com liberdade desenfreada de fazer e desfazer, pois a sociedade é organizada em um contexto de interdependências, em um sistema de relações.

A autonomia da escola é assegurada no artigo 15º da LDB, conforme segue:

Art. 15º. 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).

A busca da autonomia pela escola deve ser um ato permanente e vivenciado diariamente, pois envolve o pluralismo cultural. “Escola autônoma significa escola curiosa, ousada buscando dialogar com todas as culturas e concepções de mundo” (GADOTTI, 2000, p. 42).

A constante luta da escola está inserida em uma busca maior de autonomia dos indivíduos na própria sociedade. O sucesso desta luta depende e muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo e não apenas refletir sobre ele. Para possuímos autonomia precisamos percorrer um caminho de construção da autoconfiança, acreditar que a escola é capaz de se autogestar. A autonomia admite o diferente, o oposto, e é nesta troca com a sociedade e parcerias que a escola torna-se um local que busca o novo sem relações autoritárias. A autonomia é essencial para que se forme um cidadão participativo e uma gestão mais democrática.

Para Martins (2002, p.11) “o conceito de autonomia é construído historicamente pelas diferentes características culturais, econômicas e políticas que configuram as sociedades ao longo de sua trajetória”. Quando se fala em autonomia escolar, é evidente que a mesma só acontece quando há democracia em um país, porém, para que haja um bom funcionamento da democracia, não basta que um grande número de cidadãos participem, direta ou indiretamente, da tomada de decisões coletivas, é preciso que aqueles que são chamados a decidir sejam colocados diante de alternativas reais e postos na condição de poder escolher as suas escolhas sem a interferência de terceiros (MARTINS, 2002).

Diante dessas premissas, percebe-se que para adquirir a cidadania, precisa-se de autonomia, ser ativo, ter voz e vez, o que infelizmente não ocorre com todas as pessoas, pois muitas vezes as pessoas são barradas no processo da gestão escolar. A constante luta pela autonomia da escola está de fato inserida em uma busca maior da

autonomia dos indivíduos na própria sociedade. O sucesso dessa luta depende da ousadia da cada escola experimentar o novo e não apenas refletir sobre ele. Para se possuir autonomia, deve-se percorrer um caminho de construção de autoconfiança, de que a escola é capaz de se auto gerir.

Quando existe a autonomia, o diferente, o oposto, ocorre com naturalidade e é nessa comunidade que as escolas acabam tornando-se um local democrático, interativo delineando e definindo a identidade da instituição.

Para Veiga (1998), a autonomia é fundamental para a escola e envolve quatro dimensões básicas que são: *administrativa, financeira, jurídica e pedagógica*. Essas quatro dimensões são interdependentes, uma depende da outra para que haja autonomia. “o significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelo próprio sujeito das ações educativas, sem imposições externas” (p. 15).

A *autonomia administrativa* possibilita que a escola crie e gere seus projetos, bem como adequar-se a sua comunidade, escolher seus administradores e seu conselho escolar. Porém esta autonomia requer responsabilidade e compromisso de todos os segmentos da comunidade escolar. Nesse sentido Veiga diz:

[...] que a autonomia administrativa representa um espaço de negociação permanente por parte dos atores mais diretamente envolvidos. É pela participação, pela intervenção e pelo diálogo que a autonomia se constrói e internaliza (1998, p. 16).

Em uma perspectiva inovadora e necessária de gestão escolar é compreender como um processo de administrar, coordenar a escola numa ação colegiada onde todos possam ser agentes e atores responsáveis pela escola, bem como, pelo trabalho nela desenvolvida.

A *autonomia jurídica*, segundo Veiga (1998), diz respeito a capacidade da escola poder elaborar suas próprias normas, contratar seus funcionários, matrículas, transferências de alunos, estatutos e portarias. Neste sentido, a escola deve policiarse para não se tornar uma instância burocrática, pois assim poderá estar colocando em risco o efetivo ensino dos instrumentos que permitem conquistar melhores condições de participação tanto na esfera cultural, profissional ou sócio política.

A *autonomia financeira* na escola consiste em administrar recursos capazes de dar condições e suporte para que a instituição de ensino consiga executar suas atividades com um controle mais rigoroso dos serviços educativos, cabendo, portanto, ao Estado o financiamento desses recursos, não dispensando, porém, as

contribuições voluntárias oferecidas pelas Associações de Pais (Círculos de Pais e Mestre – CPM) e comunidade em geral (VEIGA 1998).

Democratizar a gestão é uma escolha que tem conseqüência na atuação do gestor: ele deixa de ser autoridade única da escola e também não é mais o administrador burocrático, preocupado apenas com a manutenção do prédio, preenchimento de papéis e suprimentos de recursos humanos e materiais. Na proposta participativa, o gestor passa a ser o grande articulador das ações.

Spósito; Bastos (2001, p.56) afirma que:

A gestão escolar democrática possui um duplo significado: pedagógico, porque pode levar a escola pública a ajudar na construção da cidadania, educando com responsabilidade; político, por buscar o equilíbrio entre decisões de vários segmentos, sem renunciar do princípio da unidade de ação.

Veiga (1998) ressalta que outro ponto importante é a *autonomia pedagógica* que está relacionada diretamente com o Projeto Político - Pedagógico – PPP, que por sua vez deverá ser organizado, avaliado e desenvolvido de acordo com a comunidade local visando a melhoria do ensino. Melo (2000, p. 252) enfatiza, “para que a escola realmente exerça um papel fundamental no processo de transformação da sociedade, onde as referências coletivas são levadas em consideração, alguns indicadores são fundamentais”, entre eles: a autonomia escolar que consiste na capacidade das escolas traduzirem e construírem suas alternativas, fundadas em suas reflexões e leitura da realidade. O autor também cita que deve haver a descentralização do poder, pois com a ausência da hierarquia tradicional há a geração de trabalho coletivo, com divisão de atribuições e responsabilidades entre os membros do grupo.

Melo et al (2000) ainda comenta que é importante a representatividade social dos Conselhos e Colegiado que se efetiva na real participação, representação da sociedade, dos diferentes setores da comunidade, interna e externa, da escola. Também ressalta o autor que é preciso haver o controle social da gestão escolar, pois em decorrência da representatividade social, tem por papel a avaliação de todas as propostas e programas implementados na escola.

A participação na gestão da escola proporciona um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de seus agentes envolvidos, estreitando o contato entre professores e alunos, o que aumentará o conhecimento mútuo, ou seja, a

aproximação entre as necessidades dos alunos e os conteúdos ensinados pelos professores.

Outro papel importante que Melo et al (2000) ressalta é de que a escolha dos dirigentes escolares deve ocorrer por processo de eleição, que para o autor a importância das eleições não se esgota no ato em si, mas no conjunto de elementos que elas mobilizam, questionam e trazem à tona a passagem do cotidiano da escola em um contexto importante para o seu questionamento. O grande desafio para os diretores é, portanto, o de redimensionar a maneira de organizar a escola a partir da ação democrática, de forma que a comunidade passe a ser um referencial importante que deverá estar envolvida em todo o processo escolar, do pedagógico ao administrativo. De acordo com Sander (apud CERVI 2002, p. 67) “o diretor é menos administrador e mais governante. Todas as práticas implicam em repensar o papel do dirigente nos programas pedagógico e político da instituição educacional”.

Assim, a gestão pode ser compreendida como um compromisso mais amplo da transformação e ação a um processo onde a coletividade imprime direção às suas ações nos contextos que nela situam-se como instrumento de melhoria das relações internas da escola.

A autonomia é uma forma, um mecanismo de construção da gestão escolar, junto da descentralização do poder, construção do Projeto Político - Pedagógico da escola e assim sucessivamente, são vários conjuntos de ideias que devem ter a participação de todos em um processo democrático de gestão.

As concepções de gestão segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2007) são *técnico-científica*, *autogestionária*, *interpretativa* e *democrática-participativa*. Na concepção *técnico-científica*, a direção é centralizada em uma única pessoa, ela é dona do poder e da verdade, sem a participação do grupo de professores e comunidade escolar, alunos e por incrível que pareça este é um dos mais comuns modelos de organização das escolas. Então, esta concepção valoriza o poder e a autoridade.

A concepção *autogestionária* a direção de escola não é centralizada, tendo participação coletiva, tenta “recuar o exercício de autoridade” (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2007 p.325). A concepção *interpretativa* dá-se valor às intenções e à interação entre as pessoas.

A concepção *democrático-participativa* busca-se alcançar objetivos comuns assumidos por todo o grupo, tem-se uma relação orgânica da direção e a participação de todos os membros que compõem a equipe. As tomadas de decisões são coletivas e não individuais, sendo que cada um assume seu papel dentro do trabalho coletivo da instituição (Libâneo; Oliveira; Toschi,2007).

Realizar uma gestão democrática significa acreditar que todo juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. De acordo com Garcia:

O conceito e gestão estão associados ao fortalecimento da democratização do processo educacional e pedagógico; à participação responsável de todos nas discussões, decisões. Efetivações de decisões, acompanhamento e avaliação; e dialogicidade, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos (2008, p.08).

Na construção de um novo paradigma de gestão democrático- participativa há necessidade de superar a concepção hierarquizada de poder, das relações verticais que se estabelecem nas organizações. Para tanto, são necessários gestores competentes na condução política, pedagógica e humana. Os quais sonhem e projetem um novo modelo de gestão compatível com a realidade, tendo sempre presente uma nova concepção de gestão para o futuro, para as novas gerações.

Com isso, pode-se observar que a escola precisa ter a liderança de um gestor comprometido com a qualidade à educação, dentro de uma visão que aponta para a participação efetiva de todos os envolvidos no processo educacional. Esse procedimento orientado pela concepção transformadora orientará a elaboração e o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico, que se fundamenta na reflexão coletiva e será de acordo com a singularidade de cada escola.

2.3 A Formação do Diretor como Gestor: fundamentos legais e pedagógicos

Sabendo da importância dos diretores nas escolas por analisar o mesmo, que entre todos os gestores da escola, ele é uma peça muito importante dessa engrenagem da tão sonhada Gestão escolar.

A atuação dos diretores como gestores nos dias de hoje vem sofrendo modificações em todos os aspectos, incluindo o aspecto de formação; existe, hoje,

uma grande contradição no que diz respeito à formação necessária para a atuação do gestor escolar. Com base no princípio legal, de acordo com a LDB 9394/96, em seu artigo 64 (BRASIL, 1996).

Nesse sentido, está estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação que a formação dos profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nessa formação, a base comum nacional. Porém, observa-se que hoje para ser diretor de uma escola, basta estar inserido nos quadros do magistério ou ser funcionário de escola, desde que tenha curso superior e a eleição seja por via direta com voto da comunidade escolar (professores, alunos, pais e alunos) (BRASIL,1996).

Percebe-se que a formação para diretor de escola não está claramente definida em Lei, Paro (2001) entende que um dos grandes problemas da LDB 9394/96, ao tratar da formação dos “especialistas de educação” é a vinculação direta, na graduação ao curso de Pedagogia e suas habilitações, conseqüentemente reforçando a necessidade de uma formação específica para esta função (o pedagogo), mas excluindo a possibilidade de muitos educadores (não pedagogos) de exercerem a função diretiva na escola.

Compreende-se, então, que a LDB abre precedente para que todo o profissional em educação, desde que tenha curso superior, possa exercer a função de Diretor da escola, com ou sem conhecimento em administração. Nesse sentido é preciso que se leve em conta que a competência da Escola exige, em contrapartida, maior competência de sua gestão. A esse respeito Aguiar assinala que:

[...] são muitas as mudanças que se processam nos sistemas de ensino e nas Escolas pondo em evidência a gestão. Compreendê-la em seus contextos histórico constitui um aspecto fundamental nos cursos de Pedagogia e também nos demais cursos de Licenciatura [...]. Isto pela compreensão que se tem de que os egressos desses cursos com base na docência provavelmente buscarão atuar nas Escolas e demais instâncias do sistema educacional, ou mesmo em outros espaços educativos que supõem atividades gestonárias, requerendo, portanto, uma visão ampla e crítica da gestão educacional (2000, p. 206).

Paro (2001, p. 61) considera que a formação do diretor como gestor deveria conter, pelo menos conteúdos sobre “fundamentos da educação (históricos, filosóficos, sociólogos, econômicos, psicológicos), didática, as metodologias

necessárias para bem ensinar determinado conteúdo programático e as questões relacionadas à situação da Escola Pública”.

Diante dessa realidade, entende-se que as mudanças na formação para diretor de escola passam, sem sombra de dúvida, pelos conteúdos dados nos cursos de pedagogia, apesar das várias mudanças ocorridas a partir da promulgação da LDB 4024/61 (BRASIL, 1961) quando o curso foi modificado, surgindo a partir desse momento a formação do pedagogo com uma visão generalista. Porém, foi através da Lei 5540/68 (BRASIL, 1968) em seu artigo 30 que contempla o pedagogo como profissional voltado ao trabalho de planejamento administrativo, inspeção, supervisão e orientação nas escolas.

Já de acordo Brasil (1969), com o Parecer 252/69 o Curso de Pedagogia passou a classificar a formação do pedagogo em seis habilitações de licenciatura plena e três de licenciatura curta; o que caracterizava o profissional da educação, de atuação fragmentada, e o conhecimento eram transmitidos de forma superficial e em conteúdos pertinentes somente a atividade a ser desenvolvida no âmbito escolar (BRASIL, 1969). Conforme afirma Castro:

O administrador Escolar, para orquestrar o processo decisório, o Supervisor Pedagógico, para atuar mais diretamente junto aos professores e o Orientador Educacional para atuação junto aos alunos. Ao lado desses, a pedagogia continuava formando a licenciatura plena, o professor das disciplinas pedagógicas do curso normal de nível médio e passou a formar o profissional para atuar na educação de excepcionais e deficientes da áudio comunicação. (2003, p. 132).

Entende-se que pode ao analisar a formação do diretor no Curso de Pedagogia, deparar-se com várias contradições. Para Aguiar (2000, p.108), quando se observa a formação dos profissionais de educação deve-se levar em conta as questões referentes ao contexto e as reformas educacionais ocorridas no Brasil, pois no decorrer dos anos houve várias modificações, cada uma no seu tempo. Uma mudança muito importante ocorrida no Curso de Pedagogia ocorreu com promulgação da LDB 9394/96, quando em seu artigo 64 fica estabelecido que:

A formação dos profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação a critério da instituição de ensino. Garantida nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996, p.23).

Compreende-se que essas questões relacionadas à formação necessária do diretor tem resultado em discussões acadêmicas que resumem-se em dois posicionamentos: de um lado, existe a necessidade de que o mesmo possua a formação docente com a formação específica na área de política e gestão de educação; por outro lado, este conhecimento não deve ser apenas vinculado ao gestor/administrador, mas deve estar presente em todos os cursos de formação de professores para que todos tenham condições reais de participação no processo de gestão democrática.

De acordo com Estevão (2002, p. 88) a formação do diretor como gestor deve partir da concepção de que ele é um “líder político e defensor da educação e deve erigi-lo em ator que propõe princípios democráticos e Escolas justas”. Sendo, portanto, a gestão responsável por realizar a “mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, 1988, p. 120) e tendo como grandes princípios assegurar “uma educação comprometida com a sabedoria de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um modo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida” (FERREIRA, 2000, p. 307).

Percebe-se então que a formação continuada é, hoje, uma necessidade para todos os profissionais, e deve ser entendida como um mecanismo de permanente capacitação reflexiva de todos os seres humanos, as múltiplas exigências/desafios que a ciência tecnológica e o mundo apresentam a cada dia (FERREIRA, 2003).

A escola e seus gestores, entre eles os diretores, através das novas demandas que surgem, têm percebido cada vez com maior frequência a necessidade de repensar a prática. A necessidade de garantir uma formação competente aos alunos, para que sejam realmente capazes de enfrentar, com criticidade e coerência, os problemas cada vez mais complexos da sociedade, tem levado os gestores a um confronto quase que diário, onde a necessidade do desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes são primordiais para a realização de seu trabalho.

Por esses motivos, existe a necessidade do envolvimento de todos como gestores, equipe pedagógica, professores, alunos, pais, comunidade externa, pois não são apenas partes do ambiente culturais, mas são os responsáveis pela construção do ambiente escolar como um todo. De acordo com sua forma de agir, de pensar, será criada a identidade da Escola na comunidade, seu real papel de acordo com as suas necessidades. E o diretor neste processo, é também gestor desta dinâmica social, pois

atua como articulador das diversidades sociais e culturais dando unidade e consistência ao ambiente educacional, sempre tendo em mente que todos os esforços devem estar voltados para uma formação cada vez melhor aos alunos.

Diante dessa realidade, o diretor como gestor deve propor um trabalho em conjunto sabendo eu cada profissional também é gestor e tem a sua função, a sua parcela de contribuição na escola. Pensando assim, vê-se a importância de uma ação pedagógica, em que todos os profissionais envolvidos com a educação sejam valorizados e que possam contribuir na gestão de sua escola. Nesse sentido Lück afirma que:

O trabalho dos gestores se assenta, pois, sobre a capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola (2008, p.20).

A liderança é a principal tarefa do diretor como gestor em uma escola. Isso significa a capacidade real de promover a participação de todos para que haja as mudanças necessárias na estrutura da escola, valorizando o trabalho que estiver sendo proposto, pois este trabalho depende muito de uma atuação democrática para ser bem sucedido. Com relação a isso Lück assim esclarece:

A participação, assim, não é um fim, e sim um meio, em vista do que não é importante por si mesma, isto é, a participação pela participação, mas sim pelos resultados que propicia e pelo desenvolvimento da rede de relações em vários âmbitos, que reforça o trabalho educacional e promove a vivência democrática (2007, p. 83).

Dessa forma, os diretores como gestores escolares atuam como líderes, são responsáveis pelo andamento, sobrevivência e principalmente pelo bom funcionamento de sua instituição. A liderança é identificada como a capacidade de influenciar positivamente todo o grupo escolar a inspirar a se unirem em ações comuns coordenadas, ajudando a trabalhar em conjunto para se tomar decisões certas.

De acordo com Lück:

O líder democrático atua, portanto, orientado pelos princípios da perspicácia e abertura em relação a todos os momentos e ambientes educacionais da escola, como oportunidades para a ação conjunta no sentido de maior desenvolvimento (2008, p.78).

Nessa concepção, o diretor atua como líder, está em constante apoio aos demais integrantes. Deve-se lembrar também que ser responsável por determinada instituição, neste caso a escola, não é uma tarefa fácil, mas é possível. Para isso, o diretor deve ser um exemplo para todos os membros da equipe, fazendo com que todas as pessoas desempenhem seu papel com responsabilidade e entusiasmo.

É de fundamental importância a escola através do diretor, em sua gestão, promover a articulação entre ela e a comunidade, tendo em vista que a mesma não é um órgão isolado, ao contrário, faz parte e precisa se organizar de modo que ações a serem desenvolvidas por si estejam voltadas para as necessidades comunitárias. Para tanto, é importante desenvolver projetos que vão de encontro às necessidades e a realidade da comunidade escolar.

O diretor, através da escola, deve encurtar laços entre família/escola e o meio social. A escola é uma das esferas de produção de capacidade de trabalho, em que cada indivíduo deve exercer sua função com responsabilidade e competência.

É necessária uma participação maior dos sujeitos envolvidos no processo educacional no interior da escola, promovendo formas em que todos sejam respeitados ao dar opinião na tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, podendo implementar as medidas necessárias. De acordo com Lück:

A gestão educacional abrange, portanto a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidade de trabalho que passa a ser o enfoque orientador da ação organizadora e orientadora do ensino. (2008, p. 51).

Na gestão de uma escola, o diretor deve atuar com responsabilidade. Isso significa dizer que é responsável pela sobrevivência e pelo sucesso de sua instituição, atuando com liderança, ou seja, além de dedicação, entusiasmo, competência que inspirem os demais a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas traçadas pelo grupo. Hora afirma que:

O entendimento de que a principal função do gestor escolar é realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar sua criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos

educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola (1994, p. 53).

Com esse entendimento, o diretor como gestor da escola deve atuar junto com o corpo docente e discente das instituições de ensino, coordenando as práticas pedagógicas, bem como o acompanhamento e desenvolvimento do currículo, sendo o responsável legal e administrativo pelo estabelecimento.

Sabe-se que cada vez mais a sociedade vem sinalizando para a necessidade de a escola investir num trabalho que promova a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, em todos os níveis de ensino, de modo que sejam desenvolvidos conhecimentos, habilidades e atitudes que auxiliem na aprendizagem dos educandos. Por outro lado, a escola precisa valorizar as práticas docentes. Nesse contexto, é necessário, que o Diretor assuma um papel responsável na mediação de um trabalho coletivo voltado para de um ensino de qualidade para todos. Esse é um trabalho que deve mobilizar, de forma permanente, professores, funcionários e demais integrantes da comunidade escolar para que todos se responsabilizem como gestores, possibilitando que aconteça a construção do conhecimento e a aprendizagem.

Nesse contexto amplo de gestão, é importante que o aluno seja estimulado a pensar de forma crítica as situações que se apresentem no cotidiano da escola, buscando desenvolver sua autonomia, sua capacidade de tomar decisões diante de situações do cotidiano, e sua capacidade de se relacionar com o outro. E o professor de sala de aula, sintam-se motivado a tornar-se protagonista de suas práticas, contribuindo para a gestão da escola. Segundo Hora: “A participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, a participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados” (1994, p.53).

Nessa perspectiva, a Gestão Escolar assume um novo papel que ultrapassa a administração, supervisão e orientação do processo educacional. Isso porque a Gestão Educacional agrega uma complexidade de ações a serem desenvolvidas pelo diretor como gestor, que vão desde o conhecimento da função social da escola até as formas mais adequadas de condução do trabalho, para que se aumentem as chances de ensino-aprendizagem no ambiente educativo. Entre outros, Lück ressalta alguns objetivos que garantem a participação na escola:

- a. Promover o desenvolvimento do ser humano como ser social e a transformação da escola como unidade social, dinâmica e aberta a comunidade, de modo que a educação se transforme em um valor cultivado pela comunidade.
- b. Desenvolver o comunitarismo e o espírito de coletividade na escola, caracterizados pela responsabilidade social conjunta, de modo que esta se torne ambiente de expressão de cidadania por parte de seus profissionais e de aprendizagem social efetiva e de cidadania, por seus alunos (2008, p. 53).

Destaca-se que a gestão da educação tem como principal objetivo coordenar a construção do projeto político pedagógico da escola, tendo como foco superar a distância entre os seus membros, para que, assim, realize os objetivos propostos pela comunidade escolar, construindo assim uma escola democrática. Esta, nesta concepção contará com maior participação da comunidade escolar na realização das atividades a serem desenvolvidas.

Sabe-se, de outra forma, que a escola tem um papel de fundamental importância para a construção da identidade autônoma de cada segmento, seja aluno, professores, comunidade. Para tal, o diretor constitui-se na figura central para que junto com a equipe trabalhe para que isso aconteça. Nesse modelo educacional o diretor é aquele que tem competência, conhecimento e planejamento, que defende a escola, e que integra professores, pais e alunos no cotidiano escolar. Faz dessa forma, a realização de uma gestão democrática baseada na participação, em que todos traçam o mesmo objetivo, refletindo as ações e decisões a serem tomadas pela equipe.

O diretor como gestor democrático na perspectiva de que a gestão é vista como uma nova forma de organização, em que a comunicação e o diálogo estão envolvidos deve assumir a liderança deste processo, tendo competência e habilidade ao assumir este papel. Então, deve buscar e promover a articulação entre os diferentes membros da escola, estimulando-os a atuarem como gestores, o que implica uma liderança democrática capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar. Lück define algumas características de um líder participativo, como:

- Facilitador e estimulador da participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários, na tomada de decisões e implementação de ações necessárias para sua realização;
- Promotor da comunicação aberta na comunidade escolar;
- Ator como referência pessoal de orientação pró-ativa;
- Construtor de equipes participativas;

- Incentivador e orientador da capacitação, desenvolvimento e aprendizagem contínua dos professores, funcionários e alunos;
- Criador de clima de confiança e receptividade no ambiente escolar e comunitário;
- Mobilizador de energia e entusiasmo;
- Norteador e organizador do trabalho conjunto;
- Mentor e coordenador de ação de capacitação contínua em serviço como ação coletiva e de conjunto (2007, p. 34).

Neste sentido, requer do diretor uma significativa habilidade e também sensibilidade para que possa obter o máximo de contribuição e participação dos membros envolvidos nesse processo. Para Lück: “a participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles”. (2008, p.57).

Dessa forma, a Gestão Escolar deve ser assumida como um dos elementos decisivos para a efetivação de uma forma democrática de organizar o trabalho pedagógico da escola, podendo ser entendida a relação do processo de gestão como projeto educativo que, de forma intencional e coletiva, se empenha em elevar qualitativamente a educação.

O papel do diretor é construir uma escola em que o plano de trabalho dos professores esteja de acordo com a realidade e o nível de aprendizagem dos alunos baseado no diálogo, problematização e troca de conhecimento entre professor e aluno, pois só assim acontecerá a construção do conhecimento. Lück define o papel do gestor afirmando:

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal” (1998, p.16).

Na gestão democrática e participativa, o diretor é visto como um representante da comunidade escolar, que juntamente com ela mantém um compromisso político (decidir junto e cumprir junto às decisões), construindo assim um planejamento flexível, aberto a todos os tipos de opiniões. Este será seguido por todos (gestor, vice-gestor, coordenação pedagógica, professores, alunos, pais e funcionários), desta forma tornando sua administração participativa, estabelecendo uma relação de diálogo, proporcionando momentos de discussão entre os membros

da equipe, levando-os a assumir um papel responsável na realização do trabalho. Com essa mesma visão, Hora assim se manifesta:

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe de uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que com o poder de decisão, estabelecerão uma política para essa instituição, com a clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação em função das próprias mudanças sociais e institucionais (1994, p. 51)

Portanto, o diretor, antes de tomar qualquer decisão, deve consultar sua equipe pedagógica, alunos, conselho escolar para determinar qual a melhor maneira de resolver a questão. Das reuniões de estudos pedagógicos, as decisões assumidas e registradas por escrito devem merecer ações práticas com a integração e a participação de todos. Sendo assim, o Projeto Político - Pedagógico da escola deve ser seguido após ser construído por todos, pois o ato pedagógico está centrado no conhecimento como construção interpessoal, participativo e democrático, exigindo uma gestão compartilhada, por exigência independente do próprio ato pedagógico.

Com isso, o papel do diretor é de fazer as coisas acontecerem, fazer com que todos participem e, acima de tudo, sintam-se acolhidos pela escola, desde que as ações da equipe diretiva estejam voltadas à gestão democrática, buscando a participação da equipe escolar, pais e alunos para que haja uma educação libertadora e humana, oportunizando ao cidadão aprender, a pensar e decidir por si próprio, construindo seu conhecimento através do diálogo, tendo como resultado a qualificação da aprendizagem, despertando o senso crítico e a busca do bem comum no meio escolar e na sociedade em que vive.

Seguindo essa concepção, a escola deve ser um espaço ocupado por sujeitos com circunstâncias e características pessoais, papéis e responsabilidades distintas. Nesse espaço o gestor deve ser o mediador, com conhecimento técnico e percepções políticas, não mais o dono do fazer, que impõe regras. Deve ser o animador dos processos educativos e sociais, o mediador das vontades e dos conflitos, tendo autonomia, incentivando a solidariedade e a boa convivência, sendo estes elementos essenciais que estruturam uma gestão democrática.

Logo, a escola como instituição social educativa, deve ter como objetivo e compromisso a formação do cidadão para participar conscientemente da sociedade em

que vive, permitindo-lhes acesso aos conhecimentos já construídos e propiciando a elaboração de novos conhecimentos, além de possibilitar a integração crítica do indivíduo ao seu meio.

CAPÍTULO III O DIRETOR E A CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA DEMOCRACIA NA ESCOLA.

3.1 Compreensão das concepções de gestão escolar: um convite à democratização

De acordo com a pesquisa realizada, este item abordará o primeiro objetivo específico desta pesquisa: Compreender as diferentes concepções de gestão escolar existentes na literatura. Realizar uma gestão democrática significa acreditar que todo juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola.

Sobre a gestão democrática, Gadotti afirma:

A gestão democrática deve estar impregnada por certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição de aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação de recursos humanos, etc (2002, p.33).

Cabe destacar no trecho acima, entre as categorias que traduzem significados para a gestão escolar, a “formação de grupos de trabalho”; Para ocorrer a gestão democrática na escola é preciso existir um trabalho em conjunto, com professores, alunos, pais, funcionários e toda a comunidade escolar em um processo de colaboração. A gestão democrática envolve a possibilidade de organizar a escola com a participação dos envolvidos na comunidade em que ela está inserida e que dela participam.

O principal objetivo da escola é promover a educação e isso se faz através da gestão democrática, capaz de viabilizar a aquisição do saber e dessa forma desenvolver nos alunos aptidões que os possibilitem tornar-se indivíduos críticos, formadores de opinião e capazes de buscar alternativas para os problemas no âmbito escolar e social.

De acordo com Lück:

[...] o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto (1998, p.15).

A categoria anteriormente destacada, também é observada na citação de Lück. A “ação em conjunto”, observada pela autora acima citada, indica os principais instrumentos para se estabelecer uma gestão democrática que são a comunicação, o diálogo, a participação e o comprometimento com o saber. Estes são de fundamental importância nos relacionamentos entre professores e alunos, pois é através da comunicação que se dá a interação, a troca de experiências e conseqüentemente, a aquisição de conhecimentos e novos pontos de vista diante das situações a serem exploradas na elaboração do projeto político - pedagógico, na sala de aula e em todos os âmbitos educacionais.

Redin afirma que:

Uma grande escola exigirá docentes competentes, abertos para o mundo e para o saber, sempre de novo redefinidos. Docentes e estudantes conscientemente comprometidos. Uma grande escola exigirá espaços físicos, culturais, sociais e artísticos, equipados que abriguem toda a sabedoria acumulada da humanidade e toda a esperança de futuro – que não seja continuidade do presente, porque este está em ritmo de barbárie – mas seja sua ultrapassagem (1999, p.07).

A escola hoje exige professores competentes como afirma Redin, capacitados e comprometidos com seu trabalho. A qualidade da educação faz parte das preocupações dos gestores escolares há décadas, sendo objeto de atenção das políticas educacionais contemporâneas. Estas políticas enfatizam a missão da escola em criar estratégias que permitam a formação do professor na perspectiva de promover um ensino de qualidade, levando-se também em conta que a função social da escola ultrapassa a troca do conhecimento sistemático em sala de aula. A escola é espaço de convivência e um lugar de socialização dos saberes, de encontros e descobertas.

Uma das maneiras de se assegurar a gestão democrática na escola é possibilitando a participação de todos os profissionais envolvidos no processo educativo, com o incentivo à tomada de decisões. Além disso, é de extrema importância que todos os profissionais envolvidos no planejamento tenham conhecimento da dinâmica de relações da escola, suas perspectivas e objetivos,

pois esses fatores são fundamentais para a elaboração de um planejamento coerente com a realidade escolar e com as metas que se pretende atingir no cumprimento do planejamento.

A temática sobre a melhoria da qualidade do ensino das escolas é algo que se discute e se rediscute há muito tempo. A reflexão acerca da gestão escolar relativa ao processo docente educativo e o papel orientador dos gestores fazendo cumprir o Projeto Político - Pedagógico das escolas e tendo com pano de fundo o impacto nos resultados docente educativos. O diretor como gestor visa o sucesso da instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, conquistando a valorização e desenvolvimento de todos na escola.

Assim, trabalhando com todos os gestores da Escola e todos que estão na instituição de ensino sendo vistos desta forma, podemos gerar uma força política visando o progresso escolar, pois todos como gestores e estabelecem um vínculo muito importante no grupo profissional.

Segundo Hengemuhle (2004) é muito importante a elaboração do projeto político - pedagógico nas escolas, no passado os professores eram obrigados a colocar em prática aquilo que os outros planejavam. De acordo com esse autor, outra categoria em análise diz respeito a “autonomia” que se efetiva através do Projeto Político-Pedagógico. Hoje a escola constrói coletivamente seu Projeto Político - Pedagógico e coloca em prática que é o mais importante fato que precisa beneficiar todos os segmentos da escola.

Sob a óptica do papel a ser exercido pelo diretor observa-se com frequência nas escolas públicas o distanciamento deste do processo de planejamento pedagógico, simplesmente mais voltado à questões administrativas.

Nesse sentido, cabe comentar que de acordo com a literatura, existem concepções de gestão escolar, compreendidas como diferentes formas de organizar a escola, com perfis diversos de liderança. Segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2007) são: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrática-participativa.

Conforme os autores citados a Concepção Técnico- científica baseia-se “na hierarquia de cargos e funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares” (p.324). Analisando a ‘hierarquia de cargos” pode-se refletir que está concepção técnico-científica possui o diretor como centro do poder, um poder centralizado na figura de uma única pessoa, dando ênfase à parte administrativa da instituição de ensino,

preocupando-se bastante com o burocrático da escola, pois nesta concepção a autonomia fica um pouco de lado, dando lugar à racionalização do trabalho.

A concepção autogestionária trabalha com o coletivo da escola, o poder coletivo na escola, decisões tomadas juntas, responsabilidades divididas e nesta concepção o poder não fica centralizado na figura do diretor, como nos diz Libâneo; Oliveira; Toschi :

Baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão (2007, p. 325).

A concepção interpretativa segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2007) considera como elemento prioritário os processos de organização e gestão dos significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Analisando a categoria “gestão dos significados subjetivos” refletimos sobre a realidade que a escola vive dentro de uma determinada sociedade, construída coletivamente e bem organizada, a escola estando organizada consegue trabalhar coletivamente alcançando seus objetivos e acontecendo a interação entre todos.

Já a concepção democrático-participativa trabalha com o todo, a equipe da escola, representada por todos os segmentos, luta por um mesmo ideal, todos assumem seus compromissos e responsabilidades e buscam concretizá-los. As tomadas de decisões são realizadas no coletivo, não centralização na figura de diretor. Diz-nos Libâneo; Oliveira; Toschi:

A concepção democrática-participativa acentua-se na necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação das decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola. Para isso, valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação -, uma vez que não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino/aprendizagem (2007, p. 326).

A categoria a ser analisada é a viabilização do processo de ensino/aprendizagem, que segundo os autores, nos faz pensar que a partir da prática dessa concepção democrática-participativa, vamos fazer acontecer no nosso cotidiano a gestão democrática. Esta concepção valoriza o planejamento, fundamental para se qualificar o processo de ensino-aprendizagem, o

desenvolvimento profissional dos professores, a formação crítica e cidadã da comunidade, todos esses elementos que contemplam a qualidade da educação.

A concepção democrática-participativa é aquela que mais se aproxima das propostas deste estudo, pois irá envolver a participação de todos, as decisões serão tomadas no coletivo e cada segmento da escola terá uma função a desempenhar na instituição, com o incentivo a uma postura gestora. Diferente dos gestores com características da concepção técnico-científica centralizarão as tomadas de decisões.

É preciso considerar qual concepção oferece ganhos para a escola como um todo. E mais que isso, o diretor como gestor necessita incentivar o trabalho coletivo, a interação do grupo, a participação, o protagonismo dos alunos, construindo valores e buscando a melhoria e a qualidade de educação.

De acordo com Libâneo (2004) o diretor de escola é o dirigente principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). Em outros tempos, muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão e liderança participativa, atividades flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo.

As famílias e a comunidade demandam da escola soluções para problemas sociais e cabe ao diretor como gestor criar condições para que a realidade seja trabalhada de forma crítica em sala de aula. A forma como o diretor se posiciona na escola exerce grande influência sobre como se dão as relações intrapessoais. O entendimento de alunos, pais, funcionários, professores e, sobretudo, dos próprios diretores sobre seus papéis na dinâmica escolar é decisivo para determinar a qualidade da instituição, pois se todos não compreendem suas atribuições em uma perspectiva democrática, é hora de reverter esse quadro. É preciso ressignificar o papel do diretor na escola e da escola na comunidade. A equipe tem de perceber que o diretor é o articulador de demandas e soluções para a escola em todas as suas esferas, desde o administrativo até o pedagógico.

3.2 Considerações sobre as atribuições de Diretores

Discutiremos aqui, o trabalho do gestor ou diretor na escola, apontando as diversas dimensões que o constituem e, sobretudo, enfatizando o caráter pedagógico da gestão escolar. Com isso, queremos dizer que o diretor é primeiro um educador e que a gestão da escola é um espaço privilegiado de aprendizagem democrática.

Segundo Santos (2002), os gestores escolares, entendidos para o autor como diretores, possuem várias e importantes funções dentro da escola, atribuições estas que nem sempre são realizadas com satisfação. No entanto, pode-se reverter este quadro com as seguintes ações:

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

Entre as categorias a serem analisadas na citação acima, se encontram a insatisfação dos profissionais de educação referente ao fracasso da escola na educação das novas gerações, pois no nosso cotidiano escolar os professores estão sentindo-se, muitas vezes, impotentes e inúteis frente aos problemas enfrentados na escola, as dificuldades de aprendizagem, a falta de limite dos alunos, a falta de comprometimento e “vontade” dos educandos, perfazendo assim o fracasso das nossas escolas.

Desenvolver a consciência de que todos são iguais é necessário se almejamos uma atitude de respeito com relação a todos que estão na escola – diretores, coordenadores, professores, funcionários administrativos, da limpeza, da cozinha, porteiros, seguranças, visitantes e especialmente os alunos. À medida que a direção promove encontros e atividades sociais, culturais, esportivas e de solidariedade, e outras atividades com enfoque pedagógico e integrador, a comunidade começa a encontrar-se e a dividir funções sociais.

A comunidade necessita não só conhecer o diretor, mas também estar em contato com os coordenadores e os professores e saber o que eles pensam em

relação à educação e à comunidade. Com isso, é possível desenvolver o respeito pelo profissional professor, que irá conversar com os pais sobre a educação de seus filhos, amparados pela direção e pelos coordenadores pedagógicos.

A direção e coordenação são funções típicas dos profissionais que respondem por uma área ou setor da escola tanto no âmbito administrativo quanto pedagógico. A direção é pôr em ação, de forma integrada e articulada, todos os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação), envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação, coordenação. Segundo Libâneo a tarefa de direção visa a:

- Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola;
- Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas;
- Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente;
- Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais) (2004, p.215).

Cabe destacar no trecho acima que o diretor deve dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos na escola, buscando alcançar os objetivos propostos, dentro de um trabalho coletivo e eficaz, planejar e decidir junto às atividades que serão desenvolvidas na escola, porque todos são gestores e o poder não está centralizado na figura do gestor diretor e sim de toda a equipe escolar.

Da mesma forma, os professores, os diretores, os pais e os alunos, que são frutos de uma diversidade cultural marcante, compartilham atitudes de respeito mútuo, considerando-se que cada um fala de sua perspectiva, com uma história de vida própria e que, por isso, é necessário exercitar a alteridade, isto é, aprender a colocar-se na perspectiva do outro.

Nessa mesma linha de pensamento, Fortunati chama a atenção para a importância da ação do diretor da escola em relação à comunidade: “O bom diretor não teme a comunidade, mas, ao contrário, abre escola para a mesma, possibilitando a colaboração de parceiros e voluntários” (FORTUNATI, 2007, p.55). Lembra ainda que, “na construção da autonomia escolar, é importante que se abram novos caminhos para o aprofundamento da relação escola com a sua comunidade” (FORTUNATI, 2007, p.55). Assim, esta pode usar a escola para “reuniões

comunitárias, eventos, palestras, festas e, principalmente, para que a escola possa contar com a comunidade em todas as atividades culturais; sociais realizadas por ela própria” (FORTUNATI, 2007, p.55).

As citações de Fortunati (2007) permitem retomar a “autonomia” construída junto com a comunidade, sendo a escola parte integrante da mesma e também podendo contar com ela em suas atividades escolares. Outro ponto importante é o diretor oportunizar essa liberdade, essa abertura para a comunidade.

Nas considerações de Andrade (2004), para organizar melhor o seu trabalho e a escola, o diretor como gestor e a sua equipe poderão começar classificando as questões mais desafiadoras da eficácia do processo de mudança rumo ao crescimento organizacional. É importante que os desafios classificados estejam definidos “no projeto pedagógico, que é a chave da gestão escolar” (p. 13). Esses desafios necessitam periodicamente de revisão, avaliando-se em qual questão a atuação da gestão da escola tem sido mais ou menos expressiva, fazendo uma autocorreção, buscando novas propostas, junto à comunidade escolar, para reelaborar as ações quando necessário.

O diretor como gestor escolar tem que organizar reuniões com os demais profissionais, para que todos possam sugerir novas ideias de como melhorar o acesso, a socialização e a produção do conhecimento entre os profissionais e os alunos da escola, colocando o conhecimento, como o centro da atividade pedagógica. Pretende-se assim, desenvolver ao máximo o potencial dos profissionais da escola e promover diálogos abertos com os interessados, dando ciência de todas as propostas de ações, qualificando-os para a tomada de decisões e para a geração de conhecimento mais elaborado.

O papel do diretor não se resume em cumprir e fazer cumprir as leis e regulamentos, as decisões, os prazos para desenvolvimento dos trabalhos e transmitir a seus subordinados a estratégia a ser adotada no desenvolvimento desses trabalhos. De acordo com Lück:

O diretor promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos (2009, p.15).

O diretor pode ser democrático, opinar e propor medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, o sucesso de sua instituição, além de

exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando a valorização e desenvolvimento de todos na escola. Conforme Hora:

Para acontecer à gestão democrática na postura do diretor deve-se incluir a participação de toda a comunidade escolar, com isso o diretor ganhará maior credibilidade por parte da comunidade. O diretor tem que ter uma postura democrática: a coerência entre o discurso e a prática (1994, p.113).

Trabalhar de forma coesa e transparente, sem perder sua função de liderança, os gestores estão no caminho da democratização da gestão escolar, quando entendemos que eles colaboram para que a democracia exista no ambiente escolar, tendo em vista que todos possuem direito de opinar e buscar soluções, mantendo sempre a unidade frente aos desafios e somando esforços para obterem o sucesso. A liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercida a cada dia. O diretor pode agir como líder, pensando no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Segundo Lück:

O diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento do ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos (2009, p.17).

Liderar é a arte de agregar pessoas a um mesmo objetivo, é canalizar esforços, habilidades, competências, enfim os líderes administram, criam, pensam estrategicamente, comunicam, desafiam e nunca trabalham sozinhos, dão oportunidade para sua equipe colocar suas ideias num movimento de crescimento constante.

Para conduzir sua equipe diretor como o gestor sempre tem um propósito a ser concretizado e uma estratégia de ação para conquistar seus objetivos. Esse é o ponto de partida para que as ações da equipe escolar sejam bem sucedidas e quando uma de suas estratégias falha, o gestor educacional incentiva sua equipe a descobrir o que é necessário fazer para dar um passo a diante.

3.3 Implicações da Gestão na atuação de diretores : perspectivas para uma liderança democrática

Neste item será analisado e refletido sobre as implicações das concepções de gestão na atuação dos diretores e organização das escolas.

Na análise de Kisil (1998, p. 1) “um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenômeno da mudança”. Sabendo disso, a escola e seus profissionais devem cada vez mais investir em conhecimento e socializá-lo para que a organização escolar aumente sua capacidade de criar e de inovar, já que “mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais (paradigmas); usar o pensamento sistêmico e desenvolver o aprendizado colaborativo entre pessoas de capacidade equivalente” (MOTTA, 2001, p. 137). Porém, qualquer mudança gera resistência. Assim, cabe ao diretor como gestor da organização escolar, fazer com que essa resistência seja vencida de maneira construtiva, não impondo o novo modelo, mas gerando comprometimento para que seja adotado e cultivado.

Para que o gestor escolar consiga enfrentar mudanças significativas que elevem o padrão da escola, é preciso que ocorra uma mudança radical na atitude das pessoas, com o objetivo de que as mesmas passem a encarar a inovação como um desafio e sintam-se estimuladas pela motivação pessoal e, assim, se tornem capazes de ir além dos seus próprios limites.

Atitude é uma predisposição subliminar da pessoa, resultante de experiências anteriores, da cognição e da afetividade, na determinação de sua reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação (MATTAR, 1999, p.199).

A categoria em análise é a “atitude” que pode ser vista como uma inovação a ser aceita para vencermos nossos limites e ambições. Torna-se imprescindível que o diretor como gestor analise a atitude das pessoas que trabalham na escola, em relação às práticas pedagógicas e administrativas da organização educacional, a fim de diagnosticar o grau de interesse profissional com a instituição a qual fazem parte.

O diretor almeja atuar como líder, ou seja, agregar pessoas abertas às transformações, através do incentivo ao trabalho coletivo e a formação dos demais educadores como gestores da organização. Nesse sentido, necessita ter motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às necessidades mais urgentes. Isso requer um constante aprendizado, para atualizar-se e conhecer as mais recentes contribuições dos educadores sobre os processos de capacitação de lideranças educacionais. Sendo assim, “os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade

escolar” (SANTOS, 2002, p. 16). É dessa forma que a escola pode ser organizada, uma vez que a mesma tem que acompanhar a evolução da sociedade global, pois:

As escolas atuais de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias (LÜCK, 2002, p.34).

A categoria analisada a partir de Lück, diz respeito a “liderança”, as escolas têm que formar líderes, pois a sociedade precisa de mais sujeitos atuantes e comprometidos com todas essas mudanças educacionais. É um grande desafio para o diretor atuar como líder e desenvolver formas de organização inovadoras, empreendedoras e participativas, mas isto é indispensável. Algumas das importantes e atuais funções do diretor como gestor escolar são prever e se antecipar às mudanças, assim, o diretor precisa ir além e intuir as mudanças, aprender a pesquisar, avaliar e enfrentar os novos desafios.

Para liderar as mudanças e implantá-las deve ter a consciência da existência de riscos para que assim possa evitar possíveis erros, por meio de um planejamento bem elaborado e participativo. No entanto, os erros e acertos do passado podem ser fundamentais para direcionar as decisões futuras. Lück (2009) nos diz que o diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola. O diretor na busca de exercer um bom trabalho tem que estar capacitado e preparado para exercer essa função e essa atualização permanente de conhecimentos deve fazer parte de seu cotidiano. Um bom gestor pode ser um líder e agregar as várias atitudes, tais como:

1. Estar sempre preocupado com os resultados da aprendizagem;
2. Participar do planejamento e fazer acompanhamento do trabalho docente;
3. Conversar com os alunos e funcionários para detectar problemas de níveis de satisfações e ouvir sugestões;
4. Ser um construtor de consensos, mas estar sempre aberto a novas ideias e a diversidades, aceitando opiniões e novas propostas;
5. Ser audacioso o suficiente para fazer as mudanças necessárias visando sempre melhorar a qualidade de ensino;
6. Manter as questões administrativas em dia (BOLOGNA, 2005, p.27).

A citação do autor acima traz uma categoria importante que está relacionada com a “satisfação da comunidade escolar”, a mesma contribui muito para o desenvolvimento da escola, porque pais e alunos integrados, sabedores e

comprometidos com os projetos da escola, com certeza construirão uma educação de qualidade. Como enfatiza Antunes; Souza:

Com muita frequência são sugeridas formas de atuação integradas, escola-comunidade - em que fica evidente a participação consciente e responsável do segmento "pais de alunos" não somente em sua ação direta, mas também na interferência positiva na definição de estratégias de responsabilidade da escola e professores (1998, p. 11).

Ressalta-se a importância dos pais participarem na gestão da escola, sugerem e indicam prioridades, tornando-se avaliadores da escola. Segundo Antunes e Souza:

O interesse dos pais, manifestado no comparecimento às chamadas para as reuniões, no acompanhamento dos trabalhos no dia da avaliação, na elaboração de relatórios finais, nas discussões em torno da qualidade de ensino da escola freqüentada por seus filhos, representa sua preocupação por um ensino de melhor qualidade (1998, p. 29).

Destaca-se a importância da comunidade escolar ter uma participação colaborativa em todos os segmentos da comunidade educativa, em relação a atuação no ambiente escolar e em relação aos programas que integram os pais na escola, num processo de democracia, pois a democracia rege os processos de colaboração e participação da comunidade na escola e vice-versa e tem por princípio a igualdade entre os sujeitos e entre as condições.

Toda a comunidade educativa precisa ter a intenção de projetar a educação. No entanto, cabe ao diretor assegurar que a escola realize sua missão: ser um local de educação, entendida como elaboração do conhecimento, aquisição de habilidades e formação de valores. O gestor terá que animar e articular a comunidade educativa na execução do projeto educacional, incrementando a gestão participativa da ação pedagógico-administrativa, conduzindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, econômicos, jurídicos e sociais. O gestor é o articulador/mediador entre escola e comunidade. Ele pode incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, no que chamamos de gestão democrática. Para Werle (2001) a expressão Gestão democrática deu visibilidade e força ao termo gestão em educação, e traz uma conotação de mobilização de competências.

O diretor tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode tratar de todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o

compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Destaca Ledesma:

Na gestão, o administrativo e pedagógico se conectam e estabelecem uma prática educativa capaz de intervir criativa e criticamente na formação dos sujeitos, que só pode acontecer no exercício de práticas democráticas e emancipatórias, geradoras da ação gestora menos arbitrária e fundamentada em uma racionalidade capaz de romper com a unilateralidade da tecnocracia (LEDESMA, 2008, p.33).

Consideramos para análise a categoria “conexão administrativa e pedagógica”, o diretor não pode ser somente administrativo, o pedagógico tem que estar presente em todas as suas ações, pois o diretor antes de tudo, é um educador e tem que fortalecer a função educativa da escola e atuar com toda a competência administrativa, para fazer fluir a ação pedagógica que é a dimensão central do trabalho. No entanto, destacam-se os mecanismos principais de construção de gestão escolar: a autonomia e a descentralização do poder participação. Segundo Power; Whitty:

A descentralização não apenas reduz as ineficiências do controle monopolista e burocrático como também favorece imperativos de justiça social. Pôr as tomadas de decisão nas ‘mãos do povo’, como reza a cartilha, permite às comunidades locais desenvolverem formas de educação que reflitam seus próprios interesses e preferências e não os de outros, impostos de cima. Isso significa que mesmo quem se opõe às reformas neoliberais em outras esferas pode, às vezes, sentir-se atraído pelas suas vertentes educacionais (2003, p.792).

Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e organizada. Não se que dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor/diretor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do diretor como líder cooperativo, alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, conforme Libâneo, (2001) cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. Para esclarece que

Administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (PARO 2006, p.7).

O papel do gestor na escola não requer somente executar decisões mas sim preparar condições, estimular, organizar as mudanças que advirem no decorrer do processo administrativo. A função administrativa é uma função comum a todas as organizações e requer indivíduos especialmente preparados para exercê-la. Também analisando a categoria “fins pedagógicos”, pode-se pensar que o diretor é uma figura importante como parceiro no acompanhamento pedagógico da escola, ou seja, menos burocrático. O diretor é um articulador do processo de organização da escola, tomando medidas necessárias ao bom andamento da instituição de ensino.

Em cada tipo de organização ela se apresenta com características próprias, pois cada busca alcançar os seus objetivos. Sob esta perspectiva Lück(2000) relata que: O diretor é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que juntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola. A ênfase principal da liderança está no papel de ensino, pois o líder deve ajudar a desenvolver as habilidades nos outros, para que compartilhem a gestão na unidade. A categoria em destaque se relaciona ao “sucesso” das atividades educativas, que fundamenta seus objetivos em propostas planejadas coletivamente. Por isso, que o gestor diretor tem que ser líder, e capaz de articular e trabalhar com todos, com uma visão democrática e participativa.

Assim, a gestão democrática do trabalho pedagógico pressupõe uma maneira de atuar “coletivamente”, oferecendo aos membros da comunidade local e escolar oportunidades para elaborar um plano de ação para minimizar ou solucionar possíveis problemas existentes na escola.

A partir de estudos realizados constata-se que a gestão da escola pública ainda não encontrou um caminho seguro, eficaz e democrático, pois boa parte das escolas, os envolvidos no processo (diretor, coordenador e professores), encontram dificuldades para exercer a gestão escolar.

De acordo com Torres (2001) já é amplamente reconhecido e documentado o fracasso dos processos de reforma educativa que não levam em conta e não têm a participação ativa dos professores, dos pais de família e de outros setores e agentes sociais dos quais depende a concretização ou a permanência no papel das mudanças educativas proposta. A gestão democrática que tem por finalidade promover a participação de toda a comunidade nas decisões escolares parte do princípio de que é preciso compartilhar com a comunidade escolar o poder de decisão, conscientizando-a de que só se promove a autonomia dos indivíduos com a efetiva participação.

Para tanto, entende-se que a gestão deverá estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de forma que a escola cumpra a sua função social garantindo assim um trabalho participativo, integrado com a comunidade em geral.

Portanto, é fundamental que a escola tenha autonomia, assim poderá alcançar os objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade escolar e juntos lutarem por uma organização no interior da escola, fortalecendo o movimento do grupo como um todo, procurando alcançar os objetivos almejados no decorrer do processo educacional.

A forma como o diretor se posiciona na escola exerce grande influência sobre como se dão as relações intrapessoais. De acordo com Lima (2002) a ação do diretor mostra-se fundamental, ele está na escola para dirigir a unidade.

A escola se abre cada vez mais à participação de membros da família, os quais podem vir espontaneamente para a sala de aula ou para discorrer sobre algum tópico de sua escolha (profissão, hobby, país de origem etc.) ou para ler histórias, relatar uma viagem, ou ainda para ensinar alguma habilidade que possuam (desenho, pintura, dobradura etc.). Muitas vezes, os próprios diretores convidam familiares para estas e outras atividades (LIMA, 2002. P.122).

É de suma importância analisarmos a participação direta dos pais na instituição de ensino de seu filho, neto, sobrinho, entre outros. Que bom quando o diretor articula a escola para estabelecer esta relação com a comunidade, uma relação de trocas e proximidade.

Segundo Myrtes (2002) o trabalho coletivo constitui preocupação recente e nem sempre encontra-se aceitação por parte dos diretores ou professores, por hábito de trabalhar isoladamente. Analisando o que Myrtes nos remete, faz pensar

em muitas escolas que ainda não se trabalha o coletivo, que não ocorre a gestão democrática, que o poder está demasiadamente centralizado na figura do diretor e se pensando em gestão, não podemos pensar em separar o administrativo do pedagógico. Não podemos deixar de pensar no conjunto, respeitar as ideias e a participação de toda a equipe e o trabalho coletivo dentro de nossas instituições é uma meta a ser alcançada por nossos diretores.

Para tanto, a Gestão Democrática pode ser o caminho, pois se percebe a grande importância do conceito democracia na gestão educacional, como garantia dos direitos fundamentais e busca da autonomia. A democracia possibilita aos gestores a transparência de suas ações e atos possibilitando a toda a comunidade escolar e local a aquisição de saberes, conhecimentos, ideias e sonhos, aprender a aprender, inventar, dialogar, construir, transformar, enfim buscar uma educação de qualidade, valorizando a participação e tomada de decisão de todos os envolvidos no processo educativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar a presente monografia, constata-se que a presença da democracia é indispensável no dia-a-dia de uma escola e, coordená-la requer procedimentos que permitam criar um clima de participação democrática que supere o autoritarismo, o individualismo e a centralização do poder. Desta forma, um grupo de pessoas se transforma em uma equipe, conseguindo criar um espírito de trabalho coletivo, no qual as diversidades pessoais não se constituam em entraves, mas se transformam em riquezas que as unam e completem na busca de objetivos comuns.

Para que o diretor como gestor supere os desafios para promover a efetiva participação nas ações educativas, não pode centrar o trabalho somente na sua figura, mas abrir-se à participação de todos nas decisões que visam assegurar o sucesso da aprendizagem e da organização escolar.

Esta pesquisa compreende a Gestão Escolar como forma democrática, verificando que espaços de democracia são possíveis de serem construídos na gestão da educação. O desenvolvimento dessa pesquisa também possibilitou melhor entendimento sobre a organização da gestão democrática na educação atual. Viu-se que as ações devem ser conjuntas, destacando a participação da comunidade. Isso não depende somente da abertura propiciada pelo grupo gestor da escola, e sim principalmente, da conscientização dos diversos segmentos acerca da importância da participação de cada um no processo pedagógico e institucional.

Os diretores precisam criar em suas escolas uma relação dialógica com professores, funcionários, pais e alunos, oportunizando que participem das decisões, organizando juntos trabalhos pedagógicos. Também podem tentar eliminar as relações competitivas e autoritárias, permitindo um bom relacionamento no interior da escola.

Nesse sentido, observa-se uma educação voltada para a democracia, pois toda a comunidade escolar se engaja na elaboração de um projeto que promova o desenvolvimento do sujeito, tornando-o capaz de transformar sua realidade, ou seja, transformando-se em um ser socialmente participativo.

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel dos diretores como articuladores da gestão escolar, com uma metodologia baseada em Pesquisa

Bibliográfica, análise de conteúdos, dentro de uma abordagem qualitativa e utilizou-se de categorização simples para a sistematização das informações.

Dentre as categorias analisadas no decorrer deste estudo, pode-se dizer que as concepções de gestão escolar estão vinculadas a formação de grupos de trabalho, em ações em conjunto e uma grande mobilização do processo ensino – aprendizagem dentro de nossas instituições de ensino.

Nesse sentido as atribuições dos diretores são muitas, pois eles são líderes na escola, unindo o grupo de trabalho com toda a comunidade escolar, dentro de uma gestão democrática.

Dessa forma, constatou-se que há varias implicações da Gestão na atuação dos diretores, dentre elas, a atitude, a liderança, a satisfação da comunidade escolar ocorrendo uma conexão administrativa e pedagógica, acontecendo assim, a descentralização do poder, o poder não está centralizado na figura do diretor e sim de todos os envolvidos com a gestão escolar, sejam eles, pais, alunos, professores, toda a comunidade escolar visando o sucesso das atividades educativas.

Após o desenvolvimento deste estudo, pode-se dizer que a Gestão Democrática é fruto de uma organização pedagógica a qual permite a discussão e o diálogo, promovendo a autonomia coletiva e a participação. Que contribui inegavelmente para se conquistar uma educação de qualidade.

Reforça-se que é por meio da participação efetiva da comunidade escolar, da organização do trabalho pedagógico, da construção do Projeto Político - Pedagógico e através dos princípios da Gestão Democrática, que a escola poderá contribuir para a superação das contradições da sociedade e auxiliar no processo contínuo de construção de uma sociedade mais humana e democrática.

O diretor tem de ter visão pedagógica em todas as suas ações. Este gestor precisa abordar preocupar-se tanto com o administrativo, quanto com o pedagógico. A verdadeira missão de um gestor escolar é conciliar todos esses aspectos e articular diferentes segmentos da escola, fazer com que os alunos sintam-se acolhidos e motivados á estudar, promover a valorização dos professores, funcionário, com vistas à qualidade da educação e a valorização das diversidades.

O diretor como gestor domina as questões administrativas, sabe ser líder, conhece as políticas públicas, estimula a participação dos pais e da comunidade, conta com a professores e funcionários, envolve-se com a aprendizagem dos alunos, busca a integração da comunidade-escola e valorização da profissão.

As famílias e a comunidade demandam da escola soluções para problemas sociais e cabe ao diretor como gestor escolar criar condições para que a realidade seja trabalhada de forma crítica em sala de aula.

Portanto, conclui-se este trabalho na perspectiva de que se criem e se efetivem na prática, paradigmas de gestão em que a democracia seja vivenciada como valor, (ou seja, algo que é importante e em que se acredita), e como processo, (algo que se vive e é produto daquilo que fazemos), entre educadores e comunidade escolar.

Organizar o trabalho pedagógico na escola não é uma tarefa fácil, requer do diretor uma formação de qualidade, além de exigir um trabalho coletivo, na medida em que todos podem colaborar nas tomadas de decisões das ações relativas ao ensino e ao funcionamento da escola. Numa gestão democrática, o gestor precisará saber como trabalhar os conflitos e desencontros, ter competência para buscar novas alternativas e que as atendam aos interesses da comunidade escolar, compreender que a qualidade da escola dependerá da participação ativa de todos os membros, respeitando individualmente cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecer esse trabalho coletivo.

A gestão democrática, objetiva garantir um espaço de verdadeira reflexão sobre as conseqüências das práticas desenvolvidas na escola, sendo esta, uma tarefa do gestor escolar. Para que esse espaço seja produtivo, há que prepará-lo e, exige-se também que o gestor esteja preparado.

O atual momento sugere que os profissionais da educação reafirmem sua identidade, que todos se qualifiquem que sejam respeitados por serem mestres nas artes de ensinar e educar.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. **Gestão da educação e a formação do profissional da educação no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2000.

ALARCÃO, I. A Escola Reflexiva. In: ALARCÃO, I. (Org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001, p.9-28.

ALONSO, MYRTEZ. O trabalho coletivo na escola. In: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Formação de gestores escolares para a utilização de tecnologias de informação e comunicação. PUC – SP, 2002. P. 23-28.

AMARAL, J.J.F. Como fazer uma pesquisa bibliográfica. Ceará: UFC, 2007.

ANDRADE, R. C. de. Introdução: gestão da escola. In: ANDRADE, R. C. de (Org.); ACÚRCIO, M. R. B. (Coord.). **A gestão da escola**. Coleção Escola em ação 4. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004, p10-22.

ANTUNES, A. L.; SOUZA, M. A. de. A escola e a comunidade na avaliação da escola pública de Minas Gerais. **Série idéias**. São Paulo, n.30, p.21-38, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Glence: Free Press, 1952.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo, 1998.

_____. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União. Brasília: 20 dez., 1996.

_____. **Conselho Federal de Educação**. Portaria n.º 252/69 da Comissão Central de Revisão dos Currículos, aprovado em 11 de abril de 1969. Documenta, n. 100. p. 101-136, 1969.

_____. **Lei N. 5.540/ de 28 de novembro de 1968**. Fixa as Diretrizes e Bases para a Educação Nacional. Diário Oficial da União, 28 de novembro de 1968.

_____. Congresso Nacional. **Lei 4.024, de 20 de dezembro 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases para a Educação Nacional. Diário Oficial da União, 21 de dezembro de 1961.

BOOGDAN, R.C.; BICKLEN, S.K. **Investigação Qualitativa em Educação**. Uma introdução à teoria e aos métodos. 4. ed. Porto:1994.

BORGES, P.F. **Gestão Escolar: guia do diretor em dez lições**. In: ANDRADE, R. C. de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). A gestão da escola. Coleção Escola em ação 4. PortoAlegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004, p.08-33.

BOLOGNA, J.E. Qual o segredo do sucesso de um gestor? **Revista Nova Escola**. Edição188. P. 26- 28, 2005.

CASTRO, M. Política de formação de professores para a educação básica: polêmicas e perspectivas em torno da formação de professores no curso de pedagogia. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Piracicaba, v. 19, n. 1, p. 127-142, 2003.

CERVI, R. de M. **Planejamento e avaliação educacional**. Curitiba: IBPEX, 2008.

CORTELAZZO, I. B. C. et al. **Pesquisa e prática profissional: relação escola-comunidade**. Curitiba: IbpeX, 2007.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N.S.C (Org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo : Cortez, 2000, 52-122.

DOWBOR, L. **Tecnologias do Conhecimento: Os desafios da educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

ESTEVIÃO, C. V. Gestão educacional e formação. In: MACHADO, L. M. e FERREIRA, N. S. C. **Política e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, P. 83-106.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão do trabalho pedagógico: supervisão e orientação escolar**. Projeto Político Pedagógico. Curitiba: Gráfica Foto Lazer, 2008.

_____. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **Gestão democrática da educação: resignificando conceitos e possibilidades**. In: Gestão da educação: possibilidades e perspectivas. 2000 p. 295 – 315.

FONTANA, M. I. **A prática da Pesquisa: relação teoria e prática no curso de pedagogia**, 2006.147f. Dissertação (Mestrado em programa de Pós Graduação em Educação)-Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.

FORTUNATI, J. **Gestão da educação pública: caminhos e desafios**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FRANCO, M. L. P. B.. **Análise de Conteúdo**. Brasília, 2ª edição: Líber Livro Editora, 2007.

FREITAS, M.T.A. A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa. **Cadernos de pesquisa**. São Paulo. n.116, p.21-39, julho 2002.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 17. ed. São Paulo : Paz e Terra, 2001.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

_____. **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

GARCIA, J. G. B. C. Uma construção de gestão participativa no âmbito escolar. **Gestão em rede**. Curitiba. n. 87, p.8-10, 2008.

GARCIA, W.E. Tecnoctatas, educadores e os dilemas da Gestão. In: FERREIRA, N.; AGUIAR, M. A. da S.(Org). **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2004, p 120-136.

GALLIANO, G. **O método científico: teórico e prático**. São Paulo: Editora Mosaico Ltda, 1979.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GLATTER, R. A Gestão como Meio de Inovação e Mudanças nas Escolas . In: **As Organizações Escolares em Análise**.Lisboa. Dom Quixote. 1992, p. 139-161.

HENGEMULE, A. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2004.

HORA, D. L. da. **Gestão Democrática na Escola**. São Paulo: Papyrus, 1994.

KISIL, M. **Gestão da mudança organizacional**. Série Saúde & Cidadania. v. 4. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar**: desafios dos tempos. 2008. 157f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 4 . ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIMA, Jorge Á.(Org).Pais e professores. Um desafio a cooperação. Porto: Edições Asa, 2002.

LÜDKE, M.(coord.). **O professor e a Pesquisa**. Campinas:Papirus, 2001.

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

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. São Paulo: Vozes, 2008.

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3.ed. São Paulo: Vozes, 2007.

_____. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 19ª edição. Petrópolis: Vozes,2002.

_____. **Perspectivas da gestão escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores**. **Em Aberto**. Brasília. v.17, n.72, p.1-195, 2000.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & a. Consed. Unicef, 1998.

MARTINS, Â. M. **Autonomia da Escola: a (ex)tensão do tema nas políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5.ed. v1. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MELO, M. T. L. et al. **Gestão da Educação: impasses, perspectiva e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MOREIRA, C. E. **Formação continuada de professores: entre o imprevisto e a profissionalização**. Florianópolis: Insular, 2002.

MORAN. J. M. **Gestão Inovadora da Escola com Tecnologias**. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/prof/moran/gestao.htm>>. Acessado em: 12 de maio de 2011.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades**. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesarquivosc03-art06.pdf>. Acessado em 01 de julho de 2011.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa** . Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.

PARENTE, F. T. O papel da escola na formação do professor. Ministério da educação-Fnde, Nº 80, Setembro 2007, p 22-23.

PARO V.H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática 2006.

_____. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PENIN, S. T. S; VIEIRA, S. L. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, S. L (Org.). **Gestão da escola** – desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p. 13 - 43.

POWER, S.; WHITTY G. Mercados educacionais e a comunidade. **Educação e Sociedade**. Campinas. v.24, n.84,2003, p.791-815.

PRIOLI, J. Quando o diretor se torna um gestor. **Revista Nova Escola**. Edição especial. p 6 – 9, 2008.

REDIN, Euclides. Nova Fisionomia da Escola Necessária.São Leopoldo.RS Unisinos (mimos, p.07), 1999.

RIBEIRO, M. A.; et al. **Pedagogia em questão**. 8ª Ed. Frederico Westphalen: URI, 2004.

SANDER, B. O. O estudo da administração da educação na virada do século. In: MACHADO, L.M.; FERREIRA, N.S.C. **Políticas e gestão da educação**: dois olhares: Rio de Janeiro, 2002, p.50-72.

SAVIANI, D. **Da nova LDB ao novo Plano nacional de educação**: por uma outra política educacional. Campinas, SP, Autores Associados, 1988.

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

SHIROMA, E.O. ; MORAES, M.C.M. ; EVANGELISTA, O. **Política educacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SPÓSITO, M. ; BASTOS, J. B. Gestão democrática In: **Educação, Gestão democrática e participação popular**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001, p.50-58.

TORRES, M.R. **Educação para todos**. A tarefa por fazer. Porto Alegre, 2001.

TRÊS, J. A. A. **Desafios do Gestor Escolar para a Mudança Organizacional da Escola**. Disponível em <<http://www.ensino.eb.br/portaledu/conteudo/artigo7806.pdf>>. Acessado em 1 de junho de 2011.

VIEIRA, S. L. **Política Educacional em tempos de transição**. Brasília:Editora Plano, 2000.

VEIGA, I. P. A. et al. **Escola, Espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papiros, 1998.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrador ou gestor escolar. RBPAE – Revista Brasileira de Política Administração da Educação. POA, v. 17, n.2, p. 147-160, 2001.

WITTMANN, L. C. et al. **Gestão Compartilhada na Escola Pública.**
A.A.E.S.C. ANPAE/Sul, Florianópolis: 2007.