

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO – UFSM
ESPECIALIZAÇÃO LATU SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Juliani Pezzini

**A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO DIRETOR PARA A GESTÃO
ESCOLAR**

Três Passos - RS
Junho de 2018

Juliani Pezzini

A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO DIRETOR PARA A GESTÃO ESCOLAR

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria/RS, para obtenção do título de **especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

Três Passos - RS
2018

Juliani Pezzini

**A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO DIRETOR PARA A
GESTÃO ESCOLAR**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial de obtenção de título de Especialista em Gestão Educacional.

Aprovado em 30 de junho de 2018.

Profª Drª Ana Paula Cristino Zimmermann (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Profª Drª Daniele Rorato Sagrillo (UFSM)

Profª Drª Andreia Vedoin (UFSM)

Três Passos, RS, Brasil
2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela minha vida, por ter me dado saúde e força pra superar as dificuldades, e por me permitir viver tantos momentos, sendo o Mestre de todos eles.

Agradeço aos meus pais Claudio e Janeti, pelo apoio e incentivo nas horas difíceis. Estendo meu agradecimento aos meus irmãos Claudio Junior e Thaís, que sempre torceram por mim e que de alguma forma contribuíram para que o sonho da especialização se tornasse realidade.

Sou grata ao meu namorado Giancarlo, que com sua paciência, acompanhou toda a minha luta diária, bem como as idas ao Polo de Três Passos (RS). Obrigada por todo amor e companheirismo, por me estimular a não desistir e compreender a minha ausência, durante o tempo dedicado aos estudos.

Meu agradecimento a todos os professores e tutores do curso, mas especial à professora Dr^a. Ana Paula Cristino Zimmermann, pelas orientações repletas de conhecimento e sabedoria, contribuindo para que esse trabalho fosse concluído.

Agradeço também, as colegas da equipe diretiva por todo incentivo e pela compreensão quando precisei ausentar-me da escola na qual trabalho.

Minha gratidão à comunidade da Escola em que realizei a pesquisa, pela disponibilidade e por suas valiosas contribuições, para a construção deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente, fizeram parte de desta etapa decisiva em minha vida.

RESUMO

A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO DIRETOR PARA A GESTÃO ESCOLAR

AUTORA: Juliani Pezzini

ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a percepção da comunidade de uma escola da Rede Municipal de Ensino de Vitória das Missões (RS) quanto à importância do cargo de diretor para a gestão escolar. Participaram da pesquisa 07 colaboradores. A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa, sendo aplicado um questionário com perguntas abertas. Considerou-se para análise, as percepções dos participantes da comunidade escolar e a Legislação Municipal, Lei 1.432/2008 e Lei 2.074/2016. Constatou-se nas percepções, que há compreensão e entendimento sobre as atribuições do diretor, porém alguns compreendem o cargo como um diretor mediador e articulador, enquanto outros o veem como centralizador. Quanto aos conceitos de gestão escolar, alguns participantes aproximam-se da administração. A maioria entende que a gestão é prática que vai além de administrativa, compreendendo também a pedagógica, e que deve haver a constante participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões. Quanto ao vínculo estabelecido com o diretor, os participantes consideram satisfatório, pois há diálogo e construção de estratégias coletivas para o alcance dos resultados. Também se encontrou diferenças de sentido nas legislações analisadas, sendo a Lei 1.432/2008 mais voltada para o caráter administrativo e a Lei 2.074/2016 para uma concepção de gestão democrática. Conclui-se então a importância do diretor dentro de uma escola, a relevância em ser mediador e ter uma visão ampla, de forma a articular as ações desenvolvidas no contexto escolar, tendo como objetivo uma educação de qualidade.

Palavras-chave: Diretor. Gestão Democrática. Comunidade Escolar.

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF THE DIRECTOR'S ROLE FOR SCHOOL MANAGEMENT

AUTHOR: Juliani Pezzini

ADVISOR: Prof^a. Dr^a. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

The present research had the objective of analyzing the perception of the community of a school of the Municipal Network of Teaching of Vitória das Missões (RS) about the importance of the position of director for school management. 07 employees participated in the survey. The methodology used was a qualitative approach, and a questionnaire was applied with open questions. The perceptions of the participants of the school community and Municipal Legislation, Law 1,432 / 2008 and Law 2,074 / 2016 were considered for analysis. It was observed in the perceptions, that there is understanding and understanding about the director's attributions, but some understand the position as a mediator and articulating director, while others see it as a centralizer. As for the concepts of school management, some participants approach the administration. Most understand that management is practical that goes beyond administrative, including pedagogical, and that there must be constant participation of the school community in decision making. Regarding the link established with the director, the participants consider it satisfactory, since there is dialogue and construction of collective strategies to reach the results. Differences of meaning were also found in the legislations analyzed, with Law 1,432 / 2008 being more focused on the administrative character and Law 2.074 / 2016 for a conception of democratic management. The importance of the director within a school, the relevance of being a mediator and having a broad vision, in order to articulate the actions developed in the school context, aiming at a quality education.

Keywords: Director. Democratic management. School Community.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Identificação dos Profissionais	23
Quadro 02 – Caracterização do participante do segmento discente	24
Quadro 03 – Identificação do representante do segmento pais	24

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 01	Carta de apresentação	41
Apêndice 02	Termo de consentimento livre e esclarecido	42
Apêndice 03	Questionário	44

LISTA DE SIGLAS

FIES	Financiamento Estudantil
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PROUNI	Programa Universidade para Todos

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
CAPÍTULO 1 A FUNÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR	13
1.1 Introdução.....	13
1.2 Encaminhamentos metodológicos	15
1.2.1 Pesquisa Qualitativa.....	15
1.2.2 Procedimentos metodológicos.....	16
CAPÍTULO 2 CONSTITUIÇÃO DO DIRETOR	19
2.1 O percurso da administração para a gestão escolar	19
2.2 O papel do diretor no cotidiano da escola	23
3 CAPÍTULO 3 SENTIDOS SOBRE O CARGO DO DIRETOR.....	25
3.1 Contextualizações do campo de pesquisa	25
3.2 Atribuições do diretor: concepções dos participantes e legislação municipal	27
3.3 Concepções de gestão escolar e os vínculos estabelecidos com o diretor	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICES	43

APRESENTAÇÃO

Sabendo da importância de uma instituição de ensino em oferecer uma educação de qualidade, esta que é condição necessária para uma formação intelectual e moral do cidadão, bem como proporcionar a participação de toda comunidade escolar, percebe-se que o diretor assume um papel fundamental, juntamente com sua equipe, em manter entre professores, alunos, pais e funcionários um relacionamento saudável, baseado no diálogo e na participação, buscando a efetiva aprendizagem de seus discentes.

Essas considerações partem do meu tempo de vivência em escolas. Minha carreira profissional teve seu início aos quinze anos, quando ingressei para o Ensino Médio com habilitação em Curso Normal - Magistério, em uma escola particular no município de Guarani das Missões (RS). Esta decisão foi influenciada por minha mãe, professora de séries iniciais e por meu pai secretário de escola. Diante desse cenário, cresci vendo a dedicação deles perante assuntos da escola, sendo que não mediam esforços para contribuir com o bom andamento da mesma, doando-se, fosse na sala de aula, como minha mãe, fosse na secretaria com assuntos burocráticos como meu pai, para que a educação andasse em busca do objetivo comum. Durante as férias, enquanto criança, eu adorava ir junto com meu pai até a escola onde ele trabalhava localizado na comunidade em que vivíamos, para ajudá-lo com os serviços da secretaria.

Dessa maneira, os anos passaram e cada vez mais me identificava com a carreira do magistério. Ao terminar o Curso Normal sentia-me realizada pela profissão escolhida, porém com a dificuldade em ingressar no mercado de trabalho como professora veio à necessidade de procurar emprego em outra área. Como meus pais concluíram seus estudos após ter uma família e por ter passado por muitas dificuldades, eles insistiam em salientar a importância de eu não parar de estudar, porém eles não tinham condições de pagar uma faculdade presencial, muito menos a que eu realmente havia escolhido. Então ingressei em um curso de Administração à distância, pois era o que eles podiam me proporcionar naquele momento. A cada dia que passava eu tinha mais certeza de que eu estava no lugar e no curso errado e após ter cursado 01 ano em Administração, definitivamente e contra vontade deles, parei com o curso. Foi então que, depois de várias tentativas, ingressei no curso de Educação Física Licenciatura, pela Universidade Regional

Integrada do Alto Uruguai e das Missões- URI Santo Ângelo, com uma bolsa de 50% através do PROUNI – Programa Universidade Para Todos e os outros 50% consegui financiar através do FIES - Financiamento Estudantil. Estava realizando um sonho e cursando o que eu realmente queira. A cada disciplina e estágios a que eu era submetida durante o curso, eu apaixonava-me mais e mais e tinha a certeza que minha profissão era essa. Trabalhando durante o dia todo e estudando à noite, consegui concluir minha faculdade, com muito esforço e dedicação. Foi um dia inesquecível.

Porém continuei não atuando na minha área. O começo sempre é difícil e a concorrência é enorme. No dia que eu fui retirar meu diploma de conclusão do curso, lembro-me que chorei de emoção, pois ao mesmo tempo em que senti um alívio enorme, dei-me conta da grande responsabilidade que eu teria a partir dali, pois precisava me sustentar e agora sim, pagar a faculdade.

Após dois anos de formada e várias tentativas de passar em um concurso como professora de Educação Física, alcancei o primeiro lugar para o cargo de Secretária de escola neste município que atuo hoje. Como secretária de escola, considero esse cargo de responsabilidade imensa, pois além de conhecer o funcionamento de todos os segmentos do estabelecimento de ensino, ainda exige-se conhecimento de Leis municipais, estaduais e federais, programas de governo, prestação de contas e ainda a constante parceria com a equipe gestora para o bom funcionamento da escola em todos os setores. Dentro deste cargo assumo funções específicas muito importantes, pois como única servidora efetiva, sou a responsável pelo Censo Escolar, orientando direções e acompanhando as escolas municipais na informação dos dados no sistema, nesta etapa tão importante para a educação. Juntamente com a diretora, somos encarregadas pelas prestações de contas da escola, sendo que ela assume as compras e eu a parte do burocrático com planilhas e documentos.

Diante disso, o interesse pela temática deste trabalho partiu da minha vivência, enquanto secretária em uma escola da rede pública de ensino, no município de Vitória das Missões (RS), cargo este que exige constante participação nas decisões. Ajudo a equipe gestora em manter uma ligação entre professores, alunos, funcionários e pais, na incessante busca por uma educação de qualidade e bem-estar de todos.

Outro aspecto a considerar é a forma de provimento do cargo na escola é por indicação, muitas vezes, definido pelo apoio político partidário. Então, surge o meu anseio em compartilhar e buscar compreender a importância do diretor para uma escola, visto que o mesmo é uma liderança significativa no contexto escolar. A função de diretor é, normalmente, desempenhada por um profissional de educação, que poderá ser eleito, indicado ou concursado. Souza e Gouveia destacam que o diretor:

[...] tem por tarefa primordial coordenar a gestão escolar, representar a instituição, responder administrativa, pedagógica e politicamente, zelar, dar suporte e fazer cumprir os objetivos pedagógicos da escola. (2010, p. 175).

Diante dessas questões, surge a inquietação em saber qual a percepção da comunidade de uma escola municipal de Vitória das Missões (RS) sobre a importância o cargo de diretor, para a gestão escolar.

Desta maneira, a monografia trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e foi organizada em três capítulos principais: o primeiro abordou a apresentação da temática, que é o papel do diretor no cotidiano escolar e sua importância para o contexto da gestão, bem como a problematização, os objetivos e encaminhamentos metodológicos. O segundo capítulo abordou a fundamentação teórica. Por fim, no terceiro capítulo, a análise da produção de dados da pesquisa.

CAPÍTULO 1 A FUNÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR

1.1 Introdução

Até pouco tempo cabia ao diretor zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões e ainda, administrar com prudência os eventuais imprevistos. Segundo Araújo (2010), uma mudança começa a ser visível de acordo com os princípios de autonomia e participação que embasam o projeto de gestão democrática do ensino público, o qual está assegurado na legislação, seja ela federal estadual ou municipal. Sendo assim, diante de tantos desafios, na busca por uma educação de qualidade, em um mundo globalizado, cada vez mais tecnológico e competitivo, exige-se uma mudança na postura dos sujeitos que participam do processo educativo.

Trata-se, então, da descentralização do poder, levando-se em conta a essência do cargo de diretor de escola, que é visto como um cargo de grande relevância e a quem é atribuído à responsabilidade de gestão, um papel que “vai além da mera administração centralizadora e técnica”. (HONORATO, 2012, p. 05). Assumir a direção de uma escola, nos dias atuais, requer ações que vão muito além do apenas “dar ordens”. Assim, Lück (2000) salienta que o diretor precisa ser capaz de apoiar sua equipe de trabalho, manter um relacionamento de respeito mútuo entre todas as pessoas envolvidas no processo escolar, incentivar a formação continuada e ainda, administrar recursos físicos, materiais e patrimoniais do estabelecimento de ensino. Ele precisa ser capaz de “dirigir, coordenar e assumir no grupo o compromisso para que a escola funcione no trabalho em conjunto, numa construção coletiva”. (LÜCK, 2000, p. 10).

Mesmo nos dias atuais, Araújo (2010) nos lembra de que a realidade de muitas escolas mostra diretores com atitudes tradicionais e autoritárias, evidenciando a centralização de poder, ou ainda reações partidárias. Tais atitudes nos fazem refletir sobre a função social da escola. É importante salientar que o diretor é uma autoridade no interior da escola, porém, faz-se necessário compreender esse poder como um mecanismo, possibilitando assim, a autonomia da escola e garantindo o seu funcionamento. (LÜCK, 2000).

Observando as funções e responsabilidade do diretor no dia a dia escolar, percebe-se que ele pode ser considerado um líder, mesmo não dispondo de uma autoridade estatutária. Conforme Honorato (2012), o diretor, enquanto líder “orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar (interna e externa)” (p. 10). Nesse sentido, Ferreira; Mariotini (2015), vislumbram que o diretor seja aquele que faz a ligação entre o administrativo e o humano, não se prendendo apenas às questões burocráticas. Portanto Honorato (2012) enfatiza que a liderança do diretor é fundamental para que a gestão escolar aconteça, pois “liderar é também aprender” (p.14). A liderança aqui comentada se integra ao contexto de uma gestão participativa, na qual as ações do diretor se fundamentam nos interesses da comunidade.

Salienta-se a importância de optar-se pelo o termo diretor em detrimento de “gestor”, nesta pesquisa, pois na perspectiva da gestão democrática, todos são gestores, participando nas tomadas de decisões, na construção coletiva dos objetivos, no diálogo, de forma a contribuir para a melhoria do processo pedagógico. Já em relação ao diretor da escola, ele é o principal mediador referente às dimensões administrativa, financeira e pedagógica, possibilitando a abertura de espaços para participação da comunidade escolar, efetivando, desse modo, a gestão democrática.

Partindo dessas considerações, a questão definidora da pesquisa é: Qual a percepção da comunidade de uma escola da rede municipal de Vitória das Missões (RS) quanto à importância do cargo do diretor, para a gestão escolar?

Através dessa pergunta surge a necessidade de buscar respostas, proporcionando reflexões acerca do cargo de diretor de escola e sua importância no cotidiano escolar. Sendo assim, o objetivo da monografia é analisar a percepção da comunidade de uma escola da Rede Municipal de Ensino de Vitória das Missões (RS) quanto à importância do cargo de diretor.

Na pesquisa, trabalhou-se com os seguintes objetivos específicos: 1) Caracterizar as atribuições do cargo de diretor presentes na legislação municipal e de acordo com diferentes segmentos da comunidade escolar. 2) Compreender a percepção da comunidade sobre a gestão escolar e os vínculos que a mesma estabelece com o diretor.

1.2 Encaminhamentos Metodológicos

1.2.1 Pesquisa Qualitativa

Considerando que o objetivo da pesquisa é analisar a importância do papel do diretor para uma escola, entende-se que a opção mais apropriada a ser utilizada é a abordagem qualitativa, a qual tem ganhado destaque nas pesquisas, nos últimos anos, e tem-se firmado como uma promissora possibilidade de investigação. Este tipo de pesquisa, conforme destaca Neves (1996), não busca enumerar ou medir eventos e muito menos emprega qualquer instrumento estatístico para análise de dados. A abordagem qualitativa preocupa-se na obtenção de dados descritivos, mantendo um contato direto e interativo entre o objeto de estudo e o pesquisador.

Para compreender um fenômeno no contexto em que ocorre e do qual faz parte, utiliza-se a pesquisa qualitativa que, segundo Minayo (1994, p.21) “responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. Nesse sentido, aprofunda-se num lado não perceptível e não captável em equações, mas sim nos significados das ações e relações humanas. Neves (1996) afirma que, neste tipo de pesquisa, o pesquisador situa as suas interpretações do fenômeno estudado, levando em consideração a perspectiva dos participantes.

Dessa maneira, Godoy ressalta que:

[...] o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nela envolvidas considerando todos os pontos de vista relevantes. (1995b, p. 21).

Muitas são as características que são capazes de diferenciar esse tipo de pesquisa das demais, sendo assim, Neves enumera algumas dessas características:

(1) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (2) o caráter descritivo; (3) o significado que as pessoas dão as coisas e á sua vida como preocupação do investigador; (4) enfoque indutivo. (1996, p. 01).

Ainda sobre as características da abordagem qualitativa, é valorizado “o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.” (GODOY, 1995a, p. 62). Há também, a defesa de que o

instrumento mais confiável do pesquisador é a sua própria pessoa, utilizando-se da observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados, mas não podendo haver interferência do pesquisador.

Sendo assim, a colaboração coletiva é fundamental para o resultado qualitativo nesta pesquisa, onde os envolvidos, tanto pesquisador quanto os pesquisados, empregam seus argumentos para a construção dos dados e das principais informações, promovendo assim uma visão dialética em relação ao cargo do diretor.

1.2.2 Procedimentos metodológicos

O contexto em que se desenvolveu a pesquisa foi em uma escola da rede municipal de ensino de Vitória das Missões (RS), a qual está localizada na zona rural do município.

Participaram da pesquisa 07 sujeitos, sendo 01 representante da direção, 01 coordenadora pedagógica, 01 representante dos funcionários, 01 representante dos professores, 01 representante dos pais, o qual é membro do Círculo de Pais e Mestres, 01 representante do Conselho Escolar e 01 representante do segmento alunos. A escolha desses sujeitos deu-se pelo motivo de que todos estão diretamente ligados à organização da gestão da escola, sendo um representante de cada segmento da mesma.

Sendo assim, o primeiro contato com a instituição foi mediante a entrega da carta de apresentação (APÊNDICE 1), explicando o tema, bem como os objetivos da referida pesquisa. Após, aconteceu o contato com os sujeitos para a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE 2).

A próxima etapa foi a coleta de dados sendo o instrumento utilizado para realização da mesma um questionário (APÊNDICE 3) com perguntas abertas, embasadas nos objetivos geral e específicos do estudo. Sendo assim, o questionário pode ser definido como:

A técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. (GIL, 2008 p.121).

Construir um questionário é traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, segundo Gil (2008), sendo que as respostas obtidas nessas questões irão proporcionar os dados necessários para a conclusão da pesquisa. É preciso ter o cuidado quanto à ordem das questões, para que necessariamente uma questão tenha conexão com a anterior, salienta Chaer, Diniz e Ribeiro (2011). Algumas vantagens são apresentadas por Gil do questionário, em relação às demais técnicas de coleta de dados:

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado. (2008, p. 122).

Quanto à forma das questões, optou-se por questões abertas, possibilitando assim, uma “ampla liberdade de resposta” (GIL, 2008, p. 122), sendo que nesse tipo de questão, solicita-se aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas. É importante ressaltar que, as questões podem se referir ao que as pessoas sabem (fatos), ao que elas pensam, sentem, ou preferem ou ainda, ao que fazem (comportamentos). Quanto à vantagem de aplicar questões abertas em uma pesquisa é de “não haver influência das respostas pré-estabelecidas pelo pesquisador, pois o informante escreverá aquilo que lhe vier à mente.” (CHAER; DINIZ; RIBEIRO, 2011, p. 262).

Ainda utilizou-se de uma análise documental da Lei 1.432/2008, a qual estabelece o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal e 2.074/2016, a qual disciplina a Gestão Democrática nas escolas públicas municipais de Vitória das Missões (RS). A análise documental, conforme Gil (2008) utiliza-se de documentos, livros, jornais, papéis oficiais, registros estatísticos, fotos, discos, filmes e vídeo, dados esses que são obtidos de maneira indireta, os quais são fontes ricas e estáveis de dados.

Após a produção dos dados, é necessário que seja feito a análise dos mesmos. Por isso, Lüdke e André (1986), afirmam que analisar os dados em uma pesquisa qualitativa, significa “trabalhar” com todo o material obtido durante a

pesquisa, sejam eles relatos de observações, transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis. A análise dos dados ajuda a reinterpretar mensagens, compreendendo o significado das respostas, indo muito além de uma leitura comum.

Dessa forma, os dados coletados nas respostas do questionário foram sistematizados, e buscaram-se, na produção de dados, aproximações e/ou afastamentos nas compreensões acerca do objeto de estudo e ainda agrupados por características ou elementos comuns (MINAYO, 1994). Ainda, Lüdke e André (1986) salientam que não existem normas fixas, nem procedimentos padronizados para a sistematização dos dados, porém sugerem que se faça um exame do material, de forma a encontrar aspectos recorrentes a fim de formá-las.

Sobre a análise dos dados, Teixeira (2003) considera como “o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu” (p. 191). Assim, entende-se que, além de analisar, o pesquisador precisa interpretar os dados, de forma a dar significado aos mesmos, estabelecendo ligações desses, com os conhecimentos já existentes sobre o assunto.

Buscou-se com os encaminhamentos metodológicos, apresentar a caracterização, assim como pontuar as etapas necessárias para a realização da pesquisa. Ressalta-se a pertinência da estruturação e da sistematização de procedimentos para a compreensão qualitativa do objeto de estudo e dos sujeitos a ele vinculados.

CAPÍTULO 2 CONSTITUIÇÃO DO DIRETOR

2.1 O percurso da administração para a gestão escolar

A administração é considerada uma prática primitiva, conforme ressalta Silva (2007), pois desde os tempos mais remotos, as sociedades humanas administravam de determinadas formas, sempre em função de interesses comuns. Surgia, então, a necessidade de administrar o tempo e os recursos, a partir da crescente complexidade da sociedade. Administrar segundo Ferreira e Mariotini:

[...] significa servir, ajudar, fornecer, sendo um ramo das ciências humanas que se caracteriza pela prática de um conjunto de princípios, normas e funções, dentro das organizações, sendo o administrador, aquele encarregado, incumbido de [...]. (2015, p. 78).

No campo educacional, Silva (2007) destaca que embora nos dias atuais prevaleça a gestão, ainda observam-se certos elementos da administração nas escolas, devido ao contexto capitalista. Nesse sentido, a escola ainda sofre influências de ideologias e valores, quando, por vezes, há diretores que “confundem os alunos, ora como clientes, ora como produtos”. (SILVA, 2007, p. 23). Isso não ocorre somente pela postura do diretor, mas também pelas demandas, muitas delas originadas em instâncias superiores à Escola. Quando isso ocorre, ressalta-se uma estrutura puramente administrativa, a qual é baseada na hierarquia das funções.

Historicamente, a estrutura de uma escola era hierárquica e rígida, centrada na figura do diretor, sendo que a ele competia o controle da instituição. Segundo Ferreira; Mariotini (2015) o diretor era o responsável por todas as decisões, relacionadas ao cotidiano do trabalho dos docentes, funcionários e alunos e ainda assim, estabelecia competências e metas a alcançar. Ainda como administrador, cabia a ele tarefas burocráticas como planilhas, médias, cadernetas, livro de ponto e múltiplos ofícios. Nesse sentido, não existia um trabalho pedagógico partilhado, apenas um trabalho individual onde cada professor ou funcionário era responsável, apenas, por seu serviço ou função.

Dessa forma, durante décadas, a escola aconteceu de forma muito semelhante à administração de empresas, pois Morais (2015) reforça que a mesma não cumpriu sua real função e muito menos atendeu as necessidades da

comunidade, pois acabou sendo vista como uma educação que reforçava a prática da divisão do trabalho, a formação de sujeitos em massa, possíveis reprodutores da lógica vigente. Werle (2009) contribui, salientando que as tomadas de decisões em uma escola eram centralizadas no indivíduo que exercia a função diretiva, o que acabava sobrecarregando o diretor com tarefas e responsabilidades determinadas pela hierarquia do sistema de ensino.

Com relação à administração escolar, Drabach e Mousquer (2009) citam alguns autores que são os pioneiros a tratar deste tema, como, por exemplo, Antônio de Arruda Carneiro Leão, o qual defende a forma de organização baseada na hierarquia de funções, sendo o diretor a figura central, o líder, o condutor educacional de sua gente. No entanto, ele não é capaz de administrar tudo sozinho, necessitando de “inspetores-orientadores”, de forma que a administração não seja uma sobrecarga para o chefe e que as funções possam ser divididas (DRABACH; MOUSQUER, 2009). Ainda, conforme as autoras já mencionadas, outro autor também defende a teoria da estrutura hierárquica dentro da escola, José Querino Ribeiro. Segundo sua visão, o diretor é uma autoridade por excelência, o qual poderá mandar, pois a lei lhe dá esse direito e ao mesmo tempo, é uma das competências inerentes ao seu cargo. A contribuição de Manoel Bergström Lourenço Filho, segundo as autoras Drabach e Mousquer (2009) é de passar a considerar as relações humanas no processo de organização e administração escolar, de forma que os sujeitos que participam do processo educativo sintam-se responsáveis por esse processo, porém não rompe a estrutura hierárquica e quanto ao papel do diretor, sua teoria não se distingue dos já acima citados, sendo a figura central. Já Anísio Spínola Teixeira, se difere dos demais, pois ele enfoca o educando como alvo supremo da administração.

Com base nisso e contrapondo-se à administração escolar centralizadora, conforme Drabach e Mousquer (2009), fazia-se urgente desenvolver práticas administrativas que envolvessem a participação da comunidade escolar com vistas a redefinir os fins da educação. Até os anos 1980, mais precisamente, a forma predominante de trabalho em um contexto escolar foi à administração escolar com enfoque tecnocrático. Esse cenário começa a se modificar na educação quando o caráter de essência política e de preocupação com o pedagógico está na base ao conceito de gestão escolar. Após a promulgação da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, surge a necessidade de fazer uso de um novo

termo: Gestão, em detrimento á administração. Em seu artigo 3º, inciso VIII, da LDB 9.394/96, diz que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino (BRASIL, 1996).

Para compreender a gestão, Morais (2015, p.08)destaca que:

É preciso compreender a gestão, como tomadas de decisões, como organização e direcionamento das políticas educacionais que se desenvolvem na escola, comprometida com a formação do cidadão. É um compromisso de quem toma decisões, de quem tem consciência do coletivo democrático, de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação. (2015, p. 08).

A efetiva gestão escolar, conforme Honorato (2012) “implica na criação de ambiente participativo independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar” (p.04). Assim, a LDB 9394/96, mostra um novo paradigma da gestão escolar e, conforme destaca Ferreira e Mariotini

Traz a ideia e a recomendação de gestão democrática e participativa com reponsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola, abrindo espaço para iniciativa e participação da equipe escolar, alunos e pais, delegando poderes e autonomia administrativa e orçamentária para a diretoria da escola resolver os desafios da qualidade da educação no âmbito de sua instituição. (2015, p. 80).

Mediante essa prática democrática, torna-se necessária a criação e consolidação de mecanismos que permitam a intervenção e participação coletiva, conforme ressalta Paro, no trecho a seguir:

Se quisermos caminhar para essa democratização, precisamos superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões e criar mecanismos que construam um processo inerentemente democrático na escola. [...] Não basta, entretanto a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar que condições essa participação pode tornar-se realidade. (2005, p. 19-40).

Com relação à prática da sala de aula, a gestão escolar conforme salienta Ferreira e Mariotini (2015, p. 81) “precisa ter como objetivo principal, partir da realidade do aluno, permitindo assim que ele possa ampliar conhecimentos e ainda, aplicar os conceitos em seu cotidiano”, de forma a garantir a aprendizagem significativa, pensando criativamente, expressando suas ideias com clareza e ainda, que o aluno seja capaz de tomar decisões fundamentadas. Paro (2007) ainda coloca a necessidade de a escola atuar na formação da ética de seus estudantes, para uma

formação democrática, que proporcione valores, conhecimentos, capacite e encoraje seus alunos a exercer de maneira ativa sua cidadania na construção de uma sociedade melhor.

Batista e Santos (2014) evidenciam que, na gestão escolar, todos precisam trabalhar em conjunto, sem sobrecarregar uma única pessoa, participando conjuntamente de todas as atividades desenvolvidas na escola, sendo que nesse mesmo sentido, Paro (2005) complementa que “precisa ser transformado o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola” (p. 10). Assim, cada personagem presente no interior da escola, como destaca Bortolini (2013), tem importância fundamental, pois todos fazem o cotidiano escolar acontecer.

Com base nas afirmações acima sobre a gestão escolar, a mudança não ocorreu somente na terminologia, ocorreu em relação ao papel ocupado pelo administrador, que passa ser gestor e, em contrapartida, caracteriza-se como um líder onde seu papel vai além da mera administração centralizadora e técnica. Diante do novo olhar voltado para a gestão escolar, o diretor passa a ter uma gama de ações inerentes ao seu dia a dia de trabalho que, “além das já tradicionais administrativas, absorve também os aspectos pedagógicos”. (HONORATO, 2012, p. 12). Nesse sentido, Ferreira e Mariotini ressaltam que o diretor:

[...] compreende e participa do cenário escolar democraticamente, opina e propõe medidas que aprimorem os trabalhos escolares, pensa na melhoria da sua equipe, fazendo com que todos se sintam capazes de conquistar com sucesso os objetivos da escola, conseguindo assim, resultados coletivos. (2015, p. 79).

Sendo assim, percebe-se que esse processo de transição entre a administração escolar e a gestão contribui para a qualidade do ensino e requer um novo olhar por parte do diretor, esse que se torna um elemento indispensável no cotidiano da escola.

2.2 O papel do diretor no cotidiano da escola

Com o passar dos anos e assegurada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, muitas mudanças foram visíveis no campo educacional, a começar pela necessidade de substituição da palavra administração escolar, por gestão escolar. Diante disso, exige-se também uma mudança na postura dos sujeitos que participam do processo educativo, levando-se em conta a essência e o papel do diretor de escola. De acordo com Araújo (2010), a substituição da expressão administração escolar para gestão escolar não implica somente na palavra e sim na forma das relações que a envolve, priorizando ações coletivas e principalmente descentralização de poder.

Dentro desse contexto, Batista e Santos (2014) evidenciam o gestor como o principal mediador para que a gestão escolar aconteça, sendo o “responsável pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola” (p. 05). Dessa maneira, as autoras ressaltam em seu artigo várias características para a função do diretor. Assim, nomeio algumas: ser portador de uma visão compartilhada, de modo a garantir a participação de toda comunidade escolar, no processo de tomada de decisões e gerenciamento escolar; ter conhecimento da Legislação Educacional seja a nível federal, estadual ou municipal, de forma a garantir os padrões de qualidade e a realização dos objetivos educacionais; conhecimento de instrumentos normativos e executivos de seu sistema e rede de ensino; ser um agente mobilizador de talentos e competências dos participantes da comunidade escolar. (BATISTA; SANTOS, 2014).

Morais (2015) salienta que o diretor “tem a função de mediador do trabalho pedagógico, agindo em todos os espaços de contradição para a transformação da prática de uma educação pública e de qualidade” (p. 07), favorecendo, assim, ações para a consolidação dos interesses do grupo, fazendo valer a democracia. Ainda, cabe ao diretor “promover o clima de fraternidade, de respeito, de diálogo e de responsabilidade entre os educadores, e este mesmo clima, deverá ser extensivo aos alunos”. (BORTOLINI, 2013, p.07).

Reportando-se para os princípios da gestão democrática, e baseada na colocação de Moraes (2015), entendemos que se faz necessário um diretor comunicador, capaz de obter a cooperação espontânea de sua equipe, delegando competências e integrando as lideranças. Ele é o principal responsável por mobilizar

e articular os mais diferentes setores da “família” escola, e ainda, “trabalhar pela educação, sem pensar apenas na manutenção da sua função como diretor”. (MORAIS, 2015, p. 11). Portanto, entende-se o diretor como uma figura central, não como o “dono da razão”, mas que a sua atuação seja como um articulador das várias ações cotidianas na escola.

Nessa perspectiva, espera-se que diretor seja capaz de proporcionar condições a sua equipe, para a reflexão sobre sua prática e juntos, possam buscar possíveis avanços, de modo a garantir a qualidade da mesma.

Uma boa liderança não deixa os professores a mercê da própria sorte, isolados em sala de aula e sim abre espaços pra reuniões semanais e/ou quinzenais do corpo docente, por disciplinas e/ou disciplina, por ano e/ou por anos estimulando o debate de ideias, em grupo. Esse é o momento em que professores e funcionários refletem sobre suas práticas e experimentam novas possibilidades em um ambiente descontraído, livre de ameaças, e cooperativo, sentir-se-ão à vontade para falar sobre seus próprios erros, discuti-los e aprender com os mesmos. (MORAIS, 2015, p. 17).

Dessa forma, espera-se que o diretor possa transmitir confiança à sua equipe e permitir a aproximação da mesma, para troca de ideias e compartilhamento de problemas, mas também que ele tenha a liberdade de cobrar a execução das ações cotidianas da escola.

O diretor é também educador, por isso, Bortolini (2013) afirma que é função do diretor, juntamente com a coordenação da escola, dar subsídios educacionais, de forma a permitir a formação de alunos como sujeitos críticos e participativos na sociedade. Assim, torna-se importante a busca pelo trabalho coletivo, com a participação de toda a equipe, de forma a construir estratégias de ação para a melhoria do processo ensino-aprendizagem, na busca por uma educação de qualidade.

Como vimos, o papel do diretor no cotidiano da escola vai muito além do que cumprir ou fazer cumprir as leis educacionais. Espera-se que ele seja um educador e um constante mediador, articulando com sua equipe metas e objetivos, para garantir uma formação integral do educando e o sucesso da instituição de ensino

CAPÍTULO 3 SENTIDOS SOBRE O CARGO DO DIRETOR

3.1 Contextualização do campo e dos sujeitos da pesquisa

Para a realização desta pesquisa, foi tomado como objeto de estudo uma Escola da Rede Municipal de Ensino de Vitória das Missões (RS), a qual está identificada com o pseudônimo de Escola X. Trata-se de uma escola localizada na zona rural do município e recebe um total de 127 estudantes, oriundos de várias localidades. A Escola X oferece Educação Infantil – Pré-escola de 04 e 05 anos e ensino fundamental de 09 anos, 1º ao 9º ano, no diurno.

Quanto aos recursos humanos, a Escola X conta com uma equipe de 30 pessoas, sendo assim distribuídos: 01 diretora, 01 vice-diretora, 01 coordenadora pedagógica, 01 secretária, 15 professores, 05 serventes, 01 serviços gerais, 02 monitoras, 01 bibliotecária, 01 instrutor de gaita e 01 instrutor de violão. A referida escola desempenha suas funções sob a orientação da Secretaria Municipal de Educação do Município.

Esta pesquisa contou com um total de 07 participantes, sendo que, para a escolha dos mesmos, se optou em buscar 01 representante de cada segmento da Escola X. Para fins de registro, os participantes foram identificados da seguinte forma: para os professores com a letra “P”; a diretora pela letra “D”; a coordenadora pedagógica pela letra “C”; a funcionária pela letra “F”; o aluno pela letra “A”; o responsável pelo aluno pela letra “R”.

Foi aplicado um questionário de igual teor para todos os participantes. As descrições são apresentadas nos quadros abaixo:

Quadro 01 - Identificação dos profissionais

Nº	Identificação	Cargo	Tempo de serviço	Graduação	Pós Graduação
01	P1	Professora Anos Iniciais	19 anos	Letras – habilitação em Espanhol	Português
02	P2	Professora Educação Infantil	13 anos	Pedagogia/Normal Superior	Psicopedagogia Institucional
03	D	Diretora	22 anos	Letras	Psicopedagogia Institucional
04	C	Coordenadora Pedagógica	13 anos	Pedagogia	Organização do Trabalho Pedagógico e Orientação Educacional
05	F	Servente	14 anos	–	–

Fonte: Elaborado pela Autora.

A descrição do segmento discente é apresentada no quadro abaixo:

Quadro 02 - Caracterização do participante do segmento discente

Nº	Identificação	Série	Idade	Tempo matriculado na escola
01	A	9º ano	14 anos	09 anos

Fonte: Elaborado pela Autora.

Por fim, o representante dos pais/ responsáveis :

Quadro 03 - Identificação do representante dos Pais/Responsáveis

Nº	Identificação	Nº de filhos na escola	Série	Tempo matriculado na escola
01	R	01	2º ano	03 anos

Fonte: Elaborado pela Autora.

Esta contextualização inicial se constitui como necessária para compreender o objeto de estudo que é o cargo de diretor, na instituição pesquisada. A seguir, a análise será sistematizada a partir dos objetivos específicos, buscando compreender como as percepções sobre o cargo de diretor e o tipo de relações que os participantes da pesquisa estabelecem com o mesmo.

3.2 Atribuições do diretor: concepções dos participantes e legislação municipal

Para que a educação de qualidade que tanto buscamos realmente aconteça, é necessário o empenho consciente e harmonioso de todos que fazem parte do ambiente escolar. Nessa lógica, uma figura exerce um papel importantíssimo nessa constante busca: o diretor. Além de ser o grande articulador e mobilizador de toda sua equipe, possui muitas outras atribuições dentro do seu cargo. Nesse item será abordado o entendimento dos participantes a respeito das atribuições do diretor de escola, fazendo um comparativo entre as compreensões dos mesmos e os documentos legais que tratam a respeito do cargo. Descreveremos também, o pensamento de autores a respeito do assunto em questão.

Considerando a grande relevância do papel do diretor escolar para o cenário educacional e para a sociedade, um estudo sobre esse cargo e suas atribuições vem a contribuir para uma melhor compreensão desse papel, a todos os envolvidos no cotidiano escolar, de forma a mostrar sua colaboração significativa para a transformação desse ambiente. De acordo com Sousa (2011), o diretor necessita mostrar-se como um educador e agente criador de um ambiente participativo, visando à organização da escola. Um estudo aprofundado sobre esse papel nos faz refletir sobre a inegável importância da ação do diretor na escola, permitindo “garantir a efetivação das conquistas legais e a democratização das relações e do ensino”. (SOUSA, 2011, p. 03).

Partindo dessas considerações, a Lei Municipal 1.432/2008, a qual trata sobre o Plano de Carreira do Magistério (2008), em seu Art.6º, § 1º considera o diretor de escola como “o profissional com formação e experiência docente, que desempenha atividades de direção e coordenação da escola”. (VITÓRIA DAS MISSÕES, 2008, p. 03).

Por sua vez, a Lei Municipal 2.074/2016, artigo 6º, inciso I, há a seguinte menção sobre a atribuição do diretor: “representar a escola, responsabilizando-se pelo seu funcionamento”. (VITÓRIA DAS MISSÕES, 2016, p. 03). Da mesma forma, ao responder o questionário, a participante P1(2018) se aproxima dessa definição respondendo que o diretor é o “[...] *corresponsável pela escola*”. Com relação a esse discurso, entendemos que a corresponsabilidade deve ser partilhada entre duas ou mais pessoas, nesse sentido, não cabe somente ao diretor tomar as decisões que fazem parte do cotidiano da escola.

Neste argumento, evidencia-se a relação do diretor com a gestão da instituição. A autora Sousa (2011) dá a sua contribuição quanto à importância do diretor, sendo “fundamental na organização e funcionamento da instituição escolar, em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional, material, financeiro e pedagógico [...]” (p. 02). Ressaltamos o diretor como o principal agente na construção e consolidação de uma gestão democrática, participativa, atuante e envolvida, na qual o foco é a aprendizagem do aluno. O diretor possui forte influência, definindo o teor das relações estabelecidas. A iniciativa parte de todos os segmentos; porém, concerne ao diretor mediar relações e valorizar as contribuições dos diferentes sujeitos que compõem a escola.

Por sua vez, P1 descreve em detalhes as atribuições do diretor:

Coordenar a elaboração da proposta pedagógica com a participação dos segmentos da escola; estimular a definição de metas para elevar os resultados no processo ensino-aprendizagem; fomentar a formação continuada dos professores e funcionários; mediar a interação da escola e família; otimizar a aplicação das políticas públicas que regem os planos de atendimentos financeiros (verbas, programas, projetos). (P1, 2018).

De acordo com essa perspectiva, P1 (2018) compreende a necessidade de uma “*visão ampla*” do diretor e a capacidade de articular todas essas ações ao contexto da escola. A partir dessa afirmação, entendemos que seu trabalho é fundamental desde a parte administrativa até a aprendizagem dos alunos, olhando por todo o conjunto da escola, e ainda, que sua presença possa auxiliar toda sua equipe escolar no trabalho pedagógico. Sousa complementa sobre a função do diretor para o sucesso da escola:

A função do gestor escolar é coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados

possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e a promoção do seu desenvolvimento. (2011, p. 06).

Já as participantes C (2018); D (2018); P2 (2018); F (2018); A (2018) caracterizam, como uma das atribuições do diretor, a de administrar os recursos humanos e financeiros. Essa compreensão vai ao encontro da Lei Municipal 1.432/2008, anexo II, que remete ao diretor “administrar os recursos humanos, materiais e financeiros da escola”. (VITÓRIA DAS MISSÕES, 2008, p. 16). Entendemos, portanto que essa afirmação volta-se para uma ideia de diretor burocrata, de centralizador, contraditoriamente a um dos princípios da gestão democrática que nos remete a um diretor descentralizador, que compartilha as responsabilidades, e que tem a capacidade de perceber que sozinho não consegue resolver todos os problemas da escola. Nesse sentido, buscamos a Lei Municipal 2.074/2016, a qual trata sobre a gestão democrática nas Escolas Públicas Municipais de Vitória das Missões (RS), e que estabelece como atribuição do diretor, em seu Art. 6º, inciso II:

[...] coordenar, em consonância com o Conselho Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação do projeto administrativo-financeiro-pedagógico, através do Plano Anual da Escola, observadas as políticas públicas da Secretaria Municipal de Educação. (VITÓRIA DAS MISSÕES, 2016, p. 03).

Ainda a participante P1 (2018), cita como atribuição do diretor “*mediar à interação da escola e família*”. O mesmo sentido percebe-se na resposta de D (2018) quando salienta que o diretor precisa aproximar as famílias, criando uma parceria entre a família e a escola e ainda que o mesmo necessita “*ter uma boa interação/comunicação com as famílias*” (P2, 2018). Verifica-se que, para essas participantes, escola e família caminham juntas, na busca pelo sucesso da aprendizagem do aluno. Nas palavras de Reis, encontramos a definição de como necessita ser essa parceria entre a família e a escola:

O papel da família seria o de estimular no filho o comportamento de estudante e cidadão e o da escola seria orientar aos pais nos objetivos que a escola espera que o aluno atinja e de criar momentos para que essa integração aconteça. (2010, p. 22).

Visto o diretor como o principal mediador e facilitador para essa participação, ele deve buscar uma boa relação entre a família e a escola, proporcionando aos pais, juntamente com os professores, momentos em que possa haver discussão,

informação, aconselhamento, referente aos mais diversos assuntos, de modo que, em colaboração mútua, possam promover uma educação integral da criança. (REIS, 2010). Dessa forma, a responsabilidade para garantir o sucesso da aprendizagem do educando passa a ser compartilhada.

Complementando as considerações das participantes, o anexo II da Lei Municipal nº 1.432/2008, reforça que é atribuição do diretor “articular com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”. (VITÓRIA DAS MISSÕES, 2008, p. 16). Nesse sentido, a participação da família no ambiente escolar torna-se indispensável de forma que escola e família caminhem juntas, cada uma fazendo o seu papel no sentido de contribuir para a formação integral do educando. O diretor é o principal mediador, dando abertura ao diálogo e proporcionando momentos para que essa interação se efetive. Julkoski (2011) ainda contribui com a discussão, destacando que “é preciso que os gestores saibam escutar e dar a devida importância para toda contribuição que cada pai e mãe tenham a oferecer, seja qual for seu grau de instrução” (p. 30). Percebemos que há consonância entre a proposta da Lei Municipal e a percepção das participantes da pesquisa, visto que essa participação da família na escola é fundamental para o processo de ensino-aprendizagem, competindo ao diretor, promover a mediação para que essa integração seja constante.

Na percepção de A (2018); D (2018), o diretor de escola necessita zelar pelo bom relacionamento entre toda comunidade escolar, sejam pais, alunos, professores e funcionários, criando uma parceria, de forma a caminhar juntos por uma educação integral do educando. Partindo dessa lógica, encontramos nas palavras de Bortolini real significado para as considerações apresentadas:

O diretor de escola é peça fundamental no processo de trabalho coletivo, pois caberá a ele promover o clima de fraternidade, de respeito de diálogo e de responsabilidade entre os educadores e, este mesmo clima, deverá ser extensivo aos alunos. Estabelecer o permanente diálogo entre a direção e todos os segmentos da escola é fundamental, pois nele repousa a possibilidade de viabilizar um ensino de qualidade. (2013, p. 07).

A participação de toda comunidade escolar também é salientada nas respostas de D (2018); F (2018); C (2018); A (2018), quando o diretor precisa buscar essa efetiva participação, de modo que toda a comunidade escolar participe da organização da instituição de forma consciente e principalmente sintam-se

corresponsáveis pelo processo de tomada de decisões. (BATISTA; SANTOS, 2014). A colaboradora D salienta em sua resposta, o importante papel do diretor na participação de sua equipe de trabalho em todas as ações da escola:

É fundamental que o diretor desenvolva constantemente suas habilidades com objetivo de favorecer a qualidade da educação, bem como os estímulos às equipes que nela trabalham, a parceria e a integração entre todos. (D, 2018).

De acordo com os depoimentos acima, fica evidente a necessária participação de todos, visto que a educação não se faz através dos objetivos traçados por uma única pessoa, dentro de um Estabelecimento de Ensino. Percebe-se assim, que o diretor nada consegue realizar sozinho, sem sugestões ou apoio para a realização de todas as atividades que envolvem a escola. Diante dessa incontestável participação da comunidade escolar, Almeida e Teixeira complementam:

O gestor deve dialogar com a comunidade interna e externa, promovendo articulação entre as mesmas, em benefício da qualidade da educação e também empreendendo ações de planejamento, construção e avaliação da proposta pedagógica e ações da escola, de maneira participativa, envolvendo os diferentes segmentos intra e extraescolares. (2014, p. 36).

Percebemos assim, que a participação da comunidade escolar vai muito além do que a presença em reuniões, mas que seja uma constante atuação em planejamentos e decisões de forma a efetivar o sucesso da instituição.

Na Lei Municipal 2.074/2016, a qual disciplina a Gestão Democrática nas escolas públicas, traz em seu artigo 6º, inciso XI, que uma das atribuições do diretor que é “manter atualizado o tombamento dos bens públicos, zelando, em conjunto com todos os segmentos da comunidade escolar, pela sua conservação” (VITÓRIA DAS MISSÕES, 2016, p. 04). Com essa afirmação, entendemos que não cabe somente ao diretor zelar pela conservação do espaço físico e dos bens públicos, mas a toda comunidade escolar.

Já na compreensão de P2 (2018), é papel do diretor, “*zelar pelo cuidado e manutenção da estrutura física da escola*”. Nesse sentido, a Lei 1.432/2008, anexo II, nos afirma que cabe ao diretor “manter o tombamento dos bens públicos da escola atualizados, zelando pela sua conservação”. (VITÓRIA DAS MISSÕES, 2008, p. 16). Percebe-se, assim que a visão da participante mencionada, em relação ao

zelo do patrimônio público está restrita á uma concepção mais administrativa, contradizendo a Lei da Gestão Democrática. Essa circunstância evidencia a necessidade de uma maior divulgação das legislações que embasam a organização da escola. Do mesmo modo, compreendemos essa contradição na fala de F quando salienta que o diretor *“identifica as necessidades da instituição, indica caminhos, desenvolve habilidades e resolve problemas”* (F, 2018). Algumas percepções são introjetadas. Entre essas, se encontra a compreensão sobre o caráter hierárquico do diretor. Para superar essa condição, é preciso a consolidação de espaços de diálogo, para a interação entre os diferentes segmentos.

De um modo geral, o que observamos que todos os participantes entendem e conhecem as atribuições do diretor de escola, porém constatam-se contradições de sentido. Essa mistura de sentidos é notável entre as professoras, diretora e coordenadora. Com isso, observamos que apesar da preponderância da gestão participativa, tais definições ainda se confundem no cotidiano. Evidenciou-se com a análise documental, a distinção entre as atribuições do diretor constantes no Plano de Carreira do Magistério Público Municipal (VITÓRIA DAS MISSÕES, 2008) e na Lei que disciplina a Gestão Democrática das Escolas Públicas Municipais (VITÓRIA DAS MISSÕES, 2016), sendo que as atribuições constantes na última são aquelas que vêm ao encontro da gestão participativa.

Assim, constatamos que a percepção dos participantes sobre o cargo do diretor vem ao encontro da compreensão sobre a importância do mesmo para uma escola. O diretor é aquele que age como articulador em todos os segmentos, de forma a garantir a gestão participativa, mesmo que, por hora, haja contradição em relação as suas atribuições. O mesmo sentido percebe-se quanto aos documentos analisados, que tratam sobre o cargo, quando evidenciam as atribuições do diretor, ora como apenas um administrador, ora como um diretor democrático.

3.3 Concepções de gestão escolar e as relações estabelecidas com o diretor

A gestão escolar surge para superar o caráter técnico que existia na administração, dando lugar a uma nova lógica de organização do trabalho na escola, baseada no trabalho coletivo, para o alcance dos objetivos educacionais. Nesse sentido, a presente seção abordará a percepção da comunidade escolar sobre a gestão escolar, bem como os vínculos que a mesma estabelece com o diretor.

Para analisar o cargo de diretor, é necessário partir da compreensão sobre gestão escolar presente entre os participantes. As percepções estão relacionadas com a ação do diretor. Entre os sentidos apresentados, P1 (2018) comenta que a gestão escolar se relaciona ao “[...] *gerenciar os campos pedagógico, administrativo e financeiro*”. Conforme foi discutido no capítulo anterior, no qual se comentou a transição da administração para a gestão, o “gerenciamento” dos processos na escola, está voltada para uma perspectiva administrativa, onde somente o diretor é o responsável pelos campos mencionados acima e o principal responsável por manter a organização na escola. Ferreira e Mariotini definem o diretor na percepção da administração:

[...] o diretor era a figura que deveria manter a organização [...] sua opinião era uma ordem, e sua presença representava a autoridade. A ele destinavam-se todas as decisões e o cotidiano dos trabalhos dos docentes, dos funcionários e dos alunos, estabelecendo competências e metas a alcançar. (2015, p. 78).

Seguindo esse mesmo pensamento administrativo, F (2018) entende por gestão escolar “*a forma de administrar a escola*” e nesse mesmo, caminho R (2018) complementa que a gestão “*é como uma orientação para bons resultados, com liderança*”. Essas concepções levam-nos a entender o diretor como sendo uma autoridade máxima, sendo ele quem dita às regras e os demais as fazem cumprir.

Também existiram percepções próximas de uma concepção mais progressista. Para C (2018) gestão define uma “*prática educativa democrática*”. Entendemos aqui “prática educativa” relacionada à efetiva aprendizagem dos educandos, tornando-os capazes de enfrentar uma sociedade complexa e globalizada e “democrática” de modo a compartilhar as tomadas de decisões garantindo a efetivação desses resultados. Nesse sentido Lück (2009) complementa a gestão como “o ato de gerir, [...] comprometido com os princípios da democracia

e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo” (p. 24). Complementamos esse conceito de gestão como uma prática que propicie aos alunos momentos de participação em sala de aula, expondo suas opiniões criticamente, de modo que a escola possa formar cidadãos autônomos.

Referindo-se a participação, C (2018) acrescenta que envolve uma *“caminhada juntos, para intervir criativa e criticamente na formação dos sujeitos”* (C, 2018). A concepção da participante P1 (2018) se aproxima de C (2018) quando a primeira salienta a importância do trabalho em conjunto *“[...] tanto na parte burocrática quanto na parte pessoal (corpo docente, funcionários, equipe)”* (P1, 2018), de modo a garantir a efetiva aprendizagem dos alunos. Diante dessas concepções, fica visível a importância da participação, quando a mesma torna toda a comunidade escolar, sujeitos ativos no processo educacional, e ainda responsáveis pelas ações que acontecem na escola, principalmente as práticas educativas para a formação humana. Sobre a participação, Paro (2005) reconhece a necessidade dessa, no âmbito da unidade escolar, de modo a possibilitar autonomia para a escola. Nesse sentido, de divisão de responsabilidades e mais pessoas participando das tomadas de decisões, o autor já mencionado, enfatiza a colheita de resultados, mediante a soma dos esforços:

Sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consciente e duradoura. É aí, na prática escolar cotidiana, que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo enquanto manifestação, num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos da sociedade. (PARO, 2005, p. 19).

Considerando a importância da participação para a gestão da escola, Lück (2009) traz em evidência o diretor, como sendo o principal responsável em promover um ambiente propício, mediante uma orientação organizada para que essa participação se efetive. Ainda sobre a gestão participativa cabe-nos ressaltar que:

[...] as responsabilidades são assumidas por todos, que apontam problemas e situações desejadas em conjunto com os diretores e sua equipe técnico-pedagógica, promovendo dessa forma, um sentimento de autoria e de que são responsáveis pelas ações educacionais, seguindo o espírito democrático e a prática da autonomia. (ALMEIDA; TEIXEIRA, 2014, p. 40).

É significativa a contribuição da participante D (2018), quanto à gestão escolar, quando enfatiza que está relacionada à atuação dos profissionais na escola

de forma a organizar e articular condições que favoreçam o avanço do processo educacional. Essa concepção é observada nas palavras de Lück:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (2009, p. 24).

Percebemos a importância dessa atuação na mediação de todo o trabalho escolar, desde o administrativo ao pedagógico, proporcionando espaços de diálogo e construção coletiva entre a comunidade escolar, de modo a atingir os objetivos traçados, garantindo o sucesso na aprendizagem do educando. Nesse sentido, Luck (2009) caracteriza a gestão escolar como “um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais, orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social” (p.23). Reforçamos mais uma vez a importância de um agente mediador dentro da escola, comprometido a propiciar momentos coletivos que permitam discussões, análises e avanços, de forma a garantir que a gestão escolar se concretize.

Ainda na concepção de A (2018), a gestão escolar é *“formada por uma equipe (direção e coordenação), que trabalha junto em uma instituição escolar”*. Diante dessa ideia, Lück (2009) expõem que é considerada como equipe gestora da escola a direção escolar, supervisão ou coordenação pedagógica, orientação educacional e secretaria, que diante da gestão escolar, engloba o trabalho em conjunto dessas partes. Dessa forma, vale ressaltar aqui, a equipe gestora, como a principal responsável por organizar e planejar estratégias, de modo a possibilitar que o ambiente escolar seja um lugar para a construção do conhecimento e a formação de cidadãos críticos, salientando o diretor escolar, como o destaque dessa equipe gestora. (LÜCK, 2009).

Consideramos então que apesar de aparecerem conceitos próximos de uma perspectiva da administração, a maioria dos participantes entende a gestão escolar como uma prática, que além de compreender o administrativo também precisa abranger a parte pedagógica. Percebe-se ainda, nas concepções apresentadas, que

não cabe somente ao diretor às tomadas de decisões, mas que este propicie a efetiva participação da comunidade escolar.

Nesta pesquisa, também se torna relevante analisar como são estabelecidos os vínculos dos diferentes segmentos com o diretor, visto que, conforme explicado no capítulo anterior, seu papel é também o de manter um clima de fraternidade entre todos, nos diferentes segmentos da escola e ser alguém aberto ao diálogo.

De acordo com P1 (2018) o vínculo é satisfatório, pois “[...] sinto confiança em compartilhar minhas vivências. De forma dialogada, com troca de ideias e sugestões” (P1, 2018). No mesmo caminho P2 (2018) contribui que, através do diálogo, partilha os acontecimentos e ainda acrescenta que sempre que necessita de algo, “é atendida rapidamente” (P2, 2018). Percebe-se a confiança dos participantes para desenvolver o seu trabalho de forma significativa, pois entendem que há preocupação da diretora quanto ao processo ensino-aprendizagem e a constante busca por soluções diante dos problemas encontrados. Nesse sentido, Almeida e Teixeira (2014) ressalta que cabe ao diretor enfrentar e analisar em conjunto as situações complexas, em relação à prática e a problemas profissionais.

No mesmo caminho C (2018) ressalta a significativa parceria com a diretora, buscando resolver os problemas que surgem diariamente:

[...] diariamente planejamos e buscamos soluções criativas para toda problematização que por hora ocorre. Trabalhamos sempre em parceria conciliando o trabalho pedagógico com o administrativo, buscamos uma educação de qualidade e uma gestão democrática, com estratégias para conhecer nossos alunos, bem como suas famílias [...]. (C, 2018).

Destacamos, assim, o trabalho conjunto da equipe gestora da escola, com vistas a promover o sucesso nos resultados almejados. Cabe destacar também a conciliação entre o trabalho pedagógico e o administrativo, onde do ponto de vista da gestão escolar, nenhuma é mais ou menos importantes, e se desenvolvidos em conjunto, levam ao desenvolvimento, e conseqüentemente, à qualidade de uma escola.

Diante disso Bortolini (2013) destaca esses dois aspectos relevantes, sendo que no âmbito pedagógico é possível estabelecer metas para a melhoria objetiva da aprendizagem e do desempenho dos alunos; melhorar e aumentar a capacidade de mobilização de pessoas em torno da educação seja professores, pais, alunos e/ou comunidade; buscar o comprometimento com o desenvolvimento de programas de alcance a médio e longo prazo; melhorar a mobilização e utilização de recursos para

a educação e desenvolver esforço coletivo e espírito de equipe. Já no âmbito administrativo, Bortolini (2013), destaca o conhecimento e manutenção, junto com a comunidade escolar, do patrimônio da mesma, da rede física da escola e da logística educacional, bem como acompanhamento e coordenação do programa de alimentação escolar. Faz parte ainda, do trabalho do diretor, a administração dos recursos recebidos pela escola, à importância de tornar transparente e o controle dos gastos pelo diretor e toda comunidade escolar. Nesse sentido, reafirmamos, conforme os dados apresentados, a fundamental participação do diretor nestas áreas, de modo a ser o suporte da comunidade escolar, os quais constroem a cada dia o efetivo sucesso da instituição.

O interlocutor R (2018) comenta que sua interação se dá através “*do diálogo e comunicação*” e ainda que participe da vida de seu filho. Ressalta também, que a direção da escola é “*sempre atuante, buscando a participação dos pais na escola*” (R, 2018). Entendemos, com essa afirmação, a importância da participação e acompanhamento dos pais e/ou família, na formação do educando e que cabe ao diretor buscar e proporcionar momentos para que haja essa participação e conseqüentemente uma relevante contribuição para que a formação se efetive com qualidade. Com relação à atuação dos pais na escola, Almeida; Teixeira (2014) complementam que “também é de responsabilidade do diretor informar e envolver os pais, fazendo com que eles participem de reuniões [...] envolvendo-os gradualmente na construção dos conhecimentos de seus filhos” (p. 32). Entende-se, assim, a importância do diretor em proporcionar momentos da presença da família na escola, pois essa é fundamental e deve ser constante, e principalmente, o acompanhamento da mesma, quanto à aprendizagem do aluno.

Em síntese, constatamos que os vínculos estabelecidos entre os diferentes segmentos da escola com o diretor, são satisfatórios. Percebe-se confiança por parte dos participantes em relação ao trabalho do diretor, bem como é visível o apoio deste, para o sucesso do estabelecimento de ensino, com foco no processo de aprendizagem dos alunos. Ainda, conforme as percepções expressadas pelos participantes é notável o constante diálogo com todos os segmentos da escola, na resolução de problemas cotidianos, assim como na construção de estratégias, juntamente com sua equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscamos respostas quanto à percepção da comunidade de uma escola da rede municipal de ensino de Vitória das Missões (RS) em relação à importância do cargo do diretor para a gestão escolar.

Nesse sentido, depois de realizada análise dos dados e documentos pesquisados, constatamos que as atribuições do diretor são conhecidas por todos os participantes, porém, nota-se que, além de atribuições de um diretor no sentido democrático, onde ele é capaz de compartilhar responsabilidades, há menções a respeito de um diretor com atribuições centralizadoras. Assim como as concepções da comunidade escolar, também encontramos diferenças de sentido nas Leis Municipais, referentes às atribuições do diretor de escola. A Lei 1.432/2008 enfatiza o caráter administrativo, levando a entender que todo o andamento da escola é somente de sua responsabilidade, enquanto a Lei 2.074/2016, promulgada mais recentemente, é baseada nos princípios da gestão democrática, sendo o diretor em consonância com os demais órgãos colegiados, os responsáveis pelo funcionamento da escola.

Em relação aos conceitos de gestão escolar, existiram percepções voltadas à administração escolar, porém evidenciaram-se concepções mais progressistas. A gestão escolar torna-se uma prática que promove a participação de todos os segmentos nas tomadas de decisões. Além disso, os vínculos estabelecidos entre a comunidade e o diretor são satisfatórios, de modo que há confiança no trabalho realizado por ambas as partes. O diálogo é a principal forma de resolução dos problemas encontrados.

Por meio da realização desta pesquisa, ficam evidentes as inúmeras atribuições do diretor e a importância dessas para a efetivação da gestão escolar em uma escola. Salientamos que a mesma só será possível mediante a transformação da prática educativa das pessoas, através de um melhor entendimento sobre o real papel do diretor frente a uma sociedade em constante mudança e os verdadeiros conceitos de gestão escolar.

Por fim, observou-se que o papel do diretor é de suma importância dentro de uma escola e a efetivação da gestão escolar só será possível mediante a atuação do mesmo. Para isso, é importante que o diretor tenha habilidades necessárias para

articular com todos os segmentos da escola e ainda para buscar a construção de ações coletivas, de forma a garantir a qualidade no processo de ensino-aprendizagem e o conseqüente sucesso da instituição.

Dessa forma, a realização do estudo contribuiu para o melhor entendimento em relação ao cargo de diretor e a importância de suas atribuições para o cotidiano escolar, baseadas em uma concepção democrática. O estudo ainda possibilitou compreender que, mesmo diante da preponderância da gestão escolar, seja nas políticas públicas ou na própria escola, ainda há a necessidade de uma maior clareza em relação ao assunto, por parte dos profissionais da educação.

Para concluir, sugere-se a realização de outras pesquisas relacionadas ao cargo do diretor, devido à relevância deste tema e sua contribuição para a área da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. R. R.; TEIXEIRA, L. E. V. **O papel do diretor de escola pública e a gestão participativa**. 2014, 63p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, SP, 2014. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/57407.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

ARAÚJO, R. M. G. de. **A gestão escolar participativa e o papel do diretor na busca da transformação: Reflexões teóricas e práticas**. 2010. Monografia (Especialização Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria (RS), Fortaleza/CE, 2010. Disponível em: < <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/907> >. Acesso em: 29 abr. 2018.

BATISTA, M. F.; SANTOS, J. C. dos. **A importância do gestor escolar na construção de uma escola pública, autônoma, participativa e de qualidade**. VI FIPED – Fórum internacional da pedagogia, Santa Maria/RS, 2014. Disponível em: <http://editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/Modalidade_1datahora_22_05_2014_20_03_03_idinscrito_1144_3736eb039e9de922e77d471129d57cae.pdf >. Acesso em: 10 maio 2018.

BORTOLINI, J. C. O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar. **Interletras**, v. 3, 17. ed., abr./set. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.

CHAER, G.; DINIZ, R. R. P.; RIBEIRO, E. A. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidencia**, Araxá, v.7, n.7, p.251-66, 2011. Disponível em: <<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/201/187>> . Acesso em: 29 abril 2018.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-85, Jul/Dez., 2009. Disponível em: <www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>. Acesso em: 17 maio 2018.

FERREIRA, S. M.; MARIOTINI, S. D. O papel do diretor de escola: contrapontos da administração e da gestão escolar. **Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade**. Bebedouro /SP, v. 1, n. 2, p.73-4, 2015. Disponível em: <<http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/cadernodeeducacao/sumario/35/06042015200316.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HONORATO, H. G. **O Gestor Escolar e suas competências: a liderança em**

discussão. Escola Superior de Guerra – ESG, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonora to_res_int_GT8.pdf>. Acesso em: 15 maio 2018.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995a. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

_____. Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun. 1995b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

JULKOSKI, L. M. **Parceria entre escola e família – Desafios de uma gestão escolar compartilhada**. 2011, 74p. Monografia (Especialização em gestão Educaconal) – Universidade Federal de Santa Maria, Constantina/RS, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2229/Julkoski_Lucia_Martini.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 maio 2018.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. Disponível em: <<http://files.diretortecniconpe.webnode.com/200000067-5f5ce614de/dimensoes-gestao-escolar.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília. v. 17, n. 72. p. 11-33, 2000.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1994.

MORAIS, V. do R. P. **Gestão Democrática na escola pública**. 2015. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Gestão de Processo, Diversidade e Inclusão da Escola) - Universidade Federal do Paraná, Matinhos, 2015. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/43100/R%20-%20E%20-%20VANDERLEIA%20DO%20ROCIO%20PRESTES%20DE%20MORAIS.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 maio 2018.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n. 3, p.01-5, 1996. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/hpp/arquivos/texto7_-_aulas_1_e2.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2018.

PARO, V. H. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

_____. **Gestão Democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

REIS, L. P. C. dos. **A participação da família no contexto escolar**. 2010, 62p. Monografia (Graduação em Pedagogia) - Universidade do Estado da Bahia - Salvador/BA, 2010. Disponível em: <<http://www.uneb.br/salvador/dedc/files/2011/05/MONOGRRAFIA-LILIANI-PEREIRA-COSTA-DOS-REIS.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

SILVA, J. B. Um Olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, Marília, v.8, n.1, p.21-4, 2007. Disponível em: <<http://200.145.171.5/revistas/index.php/educacaoemrevista/article/view/616>>. Acesso em: 10 maio 2018.

SOUSA, V. L. R. de. **O papel do gestor escolar (diretor) em uma instituição de ensino**. 2011. 10p. Monografia (Especialização em Gestão, Orientação e Supervisão Escolar) - Poló de Corrente-Piauí, 2011. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/storage/app/uploads/public/592/84e/7b6/59284e7b688aa591446414.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2018.

SOUZA, Â. R. de.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, Editora UFPR, Curitiba, n. especial 1, p. 173-90, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/nspe_1/09.pdf> .Acesso em: 16 jun. 2018.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, Brasil, v. 1, n. 2, jul./dez., p.177-201, 2003. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75210209>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

VITÓRIA DAS MISSÕES. **Lei nº 1.432/2008 de 04 de abril de 2008**. Estabelece o Plano de Carreira do Magistério Público do Município, institui o respectivo quadro de cargos e funções e dá outras providências. Vitória das Missões/RS, 2008.

_____. **Lei nº 2.074/2016 de 16 de Junho de 2016**. Disciplina a Gestão Democrática nas Escolas Públicas Municipais de Vitória das Missões/RS. Vitória das Missões/RS, 2016.

WERLE, F. O. C. **Administração/direção/gestão escolar**: uma visão a partir da criatividade municipal. Programa de Pós Graduação em Educação, Unisinos, 2009. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/116.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018

APÊNDICES

APÊNDICE 01 – CARTA DE APRESENTAÇÃO



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

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional UAB/UFSM vem apresentar a acadêmica JULIANI PEZZINI à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada “A IMPORTÂNCIA DO PÁPEL DO DIRETOR PARA A GESTÃO ESCOLAR”.

O Objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo é analisar a percepção da comunidade de uma escola municipal de Vitória das Missões/RS, sobre a importância do cargo do diretor, para a gestão escolar.

Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

Santa Maria, maio de 2018.

Prof^a. Dr^a. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

Orientadora

APÊNDICE 02 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: “A importância do cargo do diretor para a gestão escolar”

Pesquisadora responsável: Juliani Pezzini

Orientadora: Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

Instituição: UAB/ UFSM.

Telefone para contato: (55)3220-9693

Prezado(a) Colaborador(a):

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

Objetivo do estudo: Este estudo tem como objetivo geral: analisar a percepção da comunidade de uma escola da Rede Municipal de Ensino de Vitória das Missões (RS) quanto à importância do cargo de diretor.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam:

- 1) O que você entende por gestão escolar? Comente sua resposta:
- 2) Em sua opinião, quais são as atribuições do diretor de escola?
- 3) De que forma se dá a sua interação com o diretor, em relação a sua função ou atuação na escola. Comente sua resposta:

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

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

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

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

Santa Maria_____, de maio de 2018.

Professora Autora da Pesquisa

APÊNDICE 03 – QUESTIONÁRIO



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

Questionário

Olá senhores (as) colaboradores (as)! Solicito vossa contribuição respondendo este questionário, o qual será de suma importância para a pesquisa intitulada “A importância do papel do diretor para a gestão escolar”.

Desde já agradeço.

Dados gerais (para os profissionais da escola)

Cargo:

Graduação:

Pós-graduação:

Tempo de atuação na escola:

Tempo de atuação na Rede de Ensino:

Dados Gerais (para os pais)

Número de filho(s) na Escola:

Turma (s):

Tempo que está (estão) matriculado (s) na Escola:

- 4) O que você entende por gestão escolar? Comente sua resposta:
- 5) Em sua opinião, quais são as atribuições do diretor de escola?
- 6) De que forma se dá a sua interação com o diretor, em relação a sua função ou atuação na escola. Comente sua resposta: