



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

**EQUIPE DIRETIVA NA ESCOLA BÁSICA: DESAFIOS FRENTE À GESTÃO  
DEMOCRÁTICA.**

**Monografia de Pós-graduação.**

**REJANE MARISA MULLER FANTONI**

**Sobradinho, RS, 2013.**

**EQUIPE DIRETIVA NA ESCOLA BÁSICA: DESAFIOS FRENTE À GESTÃO  
DEMOCRÁTICA.**

**REJANE MARISA MULLER FANTONI**

Monografia apresentada a Universidade Federal de Santa Maria – Departamento de Educação – como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós-graduação em Gestão Educacional.

**Professora Orientadora: Maria Eliza da Rosa Gama.**

Sobradinho, RS – 2013.

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

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

**EQUIPE DIRETIVA NA ESCOLA BÁSICA: DESAFIOS FRENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

**Elaborada por:  
Rejane Marisa Muller Fantoni**

Como requisito parcial para obtenção do curso de Pós-graduação em Gestão Educacional.

**Comissão Examinadora:**

---

**Maria Eliza da Rosa Gama - Professora Orientadora**

---

**Leonardo Germano Kruger - Prof. Ms.**

---

**Myrian Cunha Kum- Prof<sup>a</sup>. Ms.**

Sobradinho, 28 de novembro de 2013.

## RESUMO

Este estudo apresenta uma investigação sobre o trabalho das Equipes Diretivas de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental e uma Escola Estadual de Educação Básica, de um município do interior do Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2013. Objetivamos com esta pesquisa, compreender os papéis assumidos e desenvolvidos pelas Equipes Diretivas no desenvolvimento e organização do trabalho escolar. Para orientar o processo de desenvolvimento da pesquisa, divididas em três blocos: (1) Características das Equipes Diretivas que atuam nas Escolas de Educação Básica? (2) Concepções acerca dos papéis das Equipes Diretivas? (3) Ações de rotina compõem o trabalho realizado pelos membros das Equipes Diretiva do desenvolvimento do Trabalho Escolar? Como fontes para a coleta de informações para responder nossas questões centrais, utilizamos sujeitos, sendo eles dois Diretores, dois Vice-Diretores e dois Supervisores/Coordenadores Pedagógicos, das duas escolas envolvidas. Para a coleta de informações utilizamos Entrevistas, com roteiros estruturados, composto por questões relacionadas a aspectos pertinentes ao objetivo e às questões de pesquisa. Como principais resultados, podemos apontar que os papéis que exercem o Diretor, o Vice-diretor e o Supervisor/Coordenador Pedagógico são importantes para que ocorra o processo de ensino/aprendizagem nas Escolas de Educação Básica. É preciso um trabalho diário de ajuda mútua, comprometimento, responsabilidade, democracia, organização e união, para que a Escola possa enfrentar as constantes transformações que ocorrem. Concluimos ainda, que é necessário o apoio do Diretor e do Supervisor/Coordenador Pedagógico para garantir tempo e espaço para um horário de trabalho coletivo (reuniões pedagógicas) e assegurar a participação de todos os docentes nesses encontros. Ainda, as Escolas estão preocupadas com a aprendizagem dos alunos e falta da participação dos pais na vida escolar de seus filhos e as Secretarias de Educação precisam apoiar as equipes diretivas em suas ações.

**Palavras chave: gestão escolar, ações de rotina, trabalho escolar.**

## ABSTRAC

This study presents an investigation into the work of a Crew Policies Municipal Elementary School and a State School of Basic Education, a municipality in the state of Rio Grande do Sul, in 2013. We aim with this research, understand the roles assumed and developed by Team Policies in the development and organization of school work. To guide the development process of the research, divided into three blocks: (1) Characteristics of Policies Crew working in Basic Education Schools? (2) conceptions about the roles of Crew Policies? (3) Shares comprise the routine work done by the members of the Development of Educational Policy Work Crew? As sources for gathering information to answer our central questions, we used subjects, they being two Directors, two Deputy Directors and two Supervisors / pedagogical coordinators of the two schools involved. To collect information used interviews with structured screenplays, composed of the issues relevant to the purpose and the research questions aspects. As main results, we can state that the papers carrying the Director, Deputy Director and Supervisor / Coordinator Pedagogical are important to the process of teaching / learning in schools of Basic Education occurs. It takes daily work of mutual aid, commitment, responsibility, democracy, organization and unity, so that the school can cope with the constant changes that occur. Also concluded that the support of the Director and Supervisor / Coordinator Teaching is necessary to ensure time and space to a time of collective work (educational meetings) and ensure the participation of all faculty members at these meetings. Still, the schools are concerned about student learning and lack of parental involvement in the school life of their children and the Departments of Education need to support management teams in their actions.

**Keywords:** School Management. Routine actions. School work.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1- Justificativa do tema.....	8
1.2- Formulação do problema.....	9
1.3 – Objetivos.....	9
1.3.1 – Objetivo geral.....	9
1.3.2 – Objetivo específico.....	9
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 – Gestão escolar e a Escola.....	10
2.2 - Gestão Democrática na Escola Básica.....	11
2.3 - O Projeto Político Pedagógico: Sua importância para a gestão democrática.....	13
2.4 - A organização, as ações e o papel da equipe diretiva (gestora) na Escola.....	15
2.5 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e a Escola Básica.....	17
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
3.1 - Caracterização dos ambientes estudados.....	20
3.2 - Classificação da pesquisa.....	20
3.3 - Técnicas de coleta de dados.....	21
3.4 - Instrumento de coleta de dados.....	21
3.5 - Caracterização da amostra pesquisada.....	22
3.6 - Desenvolvimento da pesquisa/entrevista.....	22
3.7 - Descrição das informações.....	24
<b>4. RESULTADOS E ANÁLISES.....</b>	<b>25</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>6. REFERENCIAS.....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, as escolas adotaram um modelo de gestão baseada na teoria Administração Científica de Taylor voltada a diferentes tipos de organização, cujo objetivo era garantir o melhor custo/benefício dos sistemas produtivos.

Já a partir da década de 80, marcada pela abertura e a promulgação da Constituição cidadã de 1988, a política nacional deu espaço para uma educação pensada a partir da realidade da escola e de suas comunidades escolar e local, através do princípio constitucional de gestão democrática. No final do século XX, a indicação política de Diretor perde o espaço e assim se dá uma maior participação da comunidade elegendo os diretores de escolas, (LUCK, 2006). Ainda destaca-se a participação dos pais no processo democrático de escolha de diretores escolares.

Institucionalizar a democracia nas Escolas se tornou uma busca constante e junta-se a isto, aprimorar a eficiência e a qualidade de ensino na educação Pública. Planejar e desenvolver um trabalho de forma integrada faz com que o mesmo seja mais eficiente e o Diretor na instituição escolar desempenha um papel fundamental no processo ensino-aprendizagem

Em muitas escolas, a equipe diretiva é formada por Diretor, Vice-diretor e Supervisor/Coordenador Pedagógico. Já em outras escolas, também fazem parte desta equipe psicólogo, orientador educacional e coordenador pedagógico. Representar a comunidade escolar, pais, alunos, funcionários e professores, bem como a escola no geral, são uma das principais funções da equipe diretiva.

Ressalto aqui a importância de participar da administração da escola e trabalhar em equipe, buscando diversas parcerias as quais são fundamentais para o sucesso das ações desenvolvidas nas escolas de educação básica. "...trabalhar em conjunto torna-se uma necessidade", professores, alunos desejam trabalhar em equipe visando a cooperação. (PERRENOUD, 2007).

Assim, o Diretor é a pessoa que deve estar comprometido com todas as transformações sociais e que compreenda a dimensão de seu papel cujo compromisso é de saber trabalhar com conflitos, buscar novas habilidades e alternativas que atendem todos os interesses da comunidade escolar.

Também, professores, funcionários, pais, coordenadores necessitam saber organizar o trabalho pedagógico e administrativo, tornando para os mesmos um *verdadeiro desafio, pois, são responsáveis pelas ações que possam consolidar a ação democrática.*

A gestão democrática é fundamental para quem almeja uma sociedade mais justa, participativa e igualitária. Neste sentido, é fundamental que ocorra eleições para a escolha de Diretores nas Escolas de Educação Básica, garantindo a liberdade de expressão e organização coletiva na Escola.

### **1.1 Justificativa do Tema**

A Escola é considerada uma das ferramentas mais utilizadas atualmente para o aprendizado e a formação de seres humanos que buscam por novos conhecimentos e uma melhor qualidade de vida. Neste sentido, formar cidadãos autônomos e independentes cabe a Escola desenvolver ações que envolvam os alunos e valorizem seu conhecimento. Mas que ações as equipes diretivas estão desenvolvendo para alcançar estes desejos de muitos jovens? Como estão organizadas estas equipes e qual é o seu papel frente a uma gestão democrática.

Senti, neste sentido, a necessidade de desenvolver uma pesquisa que mostrasse o verdadeiro papel das equipes diretivas, seu trabalho diário e as ações desta equipe que permeiam o ambiente escolar. Para isto, foram escolhidas duas Escolas de Educação Básica, uma municipal e uma estadual. Estudar, compreender, avaliar as ações, o trabalho e os papéis da equipe diretiva das Escolas de Educação Básica é uma forma de estar conhecendo melhor o trabalho destes gestores, fundamentais para que ocorra o processo de ensino/aprendizagem nas Escolas.

Estas duas Escolas são muito diferentes, pois, em uma (Estadual), a direção é formada por pessoas eleitas em participação democrática de pais e alunos, por votação. Já em outra (Municipal), a direção é indicada pela atual administração. Assim, considere importante analisar estas duas Escolas: uma em qual ocorre a democracia na escolha de diretores e outra, não ocorre.

Para desenvolvimento de minha pesquisa, construí três grandes blocos de questões: (1) Características das Equipes Diretivas que atuam nas Escolas de Educação Básica? (2) Concepções acerca dos papéis das Equipes Diretivas? (3)

Ações de rotina compõem o trabalho realizado pelos membros das Equipes Diretiva do desenvolvimento do trabalho escolar? Assim, nestes blocos estão contidas questões referentes ao trabalho e as ações diárias da equipe diretiva das duas Escolas de educação Básica. Neste sentido, foram entrevistados os membros das equipes diretivas responsáveis por estas duas Escolas. Entrevistamos dois Diretores, dois Vice-diretores e dois Supervisores. No caso da Escola Municipal, este é chamado de Supervisor. Já na Escola Estadual, o mesmo é chamado de Coordenador Pedagógico.

## **1.2 Formulação do Problema**

Atualmente, administrar uma Escola pública é um grande desafio, pois são muitas as dificuldades que interferem nas tarefas pedagógicas do dia a dia. Fazer uma reflexão acerca destas ações, do papel e do trabalho diário da equipe diretiva das Escolas de Educação Básica é uma forma de conhecer e avaliar o que está se fazendo para que se possa concretizar uma educação de qualidade.

Esta pesquisa é um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, que busca conhecer o trabalho, a organização e as ações desta equipe diretiva. Após a realização da entrevista com os membros das equipes diretivas das duas Escolas mencionadas acima, procuramos encontrar uma bibliografia que nos induzisse a apropriação teórica dos assuntos relacionados à pesquisa.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo geral**

Compreender os papéis assumidos e desenvolvidos pelas equipes diretivas no desenvolvimento e organização do trabalho escolar.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Conhecer o trabalho diário das equipes diretivas;

Identificar as ações destas equipes;

Reconhecer as concepções a cerca dos papéis desta equipe.

## 2 REFERENCIALTEÓRICO

### 2.1- Gestão Escolar e a Escola

A constante melhoria do sistema de ensino e da escola é um objetivo muito perseguido pela gestão da escola. Assim, a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima na educação, pois através dela, se dá a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, desenvolvendo assim as competências que a sociedade demanda.

Assim, gestão significa administração. Gestar uma instituição de ensino é de uma imensa responsabilidade, é complexo e requer cuidados especiais, pois o aluno não aprende somente na sala de aula, mas na Escola como um todo, pelas ações globais que promove, pelo modo como as pessoas se relacionam, pelas atitudes expressas nas pessoas, pelo modo como nela se trabalham.

Portanto, Paro ressalta:

A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. Para um tratamento objetivo da atividade administrativa escolar é preciso, portanto, que a análise dos elementos mais especificamente relacionados à administração e a escola seja feita em íntima relação com o exame da maneira como está à sociedade organizada e das forças econômicas, políticas e sociais aí presentes (PARO, 2008, p. 13).

Assim, ao exercer sua função no interior da Escola, o gestor como educador deve ser sensível as grandes transformações que ocorrem no mundo e em sua localidade.

A gestão escolar situa-se no âmbito da escola e trata das tarefas que estão sobre suas responsabilidades, procurando promover o ensino e a aprendizagem para todos. Nesse sentido, a gestão e o trabalho da equipe gestora são fundamentais no processo ensino-aprendizagem na Escola.

Segundo Luck, p. 32, 1998, “os gestores educacionais das escolas precisam desenvolver habilidades em planejamento, identificação e resolução de problemas, de modo participativo, em gestão financeira, em liderança democrática, currículo e relações interpessoais”. Assim, a organização é o ato de compor a estrutura da instituição escolar. Estabelecer a função de cada um, providenciar recursos físicos,

materiais e organizar o financeiro e ainda, identificar problemas e apresentar soluções.

Neste sentido, organizar o trabalho na Escola passa também pela atuação dos professores na vida da Escola, pois, sua participação efetiva nas decisões pedagógico-administrativas são muito importantes para unir à instituição escolar a comunidade.

Nunes ainda afirma:

Em se tratando de uma instituição como a escola, locus privilegiado de formação humana, a busca da democracia pressupõe duas grades tarefas: desenvolver nos educandos uma cultura participativa, valores éticos de solidariedade e atitudes coletivas na resolução de problemas (NUNES, 1999, p. 6).

Portanto, a Escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar seu espaço com compromisso, competência, respaldada em valores, hábitos, atitudes e conhecimentos. Cabe aos educadores a tarefa de condutores de processos bem organizados, de forma participativa. Assim, compreendemos que:

Todo o educador é um dirigente e, por isso, responsável pela direção geral dos processos de educação como tarefa colegiada e pela formulação das políticas educacionais, necessitadas de se enraizarem, desde sua concepção até a execução atenta e fiel, nas práticas efetivas dos que fazem a educação no seu dia-a-dia (MARQUES, 2006, p. 112).

Para Bartnik, “A ação educacional, para ser de qualidade, deve contar com o comprometimento e a participação efetiva de todos os membros que compõe a Escola, formando assim uma equipe de gestão, um compromisso coletivo, que leva todos a compartilhar o processo de tomada de decisões junto com o dirigente escolar” (2011, p. 33). Assim, todos os membros que trabalham nem uma instituição escolar devem estar compromissados com a educação de qualidade.

## **2.2- Gestão democrática na Escola Básica**

A gestão escolar democrática tem sido discutida por muito tempo. A sua prática vem sido alterada ao longo dos anos, assumindo características específicas em cada época. Segundo Luck (2005), em meados de 1980 que o movimento pela democratização da gestão das Escolas Públicas se iniciou. Desde então, surgem as reformas educacionais, fortalecendo e reconhecendo a democratização da gestão escolar e aprimorando a qualidade educacional.

Para Cury:

A gestão democrática tem se tornado um dos motivos mais frequentes, na área educacional, de debates, reflexões e iniciativas públicas, a fim de dar sequência a um princípio posto constitucionalmente e reposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (CURY, p. 14, 2010).

Neste sentido, a gestão democrática é muito discutida no ambiente escolar. A gestão democrática passa a ser um tema de extrema importância, exige que o administrador tenha espírito de liderança, autonomia, onde se deve ouvir e informar toda a comunidade escolar, demandando um novo enfoque de organização.

Segundo Santos e Filho, (1992, p. 223), “ao lado do movimento pela democratização do acesso a educação pública, surgiu o movimento pela democratização institucional, ou seja, a democratização da gestão das instituições da sociedade”.

Assim, a democratização através do diálogo, busca construir propósitos comuns tendo a Escola como peça fundamental que, através de uma gestão democrática, torna possível o direito do ser humano de discutir, de elaborar e aceitar regras e participar em todas as decisões referentes ao processo de ensino.

Nesse sentido:

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação de democrata (PARO, 2000, p. 79).

Portanto, uma verdadeira gestão democrática pode definir os seus princípios de gestão, permitindo a participação de todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem, unindo forças para alcançar os objetivos de suas ações. A função da Escola é de preparar os alunos para viver e conviver dentro e fora dela, assim, deve haver interação, compromisso e participação efetiva junto a Escola e a comunidade.

Assim, compreende-se por gestão democrática como um processo, sustentado pelo diálogo, pelo reconhecimento das diversas funções existentes na Escola, onde ocorre a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, garantindo que todos tem acesso às informações. Assim, a gestão deve ser democrática, com atenção voltada à prática pedagógica desenvolvida pelos professores, unindo à instituição escolar a sociedade.

### **2.3 O Projeto Político Pedagógico: sua importância para a gestão democrática**

Pela primeira vez na educação brasileira, através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei nº0304, pode-se criar através do planejamento um documento vital para a Escola: O Projeto Político Pedagógico. Nele estão contidas todas as determinações decorrentes da elaboração conjunta de toda a comunidade escolar, determinando diretrizes a serem assumidas e executadas perante a comunidade escolar.

E, segundo Paro:

A participação da comunidade na escola, como todo o processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir-se previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (PARO, 2002, p. 17).

Assim, o principal objetivo no sentido de promover a aprendizagem, não é tarefa apenas da Escola, mas de todos os pais e a sociedade, pois, os mesmos envolvem-se no convívio social, onde deve estar presente o respeito pelas diferenças, autonomia, criticidade e dinamismo.

O Projeto Político Pedagógico deve ser construído coletivamente pelos vários segmentos que fazem parte da Escola. Um gestor deve respaldar o Projeto Político Pedagógico com o objetivo de distinguir a autonomia construída pelos sujeitos da Escola, elaborando o mesmo a partir da realidade da Escola. O Projeto Político Pedagógico de uma Escola é o instrumento definidor das relações da Escola com a comunidade a quem vai atender, explicita o que vais fazer, por que fazer, para que fazer, para quem fazer e como se vai fazer. Ou seja, nele devem constar as necessidades da comunidade de acordo com a sua realidade.

Segundo Gadotti e Romão:

Afirmar a autonomia da escola significa afirmar que não existem duas escolas iguais. Cada escola é o resultado do desenvolvimento de suas próprias contradições. Toda tentativa de uniformização desse processo significa diminuição da qualidade da escola (GADOTTI e ROMÃO, 2004, p. 66-67).

Nesse sentido, é fundamental, que no momento de construção do Projeto Político Pedagógico, se olhe na direção da comunidade escolar, para a sua realidade e principalmente, para as suas necessidades. A Escola está inserida em

um cenário marcado pela diversidade, onde não existe um padrão, assim a Escola tem o direito de estabelecer, executar e avaliar seu projeto.

Assim, o Projeto Político Pedagógico se torna uma ferramenta importantíssima na transformação da realidade educacional, pois, o mesmo define encaminhamentos metodológicos das disciplinas, estabelece princípios e formas de gestão, define estratégias e prioridades integrando a atividade prática da instituição de ensino.

Ainda, segundo Gadotti e Romão:

A autonomia e a participação – pressupostos do Projeto Político Pedagógico da escola – não se limitam a mera declaração de princípios consignados em algum documento. Sua presença precisa ser sentida no conselho da escola ou colegiado, mas também na escolha do livro didático, no planejamento do ensino, na organização de eventos culturais, de atividades cívicas, esportivas, recreativas. Não basta apenas assistir reuniões (GADOTTI e ROMÃO, 2010, p. 3).

Assim, a importância de um trabalho conjunto, com a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar, é fundamental para que aconteça a gestão democrática, onde todos são agentes do processo ensino aprendizagem. Só haverá mudança se houver o engajamento social e político da família, escola e comunidade, todos fundamentados na busca do processo ensino aprendizagem. Pois, como salienta Padilha:

O Projeto Político Pedagógico (PPP) pode ser inicialmente entendido como um processo de mudança e de antecipação do futuro que estabelece princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e significar as atividades desenvolvidas pela escola como um todo. Sua dimensão político-pedagógica pressupõe a construção participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares (PADILHA, 2003, p. 13).

Nesse sentido, não basta apenas planejar e elaborar o PPP, mas o mesmo deve ser manuseado e executado no dia a dia escolar por professores, pois ele está sujeito à mudança e a constantes avaliações. Assim, projetar é pensar no futuro, analisar aquilo que se possui estudar as possibilidades, interagindo na realidade para transformá-la. É preciso planejar a ação educativa, assim, a Escola pode e deve ser um espaço autônomo e de relações sociais de respeito as diferenças e de construção de valores.

## **2.4- A organização, as ações e o papel da equipe diretiva (gestora) na Escola Básica**

Atualmente, encontramos-nos diante de uma nova organização do trabalho escolar, resultado de diversas reformas indicando que a Escola não é mais a mesma. Estas reformas trazem uma nova visão que recai principalmente na administração escolar, ou seja, a gestão.

Para Lück, o conceito de gestão:

“...está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a participação responsável de todos nas decisões necessárias e na efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos” (LUCK, 2006, p.10).

Nesse sentido, gestar pessoas envolve mediar às relações entre estas pessoas, pois elas necessitam umas das outras, assim como necessitam umas das instituições para atingirem seus objetivos profissionais e pessoais. A gestão abrange, portanto, a dinâmica de seu trabalho com a prática social, se tornando assim, o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

A organização é o ato de compor a estrutura da instituição escolar. Estabelecer a função de cada um, providenciar recursos físicos, materiais e organizar o financeiro e ainda, identificar problemas e apresentar soluções. Neste sentido, organizar o trabalho na Escola passa também pela atuação dos professores na vida da Escola, pois, sua participação efetiva nas decisões pedagógico-administrativas são muito importantes para unir à instituição escolar a comunidade.

Nesse sentido, o compromisso essencial da equipe gestora é mediar os processos que elevam a Escola a exercer a autonomia de gestão, “assegurando que a organização escolar vá se tornando um ambiente de aprendizagem, um espaço de formação contínua onde os professores refletem, pensem, analisam, criam novas práticas, como sujeitos pensantes e não como meros executores de decisões burocráticas” (LIBÂNEO, 2001, p. 29).

Ações planejadas não apenas por professores e equipe diretiva, mas por todos aqueles que fazem parte da Escola, contribuindo assim, para o conhecimento local e regional, pois, a participação de todos é de suma importância para que aja a democracia.

O trabalho de uma equipe diretiva exige muitas competências específicas e assim, recai sobre os sistemas de ensino promover e organizar realizar cursos de capacitação para a preparação de diretores escolares. Como sugere Andrade:

“A função primordial do gestor escolar, baseada na liderança e competência, é manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando acompanhando e exigindo tarefas com a autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação. Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício da liderança” (ANDRADE, 2004, p. 17).

Assim, sabemos que o Diretor exerce um papel fundamental na organização da equipe diretiva. Administrar o dia a dia de uma Escola Pública tornou-se um grande desafio para a equipe gestora. Assim, Paro 2003 p. 32, em suas considerações, salienta a respeito da equipe gestora escolar que a palavra do Diretor está acima de qualquer outro membro da equipe. O mesmo ainda enfatiza “a última palavra deve ser dada por um diretor, colocado no topo desta hierarquia, visto como representante da lei e da ordem e responsável pela supervisão e controle das atividades que aí se desenvolvem”.

Como salientado acima, o Diretor passa a ser um líder na Escola. A ele são delegadas funções como, assinar documentos, resolver diversas situações que ocorrem no cotidiano escolar, responder pelo físico e financeiro da escola, prestar contas, enfim, são várias funções que podem torna-lo eficaz ou não. O líder precisa atender as pessoas que estão ao seu redor, no caso professores, funcionários e alunos, criar um ambiente produtivo e acolhedor, incentivando e orientando todos.

Já ao Vice-diretor, cabem funções como substituir o Diretor na sua ausência, apoiar e auxiliar nas decisões do Diretor. Ainda, funções como cumprir e fazer cumprir as leis, verificar livro ponto diariamente e a ausência, frequência e saída de professores e funcionários, aplicar a verba pública de forma transparente bem como registrar e guardar as notas fiscais, também deve estar atentos aos diários de classe e todos os documentos que tramitam na escola deixando tudo registrado em ata juntamente com o Diretor.

Cabe então ao supervisor ou Coordenador Pedagógico, o dever ser o profissional, promovendo a interação entre a teoria e a prática. Assim, o supervisor possui o papel de fazer uma ligação entre o professor, pais e alunos. O diretor é o gestor escolar por excelência, aquele que lidera, gerencia e articula o trabalho de professores e funcionários em função de uma meta: aprendizagem de todos os

alunos. Ele é quem responde legal e judicialmente pela escola e pedagogicamente por seus resultados. (Gestão Escolar, março/2010, p.24).

De acordo com Rangel:

*Supervisionar o planejamento do ensino é orientar conceitos e critérios, procurando, mais uma vez garantir oportunidades de sua construção coletiva [...] O momento de planejar coletivamente é também o pensar a contextualização e a interdisciplinaridade [...] ações conjuntamente refletidas. Reflexão-ação-reflexão contínua sendo, portanto, referencia pra o processo de orientação e coordenação supervisoras [...] (RANGEL, 2002, p.91).*

Neste sentido, o Supervisor deve ser o braço direito do Diretor em uma Escola, pois, conjuntamente devem promover encontros pedagógicos, debater, trocar ideias, orientar e auxiliar professores e alunos no processo de ensino-aprendizagem. Ainda, o Supervisor deve estar sempre aberto ao diálogo, interagindo com todos do corpo escolar. Suas ações são necessárias para que todos participem e colaborem com o planejamento das atividades e projetos escolares.

Um ambiente de trabalho escolar está sujeito a situações previsíveis, situações de tensão, conflito, discussões, problemas dos mais variados, mas também de vitórias, grandes projetos, e sucesso, tanto individuais quanto coletivos.

## **2.5 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e a Escola Básica**

Em 20 de dezembro de 1996, foi criada e promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB que define e regulariza o sistema da educação brasileira, com base nos princípios presentes nas Constituição Brasileira.

A primeira LDB foi criada em 1961. Teve uma nova versão em 1971 que vigorou até a mais recente em 1996. A atual LDB (Lei 9394/96) dispõe sobre todos os aspectos da educação nacional brasileira.

Em seu artigo 3º, destaca como o ensino será ministrado, observando os seguintes princípios:

- I-igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II-liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III-pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV- coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

V- respeito à liberdade e apreço a tolerância;  
VI- valorização do profissional da educação escolar;  
VII-gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; (Brasil, 1996).

Assim, observamos que a gestão democrática deve fazer parte do ensino público, observando as leis maiores e as da instituição de ensino.

Possibilitar o acesso e transformação social através de saberes sistematizado pela humanidade é função da Escola Pública. Assim, o coletivo escolar tem a responsabilidade de garantir que o conhecimento seja oferecido com qualidade estimulando o domínio de conteúdos e formando o intelectual do aluno.

Ainda, com relação às normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, os sistemas de ensino e suas peculiaridades, seguem os seguintes princípios:

1º participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da Escola;  
2º participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes (BRASIL, 1996).

Ou seja, a participação dos pais é extremamente necessária nas decisões e na construção do Projeto Político Pedagógico da Escola. Ainda, com relação ao Projeto Político Pedagógico, o artigo 12 nos diz que os estabelecimentos de ensino, terão a incumbência de:

I- elaborar e executar a sua proposta pedagógica;  
II- elaborar e executar a sua proposta pedagógica;  
III- administrar o seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;  
IV- velar pelo plano de trabalho de cada docente (BRASIL, 1996).

Cabe então a gestão tanto o setor pessoal como financeiro da Escola, observando e acompanhando o plano do trabalho dos professores e acompanhar o que está definido na Proposta Político Pedagógica da instituição de ensino.

Já com relação à formação de profissionais que trabalham na equipe diretiva de uma escola, a LDB afirma em seu artigo 64º, que a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em concursos de graduação, a critério da instituição de ensino (LDB, 1996).

Neste sentido, os mecanismos de escolha de diretores são diferenciados entre Estado e Município, ou seja, ainda temos municípios em que a escolha dos diretores acontece de forma indicativa. Luck, (1999, p. 18), “a escolha do diretor escolar por

via da eleição direta e com a participação da comunidade vem se constituindo e ampliando, instigando a democratização da educação e da escola pública”.

Desde a abertura política da década de 80, e a introdução da prática de eleição para este cargo, ocorreu um aumento de vagas ofertadas em cursos de Pós Graduação em Gestão Educacional, curso necessário para profissionais que desejam atuar em como diretores de escolas.

Já a Escola Básica é aquela que traduz a ideia de educação para todos. Pois, segundo a LDB de 1996, Educação Básica atende alunos do ensino fundamental, ensino médio e também alunos da educação infantil (creche e pré-escola). A oferta do ensino fundamental é responsabilidade compartilhada dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sendo o ensino médio uma atribuição específica dos Estados e do Distrito Federal e a educação infantil uma atribuição dos Municípios.

### **3- METODOLOGIA**

A seguir apresentamos a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, sentimos a necessidade de iniciarmos apresentando o contexto social investigado.

#### **3.1 Caracterização dos ambientes estudados**

A Escola Municipal de Ensino Fundamental atende alunos do 1º Ano ao 9º Ano, durante os turnos da manhã e da tarde. É uma Escola localizada em um bairro da zona urbana da cidade e frequentam este estabelecimento de ensino alunos que provêm de outros bairros, ou seja, alunos de classe baixa e média, carentes de atenção, cuidados e muitas vezes necessitados de alimento e conforto.

Atualmente estudam nela cerca de 120 alunos, divididos em salas de aula e atendidos por cerca de que residem também na zona urbana e trabalham cerca de 20 professores e funcionários.

A Diretora atual foi escolhida pela administração municipal, bem como o Vice-diretor e o Supervisor como cargo de confiança.

Já a Escola Estadual de Ensino Média, também localizada na zona urbana, atende alunos do 1º Ano ao Ensino Médio. Nela estudam cerca de 980 alunos, divididos em três turnos, atendidos por cerca de 40 professores e funcionários. A atual Diretora foi escolhida por votação, onde toda a comunidade escolar, pais, professores, alunos e funcionários, tiveram a oportunidade de escolher o Diretor que melhor fosse capaz de administrar o pedagógico e administrativo da Escola. Muitos dos alunos que frequentam esta Escola, principalmente do Ensino Médio, moram em localidades do interior do município.

#### **3.2 Classificação da pesquisa**

A pesquisa é classificada como qualitativa, pois, é exploratória e descritiva. Assim, “a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade

com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002. P. 41).

O pesquisador faz parte da pesquisa, pois o mesmo entra no campo da pesquisa, e traz junto consigo toda uma bagagem intelectual e experiência de vida. Busca informações do que está acontecendo com pessoas em nossa volta, o que estão fazendo e como estão se comportando em seu trabalho ou em determinados locais. Traz como vantagem a aproximação entre o investigador e o sujeito investigado.

Para Gil (2002, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento das relações viáveis”.

### **3.3 Técnicas de coleta de dados**

Utilizamos como forma de coleta de dados a pesquisa bibliográfica.

Através da pesquisa bibliográfica buscamos informações acerca da sustentação do referido assunto. Para Gil:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2002, p. 44).

Fez-se necessário ir a campo, no caso, nas Escolas, pesquisar junto a comunidade escolar sobre o referido assunto. Neste sentido, esta pesquisa foi um estudo de caso, delimitando assim a área de estudo.

Estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que permitiu seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (GIL, 2002, p. 54).

### **3.4 Instrumento de coleta de dados**

O instrumento que utilizamos para a coleta de dados foi a entrevista. A entrevista também é considerada uma grande ferramenta de coleta de dados. O tipo de entrevista que utilizamos em nossa pesquisa foi aquela onde as questões são precisamente formuladas pelo entrevistador, com o referido tema da pesquisa. E ainda ficamos frente a frente com o entrevistado, (FLICK, 2009).

### **3.5 Caracterização da amostra pesquisada**

Para a coleta de informações usamos como sujeitos de pesquisa o Diretor, o Vice-diretor e o Supervisor/Coordenador Pedagógico das duas Escolas de Educação Básica. Utilizamos Supervisor, pois esta trabalha com esta função na Escola Municipal de Ensino Fundamental. Já o Coordenador Pedagógico, assim denominado, trabalha em uma Escola Estadual.

Ao se realizar uma entrevista, procuramos seguir as questões elaboradas e utilizar um gravador para que pudéssemos gravar as respostas e descrever da melhor forma possível às respostas deste estudo de caso.

O uso das entrevistas no desenvolvimento da pesquisa é uma forma de interação entre duas ou mais pessoas. É uma conversa dirigida, a qual foi gradativamente difundida nas pesquisas qualitativas e nas pesquisas quantitativas, (FLICK, 2009).

A entrevista é essencialmente uma comunicação verbal e consiste em um tipo de interação com objetivos específicos, visando a compreensão de como os sujeitos percebem e vivenciam determinada situação.

### **3.6 Desenvolvimento da pesquisa/entrevista**

Para realizar a entrevista, construímos três blocos norteadoras de nossa pesquisa, que foram: (1) Características das Equipes Diretivas que atuam nas Escolas de Educação Básica? (2) Concepções acerca dos papéis das Equipes Diretivas? (3) Ações de rotina compõem o trabalho realizado pelos membros das Equipes Diretiva do desenvolvimento do trabalho escolar?

As entrevistas foram coletadas no período no mês de julho de 2013, onde procuramos ir três vezes a cada Escola, entrevistando as pessoas responsáveis pelo setor, em sua sala.

As dificuldades encontradas não foram muitas, mas significativas. Com relação ao tempo disponível para a entrevista, pois era difícil encontrar um horário específico para a realização da mesma.

Assim, então constituídos os três blocos centrais nossa pesquisa:

**Bloco 1: Características das Equipes Diretivas que atuam nas Escolas de Educação Básica:**

- 1- Há quanto atua na docência?
- 2- Em que funções você já atuou até hoje?
- 3- Há quanto tempo exerce a função de Diretor/Vice-diretor/Supervisor/ Coordenador Pedagógico desta escola?
- 4- Quais suas expectativas com a atuação como Diretor/Vice-diretor/Supervisor/ Coordenador Pedagógico de escola pública?
- 5- Como é composta a equipe diretiva de sua escola?
- 6- Como se dá a interação /comunicação/diálogo com os outros profissionais da escola?
- 7- Que tipo de formação você considera relevante para um docente que almeja atuar como gestor de escola? Você teve esta formação?
- 8- Descreva as características que consideras essenciais para um bom Diretor/Vice-diretor/Supervisor/ Coordenador Pedagógico?
- 9- Quais são as maiores dificuldades frente a uma Direção/Vice-direção/Supervisão/ Coordenação Pedagógica da Escola?
- 10-Quais os papéis que exercem o Diretor/Vice-diretor/Supervisor/ Coordenador Pedagógico na escola no desenvolvimento do trabalho escolar?
- 11-Como você vê o que os professores esperam do seu trabalho como Diretor, Vice-Diretor ou Supervisor/Coordenador Pedagógico desta escola?
- 12-Como você vê o que a Secretaria de Educação Municipal ou Estadual espera do seu trabalho como Diretor, Vice-diretor e Supervisor desta Escola?

**Bloco 2: Concepções acerca dos papéis das Equipes Diretiva.**

- 1- O que você entende por Escola?
- 2- Em sua opinião, qual é o papel do professor e da equipe diretiva na gestão democrática?
- 3- Quais as características de uma gestão democrática?

**Bloco 3- Ações do trabalho realizadas pelas Equipes Diretivas no desenvolvimento do trabalho escolar.**

- 1- Você considera que é necessário o planejamento de suas ações?

- 2- Que conhecimentos a Diretora, Vice-diretora ou Supervisora/ Coordenadora Pedagógica da Escola necessita para exercer bem sua função?
- 3- Você poderia descrever com a maior riqueza possível as ações de rotina que realiza durante o desenvolvimento de seu trabalho diário?
- 4- Qual é o foco principal de sua função?
- 5-Para você é necessária a participação dos pais na vida escolar do aluno?
- 6-Os professores participam destas reuniões e costumam sugerir transformações no cotidiano escolar?
- 7-Como é o seu relacionamento com a Secretaria Municipal ou Estadual de Educação? Existe diálogo?
- 8-Como é a relação entre o Diretor, o Vice-diretor e o Supervisor/ Coordenador Pedagógico da Escola?

### **3.7 Descrição das informações**

Para descrever as informações prestadas pelos sujeitos entrevistados, utilizamos as seguintes siglas:

**Dir1EM-** Corresponde ao Diretor da Escola Municipal de Ensino Fundamental;

**Dir2EE-** Corresponde ao Diretor da Escola Estadual;

**Vicdir1EM-** Corresponde ao Vice-diretor da Escola Municipal de Ensino Fundamental;

**Vicdir2EE-** Corresponde ao Vice-diretor da Escola Estadual;

**Super/CP1EM-** Corresponde ao Supervisor da Escola Municipal de Ensino Fundamental;

**Super/CP2EE-** Corresponde ao Coordenador Pedagógico da Escola Estadual.

Neste sentido, totalizamos seis sujeitos entrevistados e com o devido consentimento e como forma de auxiliar nosso tema de pesquisa seguem abaixo as análises dos resultados.

## 4- RESULTADOS E ANÁLISES

Para compormos esta parte do texto utilizamos as análises realizadas nas respostas dadas pelos sujeitos nas entrevistas. Para que o nosso trabalho não se tornasse muito extenso e cansativo, relatamos algumas das falas mais importantes a fim de comprovar nosso tema proposto. Assim, organizamos em blocos referentes às questões de pesquisa e apresentamos as questões elaboradas previamente os devidos resultados das entrevistas.

### **BLOCO 1- Como se caracterizam as Equipes Diretivas que atuam nas Escolas de Educação Básica participantes da pesquisa?**

#### ***Tempo de docência***

Como principais resultados relativos à questão 1, podemos dizer que: Em média, os membros das equipes diretivas atuam há 12 anos no magistério, que varia de 7 a 22 anos. Dois entrevistados não relataram o tempo exato, afirmando apenas que estavam a muito no magistério público. Como podemos ver nas falas abaixo:

*“atuo há 7 anos como professora de Educação física” (Dir1EM)*

*“atuo há 22 anos como Secretária de Escola” ( VicdirEE).*

#### **Funções exercidas**

Percebemos que uma Diretora, duas Vice-diretoras e duas Supervisoras/Coordenadora Pedagógica, entrevistadas, começaram sua vida escolar atuando como professoras, ou seja, vivenciaram a experiência de sala de aula, fundamental para quem exerce a função administrativa.

*“Sempre atuei como professora e agora como Diretora” (Dir1EM).*

Uma, a Diretora da Escola Estadual, não menciona a sala de aula, levando a crer que não atuou nesses espaços. Declara que sempre atuou na parte administrativa da escola, iniciando sua carreira como Secretária de Escola,

assumindo no decorrer de sua vida profissional a função de Coordenadora Pedagógica e posteriormente Diretora.

*“Atuei como Secretária de escola, Coordenadora Pedagógica, Agente Administrativa e atualmente como Diretora” (Dir2EE).*

Podemos sugerir que, a atuação em sala de aula seja uma condição facilitadora para a compreensão de aspectos pedagógicos da escola, tendo em vista a complexidade da atividade docente em sala de aula. Podemos dizer que, seria importante como critério para a indicação desses terem vivido a experiência da docência em sala de aula.

### ***Tempo na função de Diretor/Vice-diretor/Supervisor/Coordenador Pedagógico desta Escola***

Nesta questão, percebe-se que as quatro pessoas entrevistadas estão há muito pouco tempo nos cargos de Diretor e Vice-Diretor. Já as duas que estão no cargo de Supervisoras/Coordenadora Pedagógica, estão já atuando por um bom tempo nesta função.

*“Estou atuando há muito pouco tempo nesta função de Gestora, 6 meses” (Dir1EM).*

*“Estou atuando há muito pouco tempo nesta função de Gestora, 8 meses” (Dir2EE).*

### ***Expectativas em relação à função exercida***

Nesta questão nota-se que a maioria, duas Diretoras, uma Vice-diretora e duas Supervisoras, demonstram sua preocupação com relação à aprendizagem dos alunos. Neste sentido, ambas esperam ações e projetos que buscam a qualidade de ensino.

*“Suas expectativas são de contribuir e melhorar o ensino e a aprendizagem e conseqüentemente o funcionamento da Escola” (Dir1EM).*

*“Espera melhorar a qualidade da educação e dar continuidade dos projetos que já existirem na Escola, visando sempre à aprendizagem do aluno” (Dir2EE).*

Para uma das Vice-diretoras, sua maior preocupação é trabalhar em conjunto com a Diretora, promovendo ações que aumentem a qualidade de ensino na Escola.

*“Poder atuar juntamente com o Diretor promovendo ações que visam à melhoria da qualidade de ensino na Escola” (Vicdir2EE).*

### ***Composição da Equipe Diretiva nas Escolas***

Nesta questão, todos os sujeitos entrevistados, Diretores, Vice-diretores e Supervisores/Coordenador Pedagógico, responderam que a equipe diretiva é composta por um Diretor, um Vice- Diretor e um Supervisor/Supervisor Pedagógico.

*“A equipe diretiva é formada por uma Diretora, uma Vice-Diretora e um Supervisor/Coordenador Pedagógico” (Dir1EM).*

### ***Interação/comunicação/diálogo com os outros profissionais da escola***

A interação/comunicação/diálogo, segundo os entrevistados, Diretores, Vice-diretores e Supervisores, se dá através de conversas diárias entre equipe diretiva e professores, reuniões dirigidas, diálogo e troca de experiências. Podemos perceber nesta questão que os entrevistados valorizam a troca de experiências, o diálogo aberto e constante, a parceria e a colaboração como forma de construção do trabalho escolar. Isto é coerente com a ideia de que uma educação de qualidade tem sua base no trabalho escolar. Trabalho este que depende de práticas democráticas, cujo comprometimento e participação de todos os sujeitos da Escola são condições para a efetiva constituição de uma grande gestão democrática. Ou seja, as concepções e idéias presentes nas Escolas investigadas podem orientar a constituição de uma gestão democrática, transparente na qual a tomada de decisões se faça realmente de forma compartilhada. Logo, este tipo de pensamento pode ser considerado o germe para a realização de práticas mais apropriadas pelas Escolas de Educação Básica.

*“A interação, a comunicação e o diálogo, se dá com conversas diárias, troca de experiências e reuniões pedagógicas” (Dir1EM).*

*“Através de reuniões dirigidas gerais, reuniões por grupo, momentos de troca de experiências, diálogo constante” (Vicdir2EE).*

### ***A formação dos docentes para atuar como gestor de escola***

Segundo todos os entrevistados, Diretores, Vice-diretores e Supervisores, a formação necessária para um gestor educacional atuar em uma Escola é curso superior e Pós Graduação em Gestão Educacional.

*“é necessária ter uma formação na área da educação e Pós em Gestão Educacional. Minha formação é em Pedagogia Séries Iniciais e sou Pós graduada em Pedagogia Gestora: Administração, Supervisão e Orientação Escolar” (Dir2EE).*

### **Características que consideras essenciais para um bom Diretor/Vice-diretor/Supervisor/Coordenador Pedagógico**

São características essenciais para um bom diretor, o comprometimento, a organização, o diálogo, a amorosidade, a responsabilidade, o conhecimento, a ética foi o que nos respondeu três das entrevistadas, duas Diretoras e uma Vice-diretora.

*“São características de um bom diretor o “comprometimento, organização, diálogo, amorosidade, responsabilidade, conhecimento, ética, autoridade sem autoritarismo” (Dir1EM)”.*

Já outras duas, uma Vice-diretora e uma Coordenadora Pedagógica, nos responderam que é essencial para um gestor conhecer como funcionam todos os segmentos da Escola, com uma visão crítica e democrática tendo como objetivo facilitar a interação entre a comunidade escolar, com muita seriedade.

*“Um profissional que conheça o funcionamento de todos os segmentos da Escola, com visão crítica e democrática, sendo um facilitador da interação dos grupos componentes da comunidade escolar tendo como principal objetivo a seriedade e a ética na construção coletiva no processo pedagógico” (VicDir1EM).*

Já outra, Supervisora, salientou que o gestor deve estar atento, saber ouvir e trabalhar em equipe. Assim, é extremamente necessário o conhecimento de todos os conceitos administrativos e suas implicações no processo de trabalho em especial o trabalho pedagógico, o qual envolve um grande número de pessoas e para que possamos saber lidar com diversas situações do cotidiano escolar.

*“este profissional deve estar atento, saber ouvir, saber trabalhar em equipe ter conhecimento, ser ético, dar exemplos, se relacionar com todos, pesquisador, paciente. Estas são as qualidades essenciais que a supervisora deve ter” (Super1EM).*

Nesse sentido, um bom gestor deve possuir conhecimento tecnológico, buscar novas formações constantemente, criar estímulos entre sua equipe e conhecer leis educacionais.

### **Dificuldades enfrentadas frente às funções de Direção/Vice-direção/Supervisão/Coordenação Pedagógica da Escola**

É uma dificuldade que um gestor enfrenta, segundo uma Diretora entrevistada, a falta de recursos humanos. Já outras duas, uma Diretora e uma Vice-diretora, responderam que a falta de motivação por parte dos professores e funcionários.

Duas, uma Vice-diretora e uma Supervisora, respondem que a falta de autonomia das escolas gera problemas no cotidiano escolar. E por fim, a última, a Coordenadora Pedagógica, respondeu que a relação entre pais, alunos e professores e a parte burocrática, são dificuldades enfrentadas pela gestão. Ainda, a falta de motivação e salários baixos também são dificuldades enfrentadas pela equipe diretiva.

*“A falta de recursos humanos tanto professores como funcionários, dificuldades para gerenciar o grupo de professores que estão descontentes e desanimados com a sua profissão por motivo de baixos salários” (Dir2EE).*

*“A maior dificuldade é que a escola não tem total autonomia e em consequência disso muitas ações deixam de ser realizadas gerando outros problemas no cotidiano escolar” (VicDir2EE).*

*“As maiores dificuldades estão na parte burocrática e nas relações (pais, alunos e professores), que movimentam a escola” (Coord.2EE).*

Aqui, nota-se que as Escolas são ainda muito dependentes das Secretarias de Educação. Muitas vezes, surgem ideias, oportunidades, mas, é necessária a autorização da Secretaria. Nesse sentido, se torna difícil o objetivo de concretizar determinadas ações, ou seja, a falta de autonomia dificulta algumas ações da Escola.

### ***Papéis exercidos pelo Diretor, Vice-diretor, Coordenador Pedagógico na Escola no desenvolvimento do trabalho escolar***

Quanto ao papel do Diretor, ambos, ambos os Diretores responderam que este é de administrar, orientar, motivar, buscar objetivos comuns, trabalhar e auxiliar, buscando a integração de toda a comunidade escolar.

*“São papéis de um Vice-diretor e um supervisor, administrar, orientar, motivar, e buscar objetivos comuns” (Dir1EM).*

*“O Vice-diretor substitui o Diretor quando este precisa se ausentar, e juntamente com os demais e a direção, organizam o cotidiano escolar, e é responsável pelo bom andamento de seu turno. Já o Supervisor é responsável pela parte pedagógica, supervisiona, auxilia e acompanha os professores no trabalho escolar” (Dir2EE).*

Já para os dois Vice-diretores, afirmam que seu papel seja de auxiliar a Diretora em todas as funções e integrar professor, alunos e comunidade escolar, melhorando assim a aprendizagem. Também, no momento em que a Diretora se ausenta, substituir a mesma.

*“O papel de fazer a interação do professor, alunos e comunidade escolar para melhores resultados no processo ensino aprendizagem” (VicDir2EE).*

Para as Supervisoras e Coordenadora Pedagógica, sua função contribuir com o trabalho no dia a dia entre elas: organizar o horário escolar, convocar reuniões, distribuir a carga horária e acompanhar a aprendizagem dos alunos.

*“Cabe ao supervisor contribuir no trabalho do dia a dia nas atividades a serem desenvolvidas na escola. Tarefas como organizar o horário escolar, convocar reuniões, distribuir a carga horária, assegurar e acompanhar a aprendizagem dos alunos” (Super2EE).*

É fundamental que a Direção exerça o papel de condução da prática educacional tendo como ações o que está estabelecido no Projeto Político Pedagógico. A esta equipe cabe promover a mobilização de professores e funcionários, trabalhando cooperativa e eficientemente.

### ***Expectativas dos professores, na visão dos entrevistados, em relação ao trabalho dos membros das Equipes Diretivas***

Uma das Diretoras salientou que espera de seu trabalho união, ética e comprometimento. Já a outra Diretora, acredita que espera de seu trabalho transparência em todos os atos pedagógicos, administrativos e também nas relações humanas, como especificado abaixo:

*“Eles esperam transparência nas atitudes e decisões e melhorias em todos os aspectos: pedagógicos e administrativos e também nas relações humanas do grupo de professores e funcionários” (Dir2EE).*

Já para as Vice-diretoras, ambas acreditam que esperam de seu trabalho interação, parceria, orientação, auxílio, respeito a apoio no desempenhar as suas funções.

A função de uma Vice-diretora também é muito importante, pois, a mesma deve estar por dentro de tudo o que acontece na Escola, auxiliar a Diretora em todas as ações escolares e na ausência da Diretora, assumir as responsabilidades da Escola.

As Supervisoras e a Coordenadora Pedagógica acreditam que esperam de seu trabalho apoio, incentivo e ajuda para resolver problemas e no planejamento do trabalho diário do Professor, assim como nos relata uma delas abaixo:

*“os docentes esperam apoio, incentivo e ajuda para resolver problemas de aprendizagem, indisciplina, planejamento de planos de estudos, trabalho, recuperações” (Super1EM).*

O papel de uma Supervisora ou Coordenadora Pedagógica é essencial em uma Escola. A elas, cabem funções como organizar o pedagógico escolar, reuniões,

temas a serem trabalhado, comportamento dos alunos, dificuldades enfrentadas pelos professores nas tarefas diárias, conversar, interagir, orientar e resolver diversas situações pedagógicas da Escola.

***Expectativas da Secretaria de Educação Municipal ou Estadual em relação ao trabalho dos membros das equipes diretivas***

Para ambas as Diretoras, as Vice-diretoras, e a Coordenadora Pedagógica, a Secretaria Municipal de Educação e Secretaria Estadual esperam do seu trabalho, como uma forma de buscar a qualidade de ensino e realizar o seu trabalho de forma eficiente e séria, como abaixo:

*“A Secretaria de Educação espera que o Diretor gerencie de forma participativa com a comunidade escolar as verbas que recebem para que possa oferecer um trabalho cada vez melhor, deseja que administre de forma consciente o pedagógico, buscando sempre a qualidade da educação para elevar os índices de aproveitamento dos alunos, e ainda, saiba gerenciar os recursos humanos para que estes tenham condições necessárias para realizar o seu trabalho com eficiência e satisfação” (Dir1EM).*

Para uma das Supervisoras, a Secretaria de Educação é parceira, e ao colocar suas ideias para o grupo e as necessidades da Escola, juntos, buscam soluções para as necessidades. Já a outra, acredita que a Secretaria de Educação espera de seu trabalho ajude a combater os altos índices de repetência nas escolas e colabore para que aconteçam aprendizagens significativas.

*“coloco sempre as ideias do grupo e as necessidades da escola e juntos vamos buscar soluções” (Super1EM).*

Cabe ressaltar aqui que a equipe gestora não está sozinha em melhorar a aprendizagem dos alunos. Cabe a Secretaria de Educação tomar medidas que envolvem a aplicação de recursos e auxiliar em cursos de formação que auxiliem a equipe gestora desenvolver seu trabalho na Escola.

***BLOCO 2 - Que concepções acerca dos papéis das Equipes Diretivas, os membros das Equipes Diretivas declaram?***

***Concepção de Escola***

Para cinco dos entrevistados, duas Diretoras, duas Vice-diretoras e uma Supervisora, a Escola é um lugar onde se exercita a vivência e a convivência, onde

se busca o conhecimento, aprimorando as relações pessoais. Já para outra Supervisora, a Escola é um espaço para a construção do conhecimento.

*“A Escola é um espaço para a construção de conhecimentos, valores sociais, morais, éticos e cidadania. Lugar para exercitar vivências e convivências” (Dir2EE).*

*“A Escola é um espaço de convivência, onde se busca o conhecimento e se aprimora as relações pessoais” (Super2EE).*

O desenvolvimento de um país passa pelas Escolas, ou seja, é necessário garantir a todas as pessoas acesso ao conhecimento, oferecer as condições para uma vida digna, de qualidade física, psicológica, social e econômica. Neste sentido, oportunizar conhecimentos é fundamental para que o país, o município cresça. Portanto a Escola é um espaço onde crianças, jovens e adultos buscam os conhecimentos necessários para transformar a sua vida e o seu espaço.

### ***Os papéis dos professores das equipes diretivas na gestão democrática***

A Escola tem o papel fundamental de preparar os alunos para se desenvolverem e construir, a realidade do novo mundo que os rodeia. Nesse sentido, duas Diretoras entrevistadas salientaram que o papel do professor e da equipe diretiva é de auxiliar no processo ensino /aprendizagem. Outras quatro, duas Vice-diretoras e duas Supervisoras, responderam que deve ocorrer a participação de todos, mas o Diretor e o líder, o qual serve de elo para toda a comunidade escolar.

*“O professor deve ouvir e refletir a sua prática através de avaliação dos alunos e sua própria auto-avaliação. O diretor é o líder e deve ser o elo entre toda a comunidade escolar buscando construir com o grupo sua forma de gerir e melhorar, através desta parceria, a qualidade de ensino” (Dir2EE).*

*“Auxiliar na construção do ensino aprendizagem” (VicDir1EM).*

### ***Características da gestão realizada nas escolas investigadas***

Parceria, diálogo, participação, motivação, cooperação, comprometimento, são as principais características de uma gestão democrática deve possuir, segundo todos os membros da Equipe Diretiva entrevistada:

*“A participação, a motivação, cooperação do grupo para alcançar a corresponsabilidade das ações que serão desenvolvidas, estas são as características de uma gestão participativa relatada pela diretora estadual” (Dir2EE).*

*“É uma gestão que valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, na construção coletiva dos objetivos no diálogo e consenso com ênfase tanto no trabalho quanto nas relações com finalidades pedagógicas” (VicDir2EE).*

### **BLOCO 3 - Ações do trabalho realizadas pelas Equipes Diretivas no desenvolvimento do Trabalho Escolar.**

#### ***Função do planejamento para as ações dos membros das Equipes Diretivas***

O planejamento pedagógico na práxis educativa, o qual se caracteriza como um processo permanente de reflexão coletiva sobre o trabalho pedagógico e, portanto, não há justificativa para que seja elaborado por gestores sem a participação efetiva dos professores. Assim, é de suma importância o planejamento de suas ações, estabelecer metas, foi o que todas as entrevistadas nos responderam. Portanto, o planejamento deve partir dos problemas detectados na realidade escolar. Os mesmos devem ser inseridos no Projeto Político Pedagógico e nos planos didáticos dos professores. Neste sentido, todos os sujeitos entrevistados, Diretores, Vice-diretores e Supervisores responderam que o planejamento é extremamente necessário em suas práticas diárias.

*“Sim, qualquer ação deve ser previamente planejada” VicDir2EE.*

#### ***Conhecimentos necessários para o exercício de funções nas Equipes***

##### ***Diretivas***

Segundo, dos cinco sujeitos entrevistadas, dois Diretores, dois Supervisores e um Vice-diretor, o gestor deve ter conhecimento sobre gestão escolar. A última, a Vice-diretora ainda acrescentou a isto, conhecer a realidade em que a Escola está inserida e a legislação vigente.

*“Ter muitos conhecimentos administrativos e pedagógicos e bons relacionamentos são necessários para exercer um bom trabalho” (Dir2EE).*

*“Necessita de conhecimentos pedagógicos e principalmente de gestão” (VicDir2EE).*

#### ***Ações de rotina que realizadas durante o desenvolvimento do trabalho diário na Escola***

Nesta questão todos os sujeitos entrevistados responderam que chegam pela manhã na Escola e verificam se os alunos estão chegando normalmente na Escola. Após, verificam se estão todos os professores e se não ocorreu mudança no planejamento dos horários e após partem para a parte burocrática que é assinar documentos, criar ofícios, enviar correspondências e assim passam o dia. Duas Diretoras responderam:

*“Atender pais, alunos, professores e funcionários e ser um mediador de conflitos e consensos são suas ações diárias na Escola” (Dir1EM).*

*“Chego à escola pela manhã, verifico se os alunos estão chegando normalmente, vai à sala dos professores conferir se estão todos para iniciar a aula, ao iniciar as aulas vai até a sua sala despachar ofícios e e mails, realiza reuniões agendadas e atendimento aos pais e alunos, converso com a vice diretora sobre as atividades do dia e me reúno com a coordenação pedagógica para discutir assuntos pertinentes ao desenvolvimento escolar e agendamos atividades escolares” (Dir2EE).*

Duas Vice-diretoras responderam:

*“Estamos em constante contato com professores e alunos mediando o seu trabalho, dialogando, atendendo pais e comunidade escolar, resolvendo assuntos de caráter pedagógico, administrativo, de recursos humanos, de indisciplina, de assiduidade, de aprendizagem, de orientação” (VicDir2EE).*

*“O meu trabalho diário na Escola é de auxiliar o Diretor no desenvolvimento das atividades, sendo mediador dos demais segmentos da Escola e comunidade escolar fazendo um acompanhamento para melhor organização das ações pedagógicas” (VicDir2EEM).*

Para as duas supervisoras entrevistadas, o trabalho diário na Escola consiste em mediar os segmentos na Escola e acompanhar projetos e atividades desenvolvidas no ambiente escolar.

*“Sou responsável pelo administrativo e pedagógico da Escola, portanto estou sempre envolvida com tudo o que acontece na escola, ajudando, incentivando e fazendo acontecer” (Super.1EM).*

Já as Diretoras, o seu trabalho é de fazer da Escola um lugar tranquilo e acolhedor para todos os envolvidos com a Escola. E para as vice-diretoras, o seu trabalho é de comprometimento com a qualidade de ensino.

### **Foco do trabalho de cada função**

Uma equipe diretiva e pedagógica deve atuar no sentido de criar as condições necessárias, buscar os meios adequados e também os recursos didáticos para a realização das atividades na Escola. Nesse sentido, o foco principal de quatro dos sujeitos entrevistados, Diretores e Vice-diretores, são na aprendizagem dos alunos e outras duas das entrevistadas, Supervisor e Coordenador Pedagógico, é de conciliar o trabalho pedagógico e administrativo.

*“é representar os alunos, sua equipe e a comunidade, conciliar o trabalho pedagógico e administrativo e identificar as necessidades da instituição e buscar soluções” (Dir1EM).*

*“Auxiliar os professores na parte pedagógica, dando ênfase para a melhoria da aprendizagem. Também, é importante a organização dos documentos*

*que comprovam a vida do aluno, notas, registros de comportamento e acompanhamento. Organizar os horários e horas/aulas, é fundamental para o bom andamento das aulas durante os turnos (Super1EM).*

### **Participação dos pais na vida escolar dos alunos**

Todos os 6 sujeitos entrevistados, salientaram que é de extrema necessidade a participação dos pais na vida escolar de seus filhos. Já outra, A Diretora da Escola Estadual, acrescentou a isto que os pais não dispõem de tempo para acompanhar a vida escolar de seus filhos.

*“Os pais não dispõem de tempo para seus filhos estudantes, e isto está refletindo negativamente nas escolas” (Dir2EE).*

*“Sim, com a ajuda da família podemos realizar um trabalho melhor” (VicDir1EM).*

*“A participação dos pais é importante, pois os mesmos podem ser parceiros, incentivando os alunos nas tarefas escolares” (Super1EM).*

### **Reuniões pedagógicas na Escola**

Foi salientado por todas as entrevistadas que são realizadas reuniões pedagógicas na Escola para tratarem de diversos assuntos referentes à Escola, segundo uma delas:

*“São realizadas várias reuniões pedagógicas com a importância de avaliarmos nossa prática pedagógica com troca de experiências para que possamos planejar novas ações com a finalidade pedagógica” (VicDir2EE).*

Aqui, notamos a importância da realização de reuniões pedagógicas nas Escolas. A reunião pedagógica é um espaço onde os professores colocam suas dificuldades, planejam suas ações, trocam experiências, definem metas e objetivos e recebem orientações por parte da equipe diretiva sobre as ações da Escola como um todo.

Falar da prática na Escola não é somente contar da rotina, mas, falar sobre o currículo e a Proposta Pedagógica da Escola. Ou seja, a reunião pedagógica é um espaço privilegiado e extremamente importante no sucesso da aprendizagem escolar.

Cabe ainda destacar aqui a importância do Supervisor ou Coordenador Pedagógico, o qual deverá dirigir estas reuniões, preparar-se previamente com o que será tratado nesta reunião. Também, é importantíssimo que todos os professores e funcionários estejam presentes nestas reuniões.

### ***Relação entre o Diretor, o Vice-diretor e o Supervisor/ Coordenador Pedagógico da Escola***

Existe um constante diálogo com a participação de todos os professores nas reuniões pedagógicas, foi o que responderam todas as entrevistadas.

*“Existe diálogo e precisamos trabalhar em parceria” (Dir2EE).*

Neste sentido, conforme relato de todos os entrevistados, existe constante diálogo, trabalho em parceria e uma relação de troca de experiências. Assim, torna-se fundamental, no processo ensino/aprendizagem, a relação entre todos os membros da equipe diretiva.

### ***Relações entre os membros das Equipes Diretivas e as Secretarias de Educação***

Todas as entrevistadas responderam que a SMEC e a Secretaria Estadual de Educação são parceiras, ocorre o diálogo e a constante participação na realização das atividades na Escola.

*“É um bom relacionamento, pois, sempre que precisamos podemos contar com a Secretaria Municipal de Educação” (Dir1EM).*

A relação entre todos os membros das equipes diretivas, segundo as pessoas entrevistadas, é ótima todos trabalham para o sucesso da aprendizagem, existe diálogo.

*“A relação é ótima, trabalhamos com os mesmos objetivos pelo sucesso de nossos alunos” (Dir2EE).*

## 6 CONCLUSÃO

Ao buscarmos compreender os papéis assumidos e desenvolvidos pelas Equipes Diretivas no desenvolvimento e organização do trabalho escolar, foi possível estabelecermos algumas considerações sobre este assunto. As narrativas indicam o comprometimento de uma gestão de qualidade.

Neste sentido, a equipe diretiva deve estar atenta aos anseios dos seus alunos e professores, a mesma deve mediar às diversas situações que ocorrem no cotidiano escolar, pois a educação é um processo de transformação do ser humano.

As reuniões pedagógicas ocorrem seguidamente, segundo as narrativas, e nestes momentos ocorre a troca de ideias, a definição de objetivos e o planejamento de ações futuras relativa ao ensino aprendizagem. Observa-se ainda a preocupação das equipes diretivas na aprendizagem dos alunos e a falta de participação dos pais na vida escolar de seus filhos. Assim, as equipes diretivas estão trabalhando de forma conjunta e com o mesmo propósito: o de melhorar a aprendizagem dos alunos que frequentam a Escola e buscar uma efetiva participação dos pais na vida escolar de seus filhos.

Portanto, “as práticas de gestão exigem de toda a equipe, em especial da direção da Escola, espírito de liderança, capacidade de dialogar, de construir consensos, e de coordenar o processo de decisão e realização do trabalho pedagógico além de postura firme e autonomia para construir encaminhamentos e criar condições para a tomada de decisões” (BARTNIK, p. 99, 2011).

Nesse sentido, o Diretor é a peça fundamental onde, juntamente com o Vice-diretor e o Coordenador Pedagógico/Supervisor, organizam a jornada de trabalho escolar, abrem espaços para reuniões com os professores e comunidade, fortalece a participação de todos nas decisões, exercendo assim, a democracia. Ainda, exerce a cooperação fazendo com que a equipe alcance os objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico, realizando algo muito importante, digno do melhor que existe em cada um.

Observou-se ainda nas realidades escolares pesquisadas que a qualidade do ensino passa pela gestão ou equipe diretiva, pois suas ações diárias são extremamente importantes para que ocorra diálogo, participação, comprometimento

e aprendizagem, demonstrando assim, que é possível desenvolver uma gestão democrática em uma Escola básica. Através das reuniões pedagógicas, são planejadas as ações que vão transformar o cotidiano das duas Escolas pesquisadas.

Como qualquer processo de investigação, essa pesquisa não oferece um conhecimento definitivo, mas considerações acerca das ações das equipes diretivas ou gestoras que atuam em Escolas de educação básica, contribuindo com possibilidades de transformação e melhoria educacional.

Os dados da pesquisa ainda revelam que a maioria dos membros das equipes diretivas entrevistados, demonstram experiência em sua profissão, bem como possuem formação para estarem atuando como gestores de Escola. Nas duas Escolas, segundo as narrativas, ocorre a gestão democrática, onde todos os professores e funcionários podem opinar, sugerir transformações e participar de todas as decisões. Mas a Diretora exerce significativa liderança no processo de gestão e organização escolar.

## 7 REFERENCIAS

ALVES, Nilda (coord.). **Educação & Supervisão**. São Paulo. Cortez Editora: Autores Associados, 1994.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo. **O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação**. In: Amélia Domingues de Castro e Anna Maria Pessoa de Carvalho (Orgs.). *Ensinar a Ensinar*. São Paulo, 2001.

ARROYO, M. G. **Administração da educação, poder e participação**. Revista Educação e Sociedade. São Paulo: Cortez, 1979, vol. 2, p. 36-46.

BARTNIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão Educacional** - Curitiba: Ibpex. 2011. (Série formação do professor).

BRASIL, Presidência da República. Lei nº. 9394 de 20 de dezembro de 1996 - **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional publicada no Diário Oficial de 23 de dezembro de 1996**. Disponível em <http://www.mec.gov.br/legis/default/shtm>. Acesso em 12.08.2013.

Cury, Carlos Roberto Jamil. O princípio da gestão democrática na educação: gestão democrática da escola pública. P.14 Disponível em [http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253\\_Gestão\\_Democrática.pdf](http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253_Gestão_Democrática.pdf). Acesso em 24 nov. 2013.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, Uwe & Costa, Roberto Cataldo. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman; Artmed, 2009.

GADOTTI, Moacir. O projeto político pedagógico da escola na perspectiva de uma educação a cidadania. Disponível em: [www.moodle.ufba.br/file.php/1854/projeto](http://www.moodle.ufba.br/file.php/1854/projeto). Acesso em 03 nov. 2013.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO [periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/view/306/340](http://periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/view/306/340), acesso em 08 de novembro de 2013, 17h.

GIBBS, Graham & Costa, Roberto Cataldo. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman; Artmed, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar: Teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, L. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2001.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PARO. **Eleições de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas, Papirus, 1996.

PARO Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3ed. São Paulo: Ática, 2008.

MARQUES, M. O. **A formação do profissional da educação**. 5ª Ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006. 226p.

NUNES, Carla Alessandra da Silva. **Gestão Democrática das Escolas Públicas : um auto-retrato**. In: ENCONTRO DE PESQUISAS DO NORDESTE, 12., 1999, Salvador. *Anais...* Salvador : UFBA, 1999. CD-ROM, ISBN 85-87243-02-0.

PERRENOUD, Philippe. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

[www.conteudoescola.com.br](http://www.conteudoescola.com.br) › Gestão Escolar › Geral acesso em 14 de dezembro de 2013.

[www.infoescola.com](http://www.infoescola.com) › Educação, acesso em 14 de dezembro de 2013.

SANTOS FILHO, José Camilo dos, **O recente processo de descentralização e de gestão democrática da Educação no Brasil**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 73, n. 174, p.219-241, 1992.

Uma análise conceitual sobre métodos de pesquisa utilizados em ...seer.uniritter.edu.br/index.php/revistadesign/article/view/419/438, acesso em 08 de novembro, 15h.