

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

**POSSIBILIDADES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM  
UMA ESCOLA PÚBLICA COM UMA DIREÇÃO  
CONFSSIONAL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Daiane de Almeida**

**Sarandi, RS, Brasil  
2013**

**Possibilidades de Gestão Democrática em uma Escola  
Pública com uma Direção Confessional**

por

**Daiane de Almeida**

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

**Orientadora: Prof. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann**

**Sarandi, RS, Brasil**

**2013**

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

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

**Possibilidades de Gestão Democrática em uma Escola  
Pública com uma Direção Confessional**

elaborada por  
**Daiane de Almeida**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

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

---

Celso IlgoHenz, Dr. (UFSM)

---

Nadia Pedrotti Drabach, Ms. (UFSM)

Santa Maria, 30 de novembro de 2013

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Ana Paula Cristino Zimmermann pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Aos amigos e colegas, pelo apoio constante.

## RESUMO

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

### **Possibilidades de Gestão Democrática em uma Escola Pública com uma Direção Confessional**

AUTORA: Daiane de Almeida  
ORIENTADORA: Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann  
Data e Local da Defesa: Sarandi/RS, 30 de novembro de 2013.

O presente trabalho objetiva analisar o processo de gestão democrática e o papel do diretor em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Nova Boa Vista (RS) com direção confessional. Para isso, se fez necessário realizar uma pesquisa qualitativa caracterizada como estudo de caso, na qual foi aplicado um questionário, tendo como colaboradora a Diretora. A gestora respondeu questões quanto à concepção sobre gestão escolar, sua contribuição para a gestão escolar, qual a relação da direção, coordenação com os demais segmentos da escola, assim como as estratégias que partem da diretora para envolver a comunidade escolar. As informações coletadas foram categorizadas a partir da análise de conteúdo e revelaram que a gestão escolar na compreensão da diretora é um processo que envolve todos na busca por um objetivo comum. A direção gere recursos e pessoas, suas ações estão voltadas à motivação da participação de todos através do diálogo e apoio às atividades pedagógicas. Em conjunto com a comunidade escolar valoriza a ação de cada participante em prol de metas educacionais orientando e acompanhando todos os processos. Mantém a parceria e a cumplicidade para atingir objetivos comuns porque estimula o trabalho em conjunto, identifica o humano das relações pessoais e media a busca pela satisfação de necessidades apontadas pelo coletivo. O trabalho do líder, o diretor, nessa perspectiva, dinamiza os processos na escola e promove aos alunos oportunidades de exercitarem a cidadania, movimentos estes que refletir-se-ão na sociedade.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Diretor Escolar.

## **ABSTRACT**

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

### **Possibilidades de Gestão Democrática em uma Escola Pública com uma Direção Confessional**

(The Manager's Role in Democratic Management in a New City School Boa Vista (RS))

AUTHOR: Daiane de Almeida

ADVISER: Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

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

This paper aims to analyze the process of democratic governance and the role of director at a Municipal Primary School New Boa Vista ( RS ) with confessional direction. For this, it was necessary to conduct a qualitative research characterized as a case study in which a questionnaire was applied , as a collaborator with the Director . The manager answered questions about the conception of school management , their contribution to the school management , what is the relation of the direction , coordination with other segments of the school , as well as strategies that depart from the director to engage the school community . The data were categorized based on content analysis and revealed that the school management in understanding the director is a process that involves everyone in the search for a common goal . The management manages resources and people , their actions are aimed at motivating the participation of all through dialogue and support educational activities . In conjunction with the school community values the share of each participant towards educational goals guiding and monitoring all processes . Maintains a partnership and complicity to achieve common goals because it encourages work together , identifies the human personal relationships and mediates the search for satisfaction of needs identified by the collective . The leader's job , the director , in this perspective , streamlines processes and promotes school students opportunities to exercise citizenship , these movements that will be reflected in society .

Key-words: Democratic Management. School Director.

## **LISTA DE SIGLAS**

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

PNE - Plano nacional da Educação.

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 . Carta de Apresentação.....	50
APÊNDICE 2. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	51
APÊNDICE 3 . Termo de Confiabilidade.....	53
APÊNDICE 4 . Questionário . Gestão Escolar Democrática.....	54



## SUMÁRIO

### APRESENTAÇÃO

#### **CAPÍTULO 1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E O DIRETOR ESCOLAR** 12

1.1 Reflexões acerca da Gestão Democrática ..... 12

1.2 Encaminhamentos metodológicos ..... 14

1.2.1 Caracterização teórico-metodológica: Abordagem..... 14

1.2.2 Procedimentos metodológicos ..... 17

#### **CAPÍTULO 2 O DIRETOR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA**..... 20

2.1 Considerações históricas e legais sobre a Gestão Democrática..... 20

2.2 Atribuições do Diretor da escola pública na atualidade..... 24

#### **CAPÍTULO 3 O SER DIRETOR E SUAS AÇÕES EM PROL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE NOVA BOA VISTA (RS)**..... 30

3.1 Contextualização do Campo de Pesquisa..... 31

3.2 Gestão Democrática na Visão do Diretor. .... 32

3.3 O Diretor e o Pensar Sobre as Ações Democráticas..... 38

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** ..... 44

**REFERÊNCIAS** ..... 48

**APÊNDICES** ..... 52

## APRESENTAÇÃO

A área educacional é um campo que oferece diversas questões a serem desvendadas, soma-se às infinitas possibilidades de pesquisa e reflexão, os assuntos ligados à gestão escolar democrática.

Sendo também um tema atual, a democracia nas escolas merece destaque, principalmente pelo impacto que essa visão participativa causou nas escolas tradicionais, atraindo visões e ações inovadoras.

Formada na área da linguagem, Letras, sempre me interessei com assuntos e questões ligadas ao todo escolar, ao conjunto, ou seja, às ações e pensamentos do grupo profissional escolar que permeiam as práticas escolares.

Iniciei, logo após o término do curso de Letras, o estudo do trabalho interdisciplinar educacional, tema também bastante recorrente, através de uma especialização em Práticas Pedagógicas Interdisciplinares.

Sempre acreditei que o trabalho conjunto obtém melhores resultados, assim me surpreendi com a superioridade do trabalho interdisciplinar nas escolas, comparado com o trabalho individualizado e engavetado em disciplinas, proposto pela estrutura tradicional de ensino.

Certamente o estudo do trabalho interdisciplinar somou teoricamente aos assuntos relacionados às escolas do futuro, escolas para todos, inclusivas, de sucesso e democráticas.

Durante o curso interdisciplinar, tive oportunidade de consultar o IDEB. Índice de desenvolvimento da educação básica da escola que desejasse, analisando os resultados de algumas escolas municipais do Rio Grande do Sul (RS) surgiu o interesse em conhecer o trabalho democrático nas escolas com um olhar especificamente voltado à atuação do líder, o diretor, na gestão escolar.

Escolhi investigar o papel do diretor entre todas as posições existentes na escola pela percepção de que o cargo diretivo é o que coordena direta ou indiretamente todos os movimentos escolares. Nessa perspectiva o diretor pode facilitar ou dificultar a implantação do sistema participativo.

Na constituição de 1988 (BRASIL, 1988), foi fixado o princípio de gestão democrática, que proporciona aos cidadãos o direito de participarem da gestão da

educação. Especificamente na escola esse direito se traduz em descentralização de poder, transparência e autonomia.

Objetivando compreender o tema deste trabalho: Quais as possibilidades de gestão democrática em uma escola pública com direção confessional escolhi uma Escola Municipal para fazer as investigações, análises e reflexões.

A presente monografia está estruturada em três etapas. O primeiro capítulo refere-se aos conceitos sobre gestão democrática, juntamente estão os objetivos da pesquisa, a escolha do tema e a metodologia para construção o trabalho.

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica sobre Diretor e Gestão Democrática e por último no terceiro capítulo são apresentadas as análises referentes ao objeto de estudo proposto para esta monografia com ênfase no papel do diretor e a Gestão Democrática.

Esse trabalho não objetiva avaliar a escola como um lócus eficiente democraticamente ou não, apenas analisar o direcionamento da escola como espaço onde uma política de educação democrática pode se concretizar.

## CAPÍTULO 1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E O DIRETOR ESCOLAR

### 1.1 Reflexões iniciais acerca da Gestão Democrática

Se pensarmos em educação do século XXI podemos afirmar que uma das preocupações latentes dos pensadores é a possibilidade de proporcionar educação de qualidade para todos sem distinções, assim como pensar na escola como lócus ideal para difundir ideias e ações que proporcionem transformações sociais.

Freire (2000) foi um dos pensadores que se preocupou com a educação como sinônimo de ascensão social. Para a transformação da sociedade, visualizava a descentralização do poder único do professor como mentor do processo, valorizava a posição do aluno como sujeito ativo, assim como identificava a participação da família como fator positivo no caminho de constituição do sujeito social.

Os pensamentos de Freire (2000) abriram portas para os trabalhos democráticos na história da educação. Apresentou um ensino que oferecia condições para que os alunos buscassem as respostas, acreditava no processo de ensino baseado no ensinar a pensar, ensinar a conscientizar.

Lück (2001), também salienta em seus trabalhos a questão da qualidade educacional, mostra que é necessário ações articuladas, conjuntas dos participantes, assim como, em sintonia, estejam as condições físicas e estruturais das escolas, adequadas para o desenvolvimento das habilidades em meio ao processo.

A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa pela definição de padrões de desempenho e competências de gestores escolares e em especial de seus diretores, de modo a nortear e orientar o desenvolvimento da escola e melhoria do seu trabalho educacional (LÜCK, 2008b p.11).

Lück (2001) reflete acerca da transição tanto do termo **%Administração Educacional+** quanto de sua essência e funcionalidade para **%Gestão educacional+**:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias

e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (p. 14).

A construção do conceito de gestão está voltada à necessidade popular de uma educação inovadora. Em termos de gestão educacional, hoje a teoria democrática vem de encontro a superar as dificuldades encontradas e impostas pelo modelo Taylorista-Fordista que desprezava o humano em qualquer parte do processo educacional.(CHIAVENATO, 2003).

Desta maneira, a gestão escolar supera as delimitadas posturas da administração escolar adquirindo sentidos múltiplos. A posição do diretor escolar, autoridade máxima, transforma-se na posição de mediador, ajustando suas atribuições, conceitos e deveres articuladamente com a comunidade que o cerca, considerando-a partes do processo de construção social.

É possível identificar na Constituição Federal de 1988 no inciso VI do artigo 206, reafirmado no artigo 3, inciso VII, que foi definido como princípio educativo a democracia no ensino público (BRASIL,1988). O tema também foi abordado pela LDB 9394/96, leis e diretrizes da educação básica, nela pregou-se a organização da educação a luz da gestão democrática.(BRASIL, 1996).

Essas determinações legais permitem que as escolas tenham autonomia para organizarem-se, tomarem decisões de gestão escolar, administrativas e financeiras, assim como contam com a participação de toda a comunidade escolar no processo de educação social.

As instituições sociais existem para realizar objetivos. Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escola, a formação da cidadania e a de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005, p.315).

Dentre os diversos agentes que participam da Gestão, nesse estudo optou-se pelo enfoque do Diretor. A concepção de coordenar uma escola pode indicar a posição de um diretor voltado apenas às tarefas administrativas, geralmente alheio às atividades pedagógicas. Nesse contexto, o aluno acaba posicionando-se como uma peça uniformizada e nomeada como receptor de informações didáticas, não recebe orientações para o mundo em que vive, apenas compete-lhes seguir as instruções impostas pelos professores.(CHIAVENATO, 2003).

O diretor na perspectiva democrática, segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2005) deve ser um facilitador na definição das práticas e dos objetivos educacionais, valorizar as pessoas e o cultivo das relações para que se estabeleça no espaço escolar o diálogo, à amizade, à alegria e o compromisso com o aprendizado.

Assim, o cultivo das relações favorecem às condições de ensino e aprendizagem, pois proporcionam a troca de saberes e experiências, o diretor em conjunto com a comunidade escolar e os profissionais da educação possibilita crescimento pessoal dos educandos.

Valerien; Dias (2012) destaca que as atribuições do diretor não estão delimitadas em torno da organização administrativa, técnica, mas sim vão ao encontro de uma ação gestora que acompanha todos os aspectos escolares. O diretor nesse perfil subsidia o planejamento educacional, promove a integração de todos os membros, assim como assegura o cumprimento das leis. Nesse contexto, pesquisar a gestão democrática escolar atrelada ao papel do diretor justifica-se pela atualidade do tema e pela importância da sua contribuição que é decisiva para o ensino e o aprendizado.

Sendo assim, essa pesquisa norteia-se pela seguinte questão: Quais as possibilidades de Gestão Democráticas em uma Escola Pública com uma Direção Confessional?

Por meio dessa questão inicial, delineou-se como objetivo geral: Investigar o papel do Diretor Confessional na Gestão de uma Escola Municipal de Nova Boa Vista (RS). Esse objetivo desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos: compreender o entendimento sobre Gestão Escolar a partir de uma Diretora da Escola pesquisada e analisar através de suas palavras as ações que encaminham a Gestão Democrática na Escola Municipal de Nova Boa Vista (RS) com gestão confessional.

## **1.2 Encaminhamentos Metodológicos**

### **1.2.1 Caracterização teórico. metodológica: abordagem qualitativa**

O presente trabalho aborda uma questão que exige um procedimento qualitativo. Segundo Richardson (1989) as pesquisas qualitativas são tipologias de

pesquisa que podem ser aplicadas a compreensão e classificação de processos vividos por grupos sociais.

Para Minayo (2004), a pesquisa concretiza-se pela busca de respostas diante da realidade do mundo, dessa forma através da pesquisa surgem as ramificações que são os pensamentos e ações em torno da prática. Essas ramificações que podem ser traduzidas como investigações objetivam sempre o esclarecimento de um problema da vida prática.

Tendo como foco nesta pesquisa a compreensão de processos escolares, a abordagem qualitativa escolhida atende ao estudo em questão, quanto ao método, à forma e aos objetivos.

Godoy (1995) define um conjunto de características principais para a utilização da tipologia de pesquisa qualitativa. Dos pontos importantes relacionados a este tipo de pesquisa é possível definir que o pesquisador é o instrumento fundamental, ele em um ambiente natural, favorável para descrever, mostra com enfoque indutivo o valor que as pessoas dão as coisas e a vida.

Sobre esse tema, pesquisa qualitativa, Triviños (1997) apresenta contribuições de Bogdan, que destaca também como papel principal o pesquisador, este que preocupa-se com o processo e com os significados analisa os dados indutivamente.

Completando as contribuições através de diferentes autores sobre a pesquisa qualitativa, Moreira (2002) inclui alguns itens que focam na interpretação, na subjetividade e um olhar voltado aos participantes. O contexto nessa perspectiva mantém-se ligado ao relacionamento com as pessoas através de experiências.

Tratando-se o homem de um ser capaz de modificar o espaço ao seu redor, tanto em momentos de contato com o outro como através de suas necessidades individuais, a pesquisa qualitativa pretende interpretar essa movimentação do homem na sociedade, não de forma matemática, mas de forma interpretativa com base em dados relacionados as relações interativas do homem. (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Neste trabalho o aspecto qualitativo ganha destaque no momento em que na análise é avaliado o processo social e a preocupação está voltada a consideração do contexto. (MYNAIO, 2004).

Nesse sentido, esta pesquisa pretende analisar, relacionar situações, ações, decisões tomadas pelo diretor escolar, dessa forma será analisado um fenômeno

social, transcendendo a ideia de acumular dados, valorizando a avaliação do ambiente de uma organização escolar e também a experiência vivida por um determinado grupo (YIN, 2002).

Tratando-se de uma pesquisa concentrada em um único caso, será definido este trabalho como um estudo de caso, sendo possível através desse modelo de análise aprofundar conhecimentos, reunir informações em particularidades, detalhar complexidades e verificar características natas sobre o alvo a ser pesquisado.

Sendo um único caso, é possível enriquecer a pesquisa através da possibilidade de reunir infinitas e detalhadas informações. Dessa forma a situação pesquisada torna-se mais esclarecedora e mais próxima de uma solução. (BRAIME; HERMANN; 1977).

Segundo Yin (2002) os fenômenos mais complexos podem ser melhores aproveitados em função da escolha deste tipo de pesquisa.

[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real . tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores(p. 21)

Inicialmente, há a fase exploratória; num segundo momento, há a delimitação do estudo e a coleta de dados; e, num terceiro estágio, há a análise sistemática desses dados, culminando na realização do relatório. Essas três fases não precisam ter uma sequência linear. (LÜDKE E ANDRÉ, 1986).

Em educação têm-se tornado cada vez mais comuns os estudos de caso de natureza qualitativa. No entanto, isso não é uma característica essencial deste tipo de investigação. Embora não sejam muito frequentes, podem ser realizados estudos de caso recorrendo a abordagens preferencialmente quantitativas ou de caráter misto. Assim, por exemplo, tratando-se de um caso de estudo de uma escola ou de um sistema educativo pode certamente tirar-se importantes informações de variáveis quantitativas de natureza demográfica como o número de alunos, as taxas de reprovação, a origem social, entre outros( PONTE, 1994, p.23).

Outro tipo de pesquisa que também acentua-se neste trabalho, em segunda instância, é a pesquisa descritiva, pois, segundo Gill (2006), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever, registrar, analisar os fenômenos pesquisados sem interferir ou manipular os resultados.



Portanto, este trabalho de pesquisa terá, assim como nos moldes de uma pesquisa descritiva, técnicas, métodos, teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados coletados.

Nos estudos de caso Benbasat; Goldstein; Mead (1987) consideram que um estudo de caso não utiliza formas experimentais, manipuláveis, o estudo depende da integração de um pesquisador observador de dados em um ambiente. Grupos, pessoas, organizações ou entidades são exploradas através de registros com áudio, escritos ou por vídeo pelo pesquisador a fim de levantar hipóteses.

Já Coutinho; Chaves (2002) fazem referência às características básicas de um estudo de caso, define como um sistema limitado, impreciso quando relacionado ao tempo, evento ou processo. Apesar do ponto em comum com os outros autores sobre a investigação ocorrer em um ambiente natural, considera necessário preservar as especificidades do caso, assim como considera relevante e recorrente o uso de diversos métodos de forma de levantamento de dados.

Dessa forma, o método escolhido, estudo de caso, permitirá analisar um contexto e um indivíduo, metodologia adequada para compreender, explorar e descrever acontecimentos que atribuem importância ao investigador.

### 1.2.2 Procedimentos metodológicos

Para analisar o papel do diretor na gestão democrática escolar, esta pesquisa foi realizada em uma Escola do ensino municipal de Nova Boa Vista (RS), tendo como base o trabalho de campo em forma de questionário direcionado a figura do diretor. O intuito é de concretizar um contato direto com o profissional da área pesquisada.

O motivo pelo qual esta escola foi escolhida pela pesquisadora é pela proximidade, já que atua nela e também pelos resultados positivos no Índice de desenvolvimento da educação (IDEB) nos últimos anos.

A diretora da escola recebeu a carta de apresentação (APÊNDICE 1) e aceitou o convite de forma espontânea, assinou o TCLE- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE 2), no qual consta a sua autorização para a realização da pesquisa e o Termo de Confidencialidade (APÊNDICE 3), que garante o anonimato da colaboradora e da escola pesquisada.

O instrumento de coleta de dados, questionário (APÊNDICE 4), conta com perguntas abertas, elaboradas a partir dos objetivos específicos. As questões estão direcionadas aos assuntos referentes à gestão democrática, a relação pais, alunos e profissionais da educação e de modo geral e quais são as ações do diretor que caminham para a gestão democrática.

Segundo Gil (2006) o questionário é uma forma de coleta de dados vantajosa, pois é um mecanismo fácil de atingir um grande número de pessoas se essa for a intenção, não exige treinamento por parte dos entrevistadores, garante o anonimato, não influencia opiniões e é um método facilitador, pois o sujeito pesquisado pode responder no momento que julgar possível.

Sobre o tipo de questões abertas, Gil (2006, p.129) destaca: "Nas questões abertas, apresenta-se a pergunta e deixa-se um espaço em branco para que a pessoa escreva a sua resposta sem qualquer restrição".

A categorização segundo Gil (2006), é o ato de selecionar categorias a partir das informações dos colaboradores. Essa etapa faz parte do método de análise de conteúdo, que será abordado como método de interpretação dos resultados.

Bardin (2002) explica que o funcionamento e o objetivo da técnica de análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (p.42)

A autora segue comentando que esse método de interpretação visa determinar as condições de produção de textos, o objeto, focaliza-se principalmente na determinação mais ou menos parcial, o objeto.

Para uma pesquisa de análise de conteúdo, é necessário seguir algumas etapas: a pré análise, a exploração de material, o tratamento dos resultados, as inferências e as interpretações.

Neste trabalho de pesquisa é possível comprovar a utilização do método de análise de conteúdo desde a primeira etapa, em que ocorre a determinação das categorias o levantamento das literaturas existentes. Nesse sentido, foram determinadas duas categorias neste trabalho de pesquisa: o diretor e a gestão democrática. A partir dessas categorias foi possível levantar literaturas existentes para esse âmbito.

A segunda etapa consiste na exploração de material, foi possível levantar argumentos a partir das leituras e também nesta etapa elaborar o questionário. A terceira etapa trata dos resultados, das interpretações dos resultados coletados e a inferência com base em autores.

Para tanto a escolha desse método de análise justifica-se pela clareza das etapas, pela segurança ao realizá-las, pelo conhecimento adquirido, visto que segundo Bardin (2002) através da análise de conteúdos é possível enriquecer a leitura através da necessidade do descobrir através do questionamento.

## **CAPÍTULO 2 O DIRETOR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

### **2.1 Considerações Históricas e Legais da Gestão Democrática**

Os primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil reportam-se a década de 1930, visto que até essa época raras eram as teorias relacionadas à administração escolar. (DRABACH; MOUSQUER, 2009). Segundo Sander (2007) nessa época as poucas publicações que existiam se resumiam a meras descrições, relatórios ou memórias subjetivas e de pouco valor teórico.

A partir do século XX, segundo Carneiro (1945) citado por Drabach; Mousquer (2009), houve a necessidade da definição de mecanismos que dessem conta da organização escolar em função das demandas do desenvolvimento econômico e social da época.

Nesse sentido, surgiram dois métodos que serviriam à Administração: o de Frederick Taylor enfatizava o aumento da produção por meio da eficiência das tarefas administrativas e os estudos de Henry Fayol preocupavam-se especialmente com a estrutura e a divisão de departamentos para o sucesso das organizações. (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

As características principais desses modelos, certamente, inovaram os processos industriais da época que moviam-se em torno do desejo de revolução e pela ambição de controlar a natureza. Aspirava, o homem dominador, pela contemplação de resultados favoráveis e enriquecedores, para isso o mais rico dominava o mais pobre direcionando-o junto com a máquina à funções repetitivas, mecânicas, tendo apenas como direitos os deveres a cumprir. (CHIAVENATO, 2003).

Diante das revoluções no campo industrial, os modelos destacaram-se por apresentar um novo conceito, dito de sucesso, ao setor industrial e o campo educacional aderiu às teorias administrativas.

A escola no âmbito das abordagens administrativas empresariais apropriou a dinâmica dos processos, dividiu as áreas do saber por disciplinas fazendo com que cada professor designasse uma função apenas, apostasse em atividades específicas por áreas e avaliasse o desempenho do aluno isoladamente, valorizando a quantidade de trabalhos.

Antônio de Arruda Carneiro Leão em 1945, seguindo as ideias de Fayol, definiu a prática de administração baseada na hierarquia das funções na escola. O diretor, os professores e funcionários da escola passariam a trabalhar diariamente com alunos como peças, peças de um grande sistema que precisamente precisaria avançar de série.(DABRACH; MOUSQUER, 2009).

A dinâmica desse processo educacional influenciado pelas teorias de administração geral indicava o estilo de liderança autocrático, aquela liderança que fixava diretrizes e distribuía tarefas sem qualquer participação do grupo nas decisões. (CHIAVENATO,2003). O diretor nessa posição de liderança concentrava o total controle de todos os direcionamentos da escola: o planejamento, a organização e a direção.

Ensaio de uma teoria de administração escolar+ (Ribeiro, 1986) talvez primeira obra, segundo Souza (2006), que teorizou aspectos de administração e organização de escolas mostra que:

Administração escolar vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito. (RIBEIRO, 1986, p. 30).

Paro (2000) aponta um paradoxo relacionado aos paralelos entre aspectos, tipos, processos, meios e objetivos da Administração Geral para Administração Escolar relacionadas por Ribeiro (1986). Questiona como relacionar a administração escolar, como oportunidade de promover sujeitos autônomos se os conceitos aplicados na administração geral estariam calcados em ideais que em última instância visavam a condição dos sujeitos envolvidos. (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

As autoras acima citadas seguem a análise, afirmando que a visão de administração escolar pautada no autoritarismo e nas técnicas de administração geral intensificou-se no período militar entre as décadas de 1960 a 1980, estagnando as manifestações em fase de desenvolvimento sobre uma administração mais humanizada.

A concepção de gestão e democracia foi instaurada com a Constituição Federal em 1988, assim o termo gestão e os conceitos de democracia ganharam forma refletindo-se também na educação. (BRASIL, 1988).

O art. 206, VI da Constituição Federal apresenta princípios que referem-se a participação de todos, assegurando a gestão democrática. Prevê nesse artigo o acesso gratuito à escola, assim como a permanência escolar com o progresso do aprendizado. (BRASIL, 1998).

A questão democrática foi sendo implantada sobre uma base educacional historicamente conservadora. A participação, junto à qualidade das ações conjuntas dos profissionais da educação, da comunidade, dos alunos e envolvidos impactou o sistema tradicional hierárquico, pois os pensamentos e reflexões de cada segmento envolvido sugeria modificações, aperfeiçoamentos e adaptações.

A concepção de gestão educacional democrática também legalmente foi fixada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Nº 9.394 / 96, no artigo 14.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão normas de gestão democrática no ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios; I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes (BRASIL, 1996, p 5).

A Lei e Diretrizes Da Educação Brasileira 9394/96 juntamente com o PNE . Plano Nacional de Educação são pontos fixos que foram propostos para agir sobre um sistema baseado no conservadorismo e tradicionalismo. O trabalho educacional democrático implica na ruptura de um sistema de ensino em que rege a obediência da hierarquia, a linearidade de conteúdos, métodos e políticas direcionadas a uma disparidade saliente entre regiões, classes e culturas, dessa forma torna-se o trabalho educacional um movimento voltado a vencer as barreiras+ (SANTOS, 2002).

Dessa maneira, como um princípio do Estado inserir nas políticas educacionais um retrato da educação almejada por muitos, permitir que as escolas trilhem caminhos com autonomia e competência tornou-se uma realidade legal na história da educação brasileira.

Junto às novas políticas educacionais, a gestão democrática trouxe, segundo Vieira (2005), a incumbência de planejamento e elaboração de um projeto político pedagógico, documento que traduz as diretrizes da escola enquanto instituição social. A opinião e colaboração de todos os participantes nesse processo garante o

comprometimento com objetivos escolares, com o ensino, com a gestão de pessoas e recursos, assuntos todos presentes nas pautas participativas.

Tratar de gestão democrática de escola pública significa visualizar a participação de sujeitos sociais, agentes, e não objetos no processo educativo, traduz-se em um fazer pedagógico voltado aos interesses coletivos, tornando-se predominante a visão articulada em todas as instâncias de ensino.

Veiga (2007) apresenta a escola, na visão da gestão escolar, como agente autônoma, pois tem a possibilidade de direcionar seus projetos, colocá-los em prática e avaliá-los. O grupo de profissionais da educação e não só a equipe gestora podem participar das decisões escolares implicando na não uniformidade de ações e encaminhamentos.

A concepção de que trabalhar com pessoas exige muito mais do que as estratégias administrativas, segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2005) torna-se um ponto fundamental na gestão democrática, pois além do trabalho com questões políticas e pedagógicas da escola é necessário definir, traçar metas e objetivos diante das questões sociais que estão em torno da realidade escolar.

Sander (2007) destaca que a gestão democrática contribui para a maior aproximação com a vida humana e assim uma consequente participação na promoção dos aspectos humanos na sociedade. Isso comprova-se na medida que a gestão aproxima-se da realidade, observa, analisa e posiciona-se como transformador a partir de suas metas e ações.

Os novos desafios da educação brasileira estão sendo discutidos no âmbito da gestão democrática. A escola, realidade propícia para o contraste de opiniões, manifestações e identidades, torna-se palco para as amplas relações sociais e assim pensamentos sobre como fazer da escola um reflexo para as relações sociais humanizadas.

A gestão democrática, segundo Weisz (2000), circunda pela aproximação entre o ideal e o real, movimentando a rotina diária escolar, pois o espaço do estudante amplia-se e as relações interpessoais entre gestores e alunos são extremamente valorizadas.

É necessário também o aprimoramento do processo pedagógico a fim de atender o democrático, requer um trabalho coletivo cuja participação significa responsabilidade, envolvimento de todos. O fortalecimento dessa gestão implica em

planejar em conjunto, trabalhar em grupo, estabelecer regras de convivência e a valorização do diálogo entre todos os segmentos.

Segundo Weisz (2000), a equipe gestora democrática necessita saber ouvir, sugerir, e estimular a ação comum ou seja a coerência nas atitudes e nos trabalhos com os alunos nas salas de aula. A concepção democrática implica na valorização da participação também dos alunos em atividades interdisciplinares que contribuirão para entenderem que o conhecimento é composto por partes que se entrelaçam através da proximidade entre as disciplinas.

Macedo (2005) mostra que a gestão democrática abre espaço para a perseverança e o otimismo diante dos desafios no trabalho com o ser humano, com os aspectos de inclusão de alunos especiais, nos atendimentos individualizados que atendem à questões particulares, possivelmente necessidades especiais ou altas habilidades.

A escola, na visão democrática traduz uma organização que desenvolve capacidades cognitivas, afetivas e psicomotoras. Passa a visar o desenvolvimento da autonomia moral e intelectual dos sujeitos para a formação, cidadania e preparação para o trabalho. (MACEDO, 2005).

Um dos aspectos relevantes relacionados à democratização do ensino é a necessidade de um clima e uma cultura na escola que se renove continuamente, assim como também aconteça nos processos de trabalho para visar melhorias, este aspecto é considerado em função de que o cenário modifica-se e atualiza-se constantemente. (WEISZ, 2000).

## **2.2 Atribuições do Diretor da escola pública na atualidade**

Na década de 1980, período em que a gestão democrática escolar foi proposta legalmente pela Constituição Federal e em seguida pela LDB9394/96, abre-se um espaço para discussões e reflexões em torno da posição do diretor escolar.

Não houve preocupação com a liderança na teoria clássica, essa posição ganhou destaque após a legalização em termos de lei, que enfatizou a teoria das relações humanas que difundiu-se por volta de 1927, tendo como representante George Elton Mayo.. (CHIAVENATO, 2003)



Antes, detentor do comando, peça central cujos poderes eram intransferíveis na escola, o diretor hoje, ainda mantém-se na posição hierárquica, mas inicia um trabalho cujo intuito é fortalecer um perfil mediador de liderança através de um exercício escolar pautado na participação. (SOUZA ,2006).

Nessa concepção, o diretor, líder, integra-se como participante do processo, ajudando e ajustando os componentes de forma compartilhada e articuladora. (CHIAVENATO,2003).

Segundo Souza (2006) ao diretor foi apresentada a posição de mediador. Ele despe-se do cargo de administrador responsável por todos as posições e resultados escolares e move-se para a posição de gestor aquele que passa a mediar as participações, os planejamentos e execuções de propostas construídas coletivamente, passa a atuar em prol da unidade entre todas as instâncias escolares.

As atribuições do diretor em uma perspectiva democrática precisa inicialmente perpassar o conceito de que liderança, segundo Chiavenato (2003), está essencialmente ligada a condução de pessoas. Tratando-se de liderar pessoas, torna-se necessário conhecer e valorizar a natureza humana, para assim poder acompanhar, influenciar, ouvir, confiar, entusiasmar, cooperar, persistir, se adaptar, perceber e decidir, ações estas que posicionam o líder como um sujeito que se preocupa com o todo e que terá condições de estabelecer um cenário potencialmente comunicativo e flexível.

Das atribuições do diretor da escola pública na atualidade, na visão de Souza(2006), o diretor, diante dos preceitos de gestão democrática, será um facilitador no que diz respeito à participação, a descentralização das decisões e no diálogo com a comunidade, mobilizará o coletivo para a organização a fim de alcançar a qualidade de ensino e juntos determinarem os trabalhos em sala de aula.

De acordo com Lück:

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

A descentralização de poder do diretor não significa o desmerecimento das ações. Ao serem partilhadas atribuições importantes, apenas representa, segundo Libâneo (2006), um trabalho abrangente. O diretor tem a visão do conjunto, sendo o dirigente principal na escola, assim pode estabelecer vínculos estreitos de

comunicação e interação entre os diversos setores da escola. Auxiliado pelo corpo técnico coordena, organiza e gerencia todas as atividades escolares.

Tendo o diretor um novo perfil, que faz da capacidade de comunicação um aliado para o alcance de objetivos, assume o papel de gerenciar um ambiente em que todos tem a responsabilidade pelos resultados. Esse compromisso implica em planejamento que é fruto do trabalho em conjunto.

Lück (2008) ressalta que o conceito de liderança está relacionado à ações, atitudes e comportamentos que tem como objetivo influenciar o desempenho de alguém visando a realização de objetivos comuns, os educacionais.

A ação de influenciar na liderança é aprofundada e entendida como um fenômeno que só acontece em um grupo social, desse modo valoriza-se para esse acontecimento o relacionamento entre as pessoas, através da comunicação e interação entre os membros é possível a ação do líder, diretor, movimentar comportamentos, envolver conceitos, abranger maneiras, direcionar trabalhos com vistas ao objetivo educacional almejado.

O diretor passa a trabalhar na gestão de pessoas, torna-se um desafio diário já que as pessoas e suas ações são diversas. Dessa forma, a dimensão do trabalho do diretor aumenta e há a necessidade de competências múltiplas, necessárias para um trabalho voltado aos seres humanos.

Chiavenato (2003) mostra que o líder na esfera das relações humanas, deve a partir de características tanto pessoais como de características da situação que se encontra, proporcionar a redução de incertezas de um grupo. O diretor como ação diária deve dar assistência e orientação para que o grupo encontre as soluções necessárias, assim como melhores condições para alcançar os objetivos e superar dificuldades.

Segundo Libâneo (2004), o diretor deve ter a capacidade de trabalhar em equipe, valorizar as competências e os pontos de vista de cada participante do processo e aproximar as pessoas para juntos contribuírem para o aprimoramento pedagógico e administrativo da escola.

A atuação do diretor também direciona-se à mediação dos trabalhos realizados em sala de aula, os resultados obtidos, a presença, a construção de conhecimento, as relações dos alunos com os professores, a motivação que recebem por parte dos professores que também exercem posição de liderança. (LÜCK, 2008b).

O bom andamento da escola e suas ações pedagógicas implicam em trabalhos coletivos e de qualidade, segundo Lück (2008b) essa positividade depende da competência dos profissionais.

A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa pela definição de padrões de desempenho e competências de gestores escolares em especial aos seus diretores, de modo a nortear e orientar o desenvolvimento da escola e melhoria de seu trabalho. (p. 11)

Diante do significado de qualidade na educação a atribuição do líder, o diretor, tem papel fundamental, o objetivo que é a aprendizagem requer do diretor ações que direcionam-se à formação da equipe de trabalho, reflexão e avaliação das práticas executadas, acompanhamento dos resultados, intervenção a fim de provocar mudanças, criação de projetos, democratização, acompanhamento dos recursos e possibilidades financeiras. (SOUZA, 2006).

O líder diretor deve preocupar-se com a formação educacional de cada profissional que atua na escola, pois acredita que todos podem contribuir e influenciar nos progressos escolares. É papel do diretor enquanto gestor proporcionar condições para que cada profissional da escola cumpra seu papel da melhor forma, isso é possível com a disponibilidade e oferta de formações continuadas à todos os membros.

Sobre a formação específica para o cargo de diretor escolar Souza (2006) desconsidera a formação específica como um impedimento para o cargo.

Avaliação mais preliminar indica que aqueles professores não formados em gestão educacional, isto é, educadores que assumiram a função dirigente sem a base de conhecimentos tida como própria do campo e que também não tiveram acesso a ela durante o tempo em que estavam na direção, não se saíram nem melhor nem pior no desempenho profissional do que os diretores concursados ou especializados tecnicamente na função (p. 57).

Referindo-se às formações continuadas para o cargo de diretor há muitas contradições, mas independente de receberem ou não preparação adequada para essa posição em constante mudança, precisam estar preparados para atuar democraticamente no cargo de liderança.

Ao diretor também compete a ação de refletir sobre o trabalho realizado e avaliar, monitorar também a sua atuação, já que é por meio da direção que se observa globalmente a escola. (LÜCK,2008a).

Refletir sobre o seu trabalho é uma forma de possibilitar a melhoria do próprio desempenho, implicando em conhecer-se e atualizar-se constantemente ao encontro das possibilidades pedagógicas.

Segundo Souza (2006) a função do diretor é redimensionada, de administrador, passa a se constituir em um mediador na construção e execução da proposta política pedagógica.

A atuação do diretor democrático ainda tem um olhar que direciona-se as atividades voltadas a organização dos procedimentos administrativos, mas ganha ênfase, em suas atuações, o acompanhamento das ações pedagógicas.

A gestão eficiente de recursos por parte dos diretores é fundamental para proporcionar aos alunos condições propícias ao desenvolvimento intelectual. Segundo Balmant (2012) os diretores através de decisões tomadas em conjunto podem proporcionar um planejamento, definir prioridades de investimentos e com autonomia vencer dificuldades e faltas relacionadas a infraestrutura e manutenção das instalações físicas.

Sobre a organização do espaço escolar o diretor também pode envolver a comunidade para decidir o que fazer com os investimentos e orçamentos, a ação que acentua a autonomia do diretor, envolver o coletivo gera a conscientização e o sentimento de pertencer ao grupo e contribuir para as questões pedagógicas. (BALMANT 2012).

Para Libâneo (2004), o espaço e a autonomia que é dada ao conjunto, para pensar, planejar, é propiciar a evolução das relações humanas, já que o planejamento torna-se uma atividade que implica em reflexão e comunicação. O olhar do diretor se tratando de planejamento escolar move-se para a motivação do trabalho em grupo e incentivo ao empenho de todos.

A motivação por parte do diretor deve estar voltada para propostas de atividades que envolvam e valorizem a participação da comunidade. Esses vínculos tornando-se afetivos firmam parcerias assim como abrem possibilidades para a participação na análise de muitas questões escolares: as sociais, culturais, psicológicas, também para a determinação dos currículos ocultos, dos objetivos e das ações imprescindíveis para a formação de personalidades. (LIBÂNEO, 2004).

O diretor com a prática participativa permite que a organização escolar se realize, isso porque a organização está relacionada à ações de planejamentos referentes ao uso de recursos, à contribuição da ação das pessoas, à avaliação dos

trabalhos realizados, e principalmente ao alcance de objetivos educacionais. (LIBÂNEO, 2004).

Paro (2000) é um dos estudiosos que defende a concepção do diretor escolar na atualidade como uma figura que irá possibilitar e gerir a participação de todos os envolvidos na prática escolar. O diretor nessa instância estará voltado as necessidades da comunidade escolar, pois deve conhecer e valorizar a sua cultura.

A participação e vínculo em prol da unidade entre todos os membros, segundo Lück (2008a) pode ser fortalecida pelo conselho escolar. Logo o diretor deve aproveitar esse órgão como um espaço democrático que possa contribuir para identificar e planejar a escola que deseja, buscar soluções e praticar a democracia.

Planejamento é uma das questões principais que está em torno das atuações do diretor. Planejar prevê possibilidade de ação conjunta, assim o diretor tem a oportunidade de unir forças e concretizar a essência democrática.

O planejamento escolar consiste numa atividade de previsão da ação a ser realizada, implicando na definição de necessidades a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempo de execução e formas de avaliação. (...)No planejamento escolar, o que se planeja são as atividades de ensino e de aprendizagem, fortemente determinadas por uma intencionalidade educativa envolvendo objetivos, valores, atitudes, conteúdos e modos de agir dos educadores que atuam na escola. (LIBÂNEO, 2004, p.123)

Libâneo; Oliveira; Toschi (2005) aproximam as concepções planejar e organizar. Determina a escola como uma organização, sendo assim é imprescindível o trabalho de pessoas a fim de definir diretrizes a serem seguidas por todos.

O diretor proporciona a construção da identidade da escola quando impulsiona os profissionais da educação e comunidade a pensar sobre o rumo que a escola deve tomar. O pensar sobre a escola rege uma sondagem diagnóstica da comunidade para situar a base em que os estudantes estão fixados.

O líder escolar é incumbido de dinamizar a construção de um projeto político pedagógico, garantindo a participação de todos. Nele será possibilitada a existência do conselho escolar, órgão mantenedor dos processos de gestão escolar, será definida o perfil gestor dos profissionais da educação, o currículo, as formas de avaliação e as demais diretrizes de aprendizagem.(LÜCK, 2001).

Através do projeto político pedagógico, construído por todos, o diretor tem em mãos o pensar do coletivo que irá assegurar a consonância do trabalho pedagógico da direção integrado ao corpo docente e demais membros da comunidade escolar.

## **CAPÍTULO 3 O SER DIRETOR E SUAS AÇÕES EM PROL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE NOVA BOA VISTA (RS)**

### **3.1 Contextualização do campo de pesquisa**

A pesquisa foi realizada em uma escola denominada de Escola X, é de uma rede municipal e possui Educação Infantil e Ensino Fundamental completo.

A Escola X situa-se em um município ao norte do Rio Grande do Sul com 2.098 habitantes sendo na sua maioria de descendência Europeia, predominando a alemã e italiana. A população reside 24% na zona urbana e 76% na zona rural, com predomínio de pequenas propriedades.

Ressalta-se que esta é a única escola pública municipal na cidade de Nova Boa Vista, além dela existe apenas uma escola pública estadual. De acordo com o projeto político pedagógico sabe-se que a congregação da escola foi fundada no ano de 1957, pela Mitra Diocesana de Passo Fundo, tendo como entidade mantenedora a congregação das Irmãs Franciscanas de Bonladen até o ano de 1972, de 1987, a congregação das Irmãs de Nossa Senhora de Passo Fundo (NotreDame). Devido às dificuldades financeiras dos pais para manterem seus filhos na escola privada, no ano de 1992, a Prefeitura Municipal da cidade próxima passou a manter a escola.

Através de uma cláusula do comodato feito entre a Prefeitura Municipal e a Escola X estabelece que a direção e serviço pedagógico permaneça sob a orientação das Irmãs de Nossa Senhora.

Sendo assim, a Escola X orienta seu trabalho pedagógico seguindo os princípios educativos e filosóficos da rede de Escolas NotreDame que buscam uma pedagogia de Santa Júlia Billiard, fundadora da congregação das irmãs da Nossa Senhora.

Conforme seu Projeto Político-Pedagógico, a escola X atualmente atende 259 educandos de Educação Infantil à 8<sup>o</sup> série em dois turnos de funcionamento: no turno da manhã: séries finais do Ensino Fundamental e no turno da tarde: Educação Infantil e séries iniciais, sendo que 69% são oriundos da zona rural e apenas 31% da zona urbana. ( ESCOLA X, 2012 )

É uma realidade escolar em que o índice de reprovação é baixo, sendo que a causa mais frequente é a dificuldade de aprendizagem. Atualmente além da Diretora

a escola conta com uma Vice- diretora, duas Coordenadoras Pedagógicas, 19 Educadores em regência de classe, 6 Monitoras para auxiliar na Educação Infantil, duas Monitoras para a aula de reforço, uma Instrutora de informática, uma Bibliotecária e 5 Auxiliares de serviços gerais. O percentual de professores que possuem ensino superior é de 100%, destes 60% possuem curso de especialização.

Nesse contexto, encontra-se a colaboradora desse estudo. A diretora, Irmã, X tem 21 anos na atuação no cargo de direção sendo que 19 anos foram de atuação na escola pesquisada, tem formação em administração e supervisão escolar e constantemente participa de encontros de formação continuada.

O tempo de atuação, dezenove anos, na escola torna-se um elemento a ser refletido em relação aos preceitos democráticos, uma vez que a gestão democrática prevê a eleição de diretores para que se possa haver opinião do coletivo na escolha do representante escolar e também para que haja a descentralização de poder e autonomia.

Através da lei da Gestão Democrática - Lei 10.576/1995 - atualizada até a Lei Nº 13.990 de 15 de maio de 2012 fica determinada a indicação do Diretor e do(s) Vice-Diretor(es), mediante votação direta da comunidade escolar; (Redação dada pela Lei n.º 13.990/12/12), resolução esta que instrumentaliza a democracia de forma que o diretor escolar seja o representante avaliado democraticamente.

Diante da realidade brasileira das escolas é possível perceber que esta regulamentação democrática está sendo implementada a passos lentos. Há muitas escolas que tem seus diretores escolhidos pelos poderes públicos e a gestão é politicamente coordenada, outras, como a escola escolhida para análise, também singular à democrática é a confessional.

A LDB - Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996 que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional prevê no inciso III a categoria de escolas confessionais que orientadas por pessoas físicas ou jurídicas são de ordem religiosa e seguem filosofias estabelecidas (BRASIL, 1996).

A direção da escola pesquisada manteve a mesma diretora, Irmã, por dezenove anos através de um acordo entre poder público e instituição escolar, nesse contexto a comunidade não está representada como um segmento participativo em todas as decisões escolares, pois a representação escolar estando inerte à troca de representante deixa sem vós a comunidade, assim impede mudanças de concepções e novas visões para a gestão.

Optou-se por realizar o estudo com a colaboradora, a fim de aprofundar a compreensão sobre o ser diretora e gestora em uma realidade confessional a partir das reflexões da própria profissional e as possibilidades de exercer essa função com tendências ao democrático.

Dessa forma, a atuação do diretor e a gestão democrática serão analisadas diante de possibilidades já que se trata de uma direção confessional.

### **3.2 Gestão democrática na visão do diretor**

Viu-se que se tratando de gestão democrática o papel do diretor torna-se relevante, visto que é o líder que pode proporcionar a articulação e participação coletiva em prol das melhores condições de aprendizagem e educação. (LÜCK, 2008b).

Conforme Padilha (1998) a escolha do diretor ocorre de diversas maneiras, pode ser através de concursos, o que pode tornar-se democrático apenas para o candidato, visto que a escola não pode escolher o diretor, por meio de nomeação pelo poder público, processo não considerado democrático ou ainda votação por meio de lista indicada pela comunidade podendo ser considerados ainda pesos de votos para cada segmentos participativos.

A escolha do diretor por meio de eleição torna-se a forma mais democrática, sendo um dos mecanismos fundamentais para a realização da gestão democrática, visto que possibilita a descentralização de poder com a escolha dos representantes com a participação da comunidade dos órgãos colegiados e assim dos atores sociais na idealização de novos rumos para a educação.

A diretora pesquisada mantém-se no cargo por dezenove anos. Já que se trata de uma escola confessional, a escolha da diretora, o rodízio ou ou a troca de diretor ocorre por meio de decisões internas ligadas à rede Notre Dame de educação, afiliada à escola e que segue a religião mantenedora católica.

O gestor, na figura do diretor, é indicado sem possibilidades de escolha o que de certa forma centraliza o poder na figura do diretor, fixa em uma pessoa por tempo indeterminado. A comunidade, o poder público, os educandos não possuem dessa forma autonomia para escolherem seu representante. Resta para análise as demais possibilidades democráticas.



A pesquisa com a Diretora X possibilitou um olhar sobre a gestão de escola com possibilidades democráticas diante do contexto confessional, assim como foi possível identificar o que significa gestão na visão da própria diretora. De acordo com Lück (2008a) a gestão mobiliza talentos e organiza o coletivo para um trabalho conjunto, o trabalho da gestão baseia-se na reciprocidade de interesses educacionais,

Sobre a gestão escolar, a Colaboradora X manifesta seu conhecimento através do relato: %como um processo de trabalho com e através de todos+ (DIRETORA X, 2013). Essa consideração da colaboradora, expressa a categoria %trabalho com e através de todos+.

Essa categoria permite uma interpretação em que a valorização do trabalho de cada um é salientado. Pode-se interpretar que a Diretora X não difere cargos e importâncias quando se refere ao trabalho educacional, através do relato é possível que a realidade da Diretora X pode estar envolvendo indistintamente todos e estimulando o trabalho em grupo para que acreditem na atuação uns dos outros.

Nessa visão há a valorização do humano nesse trabalho participativo, pois o trabalho com as pessoas, com a parceria das pessoas na escola, está atrelado ao termo %com e através+, citado pela Diretora X, o que implica na ação positiva dos participantes.

Essa perspectiva de trabalho torna-se relevante desde que não seja confundida com um trabalho voltado a uma mera colaboração dos envolvidos, ou seja os colaboradores seguirem normas e regras determinadas a fim de alcançarem objetivos.

Segundo Moura (1999) os gestores devem ter autonomia para relacionarem-se e interagirem no meio em que atuam. A autonomia na atuação do gestor não refere-se à independência, mas sim a interdependência de ações, isto é quando os gestores interagem entre si.

Chiavenato (2003) explica a humanização e democratização da administração. As relações, o contato e a livre comunicação entre líderes e liderados proporciona o melhor rendimento e melhores resultados nos processos, o lado humano é valorizado e a partilha de assuntos e capacidades tornam-se contribuintes nos processos de desenvolvimento.

Assim como mostra a Constituição Federal no artigo 205 a educação deve ser fruto de um trabalho em conjunto com a sociedade, a gestão permite que o diretor

considere todos os membros do grupo como detentores de capacidades para contribuir, planejar e capazes de proporcionar mudanças. (BRASIL, 1988).

Cada participante através de suas ações terá como foco atender as expectativas educativas, assim como considera a diretora através de seu argumento %o processo de trabalho com e através de todos os envolvidos na educação alcançam metas e objetivos comuns+(DIRETORA X, 2013).

A gestão, ou seja o processo, assim é conduzido de forma participativa, o envolvimento de todos no processo quebra os conceitos hierárquicos que marcaram as teorias clássicas, o humano ganha destaque e passa a ser reconhecido como integrante pelas suas ações. A dinâmica dos grupos fica relacionada à gestão que pela figura do diretor influencia e motiva as experiências.

A missão de todos é institucional, segundo Vieira (2005) essa forma de gerir em que a concepção de ensino e aprendizagem está relacionada ao movimento de um grupo de gestores e aos pensamentos e trabalhos em conjunto de um grupo de profissionais da educação torna-se um desafio ao cotidiano escolar, pois modifica uma política tradicional escolar a anos empregada.

Através da gestão participativa o cotidiano da escola se caracteriza como um espaço em que deixa de ter um único líder, que decide e determina as ações pedagógicas, seus fins e seus resultados, para valorizar a troca de experiências e aquisição de conhecimentos entre todos os participantes escolares.

A gestão democrática está calcada na participação, no diálogo coletivo, na escuta, na reflexão, na análise de fatos e conceitos, na criatividade, no espírito crítico, bem como na investigação das ideias propostas, na expansão do desejo de conhecer e compreender o mundo na busca de razões e fundamentos para um agir mais consciente, coerente e eficaz. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005).

A colaboradora na medida que pontua, na sua concepção de gestão, como o processo pelo qual todos podem participar, agrega à sua argumentação o conceito de partilha e valorização da ação de todos.

[...] procuro sempre partir do princípio que todos os que atuam na escola são profissionais capacitados para esta função, desde o vice-diretor até o funcionário de serviços gerais. (DIRETORA X, 2013).

Ao identificar todos como participantes do trabalho educativo denota além do direito de participar o dever de contribuir para a formação humana. Nessa perspectiva o trabalho educacional democrático ganha forma e o ensinar e o

aprender se constitui num processo de troca de experiências e aquisição de conhecimentos em que todos estarão comprometidos com os resultados.

Assim, a gestão pela percepção da Diretora X é enxergar o educando como um sujeito ativo que pode buscar compreender as significações do mundo a partir da simultaneidade entre educadores, educandos e comunidade. Sander (2007) define que a gestão participativa possibilita o crescimento humano, pois os profissionais de educação quanto os alunos podem relacionar-se promovendo os aspectos humanos para o crescimento social.

Sobre o comprometimento com os resultados a diretora afirma %cada profissional desempenha a sua função com responsabilidade+(DIRETORA X, 2013). Nesse contexto, os profissionais da educação cumprem seu papel quando entendem que contribuir para a educação é um compromisso coletivo e uma responsabilidade de todos que atuam conjuntamente com a direção.

A culminância desse trabalho que abre espaço e valoriza as potencialidades de cada componente na escola reflete-se na qualidade do trabalho escolar, visto que a visão e a ação do diretor nessa perspectiva participativa possibilita um ambiente promissor e propulsor de resultados favoráveis à educação desejada.

Lück (2008b) defende que o diretor visando a competência na qualidade da educação deve nortear os profissionais da educação para serem capazes e responsáveis por desenvolver conhecimentos e habilidades nos alunos. Esse trabalho objetiva a busca contínua pelo aperfeiçoamento das pessoas e das ações.

Em resposta à concepção de gestão, a Diretora X valoriza o trabalho coletivo para %alcançar metas e objetivos comuns que a escola se propõe+

A democracia participativa deve ser vista e realizada na medida que as diretrizes e metas são vistas de forma coletiva e também quando os objetivos são os mesmos, definidos a partir de reflexões e planejamentos conjuntos.

A categoria %a escola+ identifica o grande grupo de profissionais que nela atuam, reconhecidos como membros atuantes e responsáveis pelos resultados. A colaboradora destaca:

Vejo-me como alguém presente no compromisso de gerir as pessoas para que a escola possa desempenhar a sua missão conforme a proposta política pedagógica(DIRETORA X, 2013).

A Diretora posiciona-se nessa perspectiva como responsável por gerir e articular as pessoas e processos, gerindo o ambiente e o grupo em direção aos

objetivos relacionados no projeto político pedagógico cuja construção deve efetuar-se de modo participativo.

Cabe destacar, segundo Lück (2008b) que faz parte do conjunto de ações, atitudes e comportamentos do diretor aqueles vinculados a proporcionar meios pelos quais todos os participantes possam exercer suas atividades de forma integrada. O diretor em sua prática de liderança deve orientar a atuação profissional de cada gestor, estimulando-o e proporcionando espaço para a sua contribuição.

Tem como característica intermediar as pessoas, a liderança democrática, orienta, acompanha, influencia e incentiva o grupo para planejar, decidir e agir. Dessa forma gere pessoas para que sejam autônomas e comprometidas com os resultados favoráveis almejados.(CHIAVENATO, 2003).

No âmbito das organizações, segundo Libâneo (2004), o diretor como gestor mantêm-se presente em todas as esferas educativas, consegue valorizar as ações que estão sendo praticadas, mantendo laços positivos, compartilhando ideias, ouvindo e reproduzindo uma mediação flexível, confiante e promissora.

Gerir pessoas implica na %responsabilidade+ destacada pela colaboradora e compromete o grupo no %alcance de metas e objetivos comuns+citado também pela colaboradora e que são decididos na construção do projeto político pedagógico.

A questão do %alcance de metas+ mostra um passo que é resultado de planejamento. Libâneo (2004) define planejamento como ponto fundamental para a realização de objetivos. Move-se atenções referentes ao planejamento para o diagnóstico de campo, este proporciona a visualização da realidade em que os educandos estão inseridos, do que realmente é preciso atingir, modificar, manter, ou fortalecer.

As realidades encontradas e as projeções decididas em conjunto são expostas no projeto político pedagógico, este armazenará a projeção de propostas e objetivos idealizados por todos.

Lück (2008a) mostra que o diretor tem a visão do todo e assim pode mediar as pessoas e os trabalhos de forma que garanta a qualidade e a busca constante de resultados positivos. O gestor tem a responsabilidade de gerir tanto as pessoas como os recursos financeiros, nesse contexto, Diretora X atribui a questão da qualidade da educação ao %uso eficiente de recursos limitados em um ambiente em contínua mudança+.

A partir da percepção ampla do trabalho realizado cabe à gestão escolar na figura do diretor comprometer-se com a direção dos recursos destinados à educação, podendo compartilhar também essas decisões com a comunidade. (BALMANT,2012).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 apresenta definições sobre a destinação de recursos financeiros às escolas, Amplia a possibilidade de estudos para todos e valores são direcionados para o sistema educacional em todo o Brasil.(BRASIL, 1996).

Mesmo com a destinação de alguns recursos é necessário a organização pela ação dos diretores nas escolas brasileiras. Os planos de ação em relação aos recursos financeiros precisam ser pontualmente discutidos e avaliados pela equipe escolar já que a divisão e aplicação dos recursos deve atender às necessidades apontadas pelo coletivo.(LIBÂNEO; OLVEIRA; TOSCHI, 2005).

Segundo Balmant (2012) muitas das escolas brasileiras sofrem com a falta de infraestrutura básica e os alunos são os mais prejudicados. Os avanços assim dependem do financiamento público, mas também da autonomia do diretor.

Como líder escolar, o diretor e a equipe escolar devem ordenar a ação que atenda as demandas escolares, administrar os recursos para poder garantir o bom funcionamento da instituição.

A categoria %ambiente em contínua mudança+ mostra que a Diretora está atenta ao todo escolar, que para ela a escola é um espaço que necessita atualizar-se para acompanhar as mudanças sociais. Nessa concepção da escola refletir os aspectos sociais, a gestão democrática torna-se aliada, pois o diretor aproxima-se dos alunos, compartilha suas visões com a comunidade escolar e pode ajudar a nortear a educação dos alunos e suas relações com a sociedade.

Adaptar-se às exigências do ambiente em que se encontra torna-se fundamental, pois as inovações e tecnologias estão diretamente ligadas vida social atualmente, os meios tecnológicos oportunizam hoje diversas formas de comunicação e interação entre as pessoas.

Dessa forma houve uma mudança de conceitos, hábitos atitudes, comportamentos que acompanham o tempo atual. Sander (2007) mostra que a gestão democrática permite a aproximação com a vida humana, dessa forma os alunos preparam-se através da escola a relacionar-se harmoniosamente na sociedade.

Torna-se necessário, um trabalho de gestão baseado na mediação dos alunos de forma que construam conhecimento, sejam criativos, críticos, pensantes, com opiniões sábias e próprias diante das inovações.

Valorizar a troca recíproca de saberes na gestão traduz também um trabalho que busca usufruir e aproveitar o potencial das ferramentas que estão disponíveis na sociedade. Valorizar seus pontos positivos em prol de uma educação e desenvolvimento da qualidade nas ações pedagógicas são pontos positivos que proporcionam desenvolvimento intelectual quando bem direcionados e aproveitados.

Para Souza (2006) a escola não deve ser uma instituição engessada em técnicas, formas e metodologias imutáveis, enquanto proposta de gestão, a escola precisa manter relações e laços fortes com a comunidade social visto que os resultados escolares repercutirão na sociedade.

Segundo Moran; Masetto; Behrens (2009) ensinar e aprender exige flexibilidade espaço-temporal, pessoal e de grupo, menos conteúdos fixos e processos mais abertos de pesquisa e de comunicação.

Adaptar-se à realidade depende de uma gestão que planeja, avalia, transforma-se, adapta-se e organiza-se em grupo a fim de atender as demandas da sociedade. Freire (2000) mostra que a escola pode ser a inspiração para trabalhar conceitos de cidadania, pois é possível preparar o aluno para ser um cidadão social, com mais liberdade para a ação em comunidade.

Assim a gestão envolve um trabalho com todos em um processo de gerir pessoas e responsabilidades. Um planejamento adequado aproxima a escola da realidade do aluno fortalece a promoção do ser enquanto sujeito e o prepara para a prática social.

Valorizar a formação adequada como princípio de efetivação da educação é preocupar-se com o humano, com a construção e socialização do conhecimento necessário para a formação integral.

### **3.3 O diretor e o pensar sobre as ações democráticas.**

Um dos marcos na dinâmica dos relacionamentos escolares propostos pela gestão democrática é a preocupação com as pessoas. O diálogo passou a ser priorizado para que as relações interpessoais proporcionassem o envolvimento entre grupos.(CHIAVENATO,2003).

O humano passou a ser considerado e o diretor escolar começa a compartilhar suas aspirações, desejos e intenções com todo o grupo escolar, este tem autonomia e abertura para expressar-se participando assim dos processos de decisões.

A Diretora X argumenta dentre algumas ações que marcam a relação entre a escola e a comunidade escolar: %o diálogo+, termo compreendido nesta investigação como categoria de análise.

%Procuro manter o diálogo em todas as situações+ argumento da diretora em resposta às ações que encaminham a gestão escolar democrática. É possível através desta categoria perceber que como líder, a Diretora X, vê o diálogo como característica do trabalho em conjunto, um trabalho mútuo que se fortalece e instrumentaliza as relações entre os membros da comunidades escolar.

Dessa forma, ela pode em conjunto trabalhar a construção de valores de cidadania através das relações, das experiências de interação da escola com a comunidade, assim pode-se estabelecer vínculos e definir concepções sobre o que se almeja para o educacional.

O trabalho em conjunto compromete-se em suprir as demandas advindas das relações em sociedade, trabalham para dinamizar as relações, resolver os impasses e influenciar na ascensão humana.

A gestão democrática implica em novos caminhos para o diretor, segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2005) a reflexão e a análise são fundamentais quando experimentadas em conjunto, estas ações proporcionam um trabalho com melhores condições de êxito.

Criar e manter vínculos com todos os membros da comunidade escolar são ações que merecem destaque, norteiam e realinham o caminho educacional e fortalecem a condição de autonomia dos sujeitos envolventes.

A Diretora X demonstra que a relação da direção, coordenação pedagógica e do grupo docente com os demais órgãos da comunidade escolar como:

Um time que busca alcançar o objetivo primordial da educação, que é a construção de conhecimento e a vivência dos valores éticos e cristãos para a formação integral dos educandos, como cidadãos críticos, conscientes e responsáveis (DIRETORA X,2013).

A relação e a união de pensamentos dos atuantes da comunidade escolar, segundo, Libâneo (2004) torna-se uma oportunidade para aproximar-se da escola, participar de ações, planejamentos, e reflexões acerca do que se almeja.

Um ~~time~~ como argumenta a Diretora X compromete-se com um único objetivo no contexto educacional e com uma educação transformadora voltada ao cuidado pela vida, com capacidade de integrar valores importantes para a sociedade. Em conjunto pode-se avaliar criticamente as ações e interagir uns com os outros na expectativa de valorizar as referências culturais e trilhar passos significativos na vida em sociedade.

Com o envolvimento, a parceria e a cumplicidade tem oportunidade de manifestarem-se. A valorização por parte da comunidade aparece gerando confiança e credibilidade no trabalho desenvolvido pela escola diante do contexto em que está inserida.

O Brasil é laico desde 1891 o que garante as pessoas a liberdade de crenças. Segundo Bigheto (2013) a escola deve preocupar-se com a liberdade de pensamento assim como direcionar os alunos ao respeito a outros credos. Neste caso o argumento da diretora carrega uma corrente determinante.

A criticidade, a formação consciente e a responsabilidade, preocupação determinada pela diretora na formação integral dos cidadãos está atrelada a aprendizagem segundo valores cristãos. Dessa forma a gestora não reconhece o direito do educando, da comunidade que está inserido ou da cultura do meio escolar no que se refere às diferentes concepções de doutrinas e de escolhas de suas próprios fins. ( Bigheto, 2013)

A colaboradora segue relatando que ~~outra~~ estratégia que desenvolvo é prever reuniões regulares com os pais, funcionários e professores para manter o grupo coeso e motivado para o processo educativo+ (DIRETORA X, 2013). É possível perceber que a articulação das pessoas e a aproximação é promovida pela Diretora X por meio de encontros.

As reuniões conduzem as práticas de aproximação e são momentos que garantem espaço para os membros pensarem em estratégias, dividirem opiniões, estabelecerem metas alcançáveis assim como combinarem canais de comunicação que os mantenham sempre próximos.

A Diretora X desenvolve a ação de mediadora e articulador de pessoas quando estabelece ambientes e momentos de relações, estes são importantes para



que os envolvidos tenham clareza da finalidade de sua presença diante do sistema educacional e do seu papel no processo de socialização de sujeitos sociais.

O trabalho com pessoas, segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2005) é ter em mente que o trabalho com o social é um compromisso de voltar-se para a natureza humana e considerar o que se espera para sociedade. Socializar os sujeitos, os alunos que estão na escola, é um compromisso de todos, juntos podem agregar valores relacionados à emancipação de sujeitos e ao exercício da cidadania.

Lück (2008b) aponta o líder como um gestor de pessoas, aquele que deve ter a capacidade de influenciar o curso dos acontecimentos, levando as pessoas a pensarem e atuarem em prol de uma educação que construa pessoas capazes de proporcionar mudanças sociais.

Uma das ações da Diretora X que proporcionam a continuidade participativa e o envolvimento contínuo da comunidade educativa é observada através da categoria: *procuro estimular e manter o envolvimento de toda a comunidade educativa no foco da educação, mostrando a importância de cada um para que a educação alcance sua missão.* Esse argumento perpassa o fundamento de um diretor mediador definido por Libâneo (2004), aquele que tem como compromisso a ação de aproximar o grupo escolar enquanto lutam por objetivos educacionais.

O estímulo referido pela Diretora X marca em sua fala a compreensão das necessidades humanas e que estas implicam nos seus comportamentos. Oposta à teoria clássica a abordagem democrática. Chiavenato (2003) apresenta o líder como um sábio que reconhece as necessidades dos indivíduos e suas diferenças.

O diretor com esta visão pode reconhecer cada indivíduo e estimulá-lo de modo que seu comportamento ou direcionamento esteja voltado a agir para alcançar a satisfação da necessidade.

A ação de orientar sobre as políticas existentes, de mobilizar e agir em prol de uma educação transformadora também são ações do diretor em torno da gestão democrática que deve estar pautada prioritariamente em conhecer as políticas existentes, a realidade em que atua para identificar as nuances da situação em que se encontra e poder agir de forma satisfatória.

O estímulo relacionado pela Diretora x aproxima a comunidade escolar na medida que impulsiona novas tentativas de reflexão, valoriza as já existentes e através do diálogo mantém vínculos. A diretora diante de estratégias que possam envolver a comunidade destaca *prever reuniões regulares com os pais, funcionários*

e professores para manter os grupos coesos e motivados no processo educativo+ (2013).

Ela também relata: %acompanho e oriento as atividades realizadas pelos diferentes setores que compõem a realidade escolar+ (DIRETORA X, 2013). A categoria %acompanhamento e orientação+ demonstra que a diretora entende que assumir o compromisso de possibilitar um processo de ensino construtivo ao ser humano requer mediação e esse trabalho é capaz de desenvolver potencialidades.

Para a mediação é necessário considerar aspectos voltados às relações humanas, ver as pessoas como seres dotados de sentimentos e emoções. Chiavenato (2003) mostra que as relações humanas preveem comportamentos que estão diretamente ligados à fatores motivacionais.

Por isso, mediar o trabalho das pessoas de um grupo requer um líder que tenha capacidade de dar atenção às pessoas, entender e ser flexível diante de outros pontos de vista, transmitir ideias respeitando a realidade do receptor e assim levar o grupo a pensar sobre a educação e o comprometimento individual com os objetivos educacionais.

O envolvimento do grupo através do diálogo possibilita o acompanhamento e a orientação do trabalho realizado no grupo escolar pelo diretor. As relações entre os membros preveem na perspectiva democrática a possibilidade do estímulo, visto que o encontro oportuniza a mobilização e a interação entre as pessoas. (CHIAVENATO, 2003).

Acompanhar torna-se um ato que requer organização do trabalho por parte do líder, pois implica na disponibilidade de se integrar ao grupo e aproveitar de todos os diversas potencialidades. A Diretora x destaca:

Tudo que é realizado pelos alunos, professores, pais e funcionários é importante, por isso valorizo as ações que são desenvolvidas na instituição (2013)

A valorização do trabalho realizado é também uma das características da gestão democrática em que o líder posiciona-se como um membro qualquer pertencente ao grupo e valoriza as ações de todos. (CHIAVENATO, 2003).

A mediação dos trabalhos manifesta a confiança do diretor que passa impulsionar as ações dos membros do grupo em prol do alcance de satisfações. O círculo forma-se na medida que a valorização reforça os trabalhos e pensamentos

em conjunto, predispostos ao alcance de metas, dessa forma amplia-se o clima de amizade e bom relacionamento do grupo que mantém as atividades em conjunto.

A Diretora X ainda argumenta outra ação democrática: %mostramos a importância da contribuição de cada um para que a escola alcance sua missão de ensinar+, a partir dessa categoria reafirma-se a valorização do trabalho de cada um para o coletivo, dessa forma descentraliza-se o poder e salienta uma liderança que pretende elevar o moral de seus parceiros para aproximá-los dos objetivos escolares com boa vontade e cooperação.

Assim, o papel do diretor e suas ações democráticas são percebidas através da relação com os estudantes e profissionais da educação de forma integradora. O trabalho escolar que parte do diretor cresce de forma articulada com seus alunos e profissionais da educação sendo resultado de planejamentos e organizações conjuntas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar na perspectiva democrática superou os conceitos de administração escolar das teorias clássicas no que se refere à valorização do humano nas construções e idealizações escolares em todos os aspectos.

A escola passou a ser visualizada como um lócus capaz de identificar e refletir questões sociais para assim trabalhar em prol de melhorias. O aluno passou a ser o foco das atuações sendo visualizado não como objeto subserviente ao sistema escolar, mas como oportunidade de proporcionar novas posições para a sociedade, passou a ser considerado um arquiteto de sonhos e inspirações sociais.

O diretor como articulador democrático toma o lugar do diretor autoritário e detentor de poder absoluto, na escola e passa a desempenhar papéis multidisciplinares, somam-se aos administrativos os assuntos ligados ao pedagógico.

É preciso ponderar que a escola analisada tem sua direção mantida pelas Irmãs de Nossa Senhora de Passo Fundo, apoiada pelo poder público municipal segue a orientação e princípios filosóficos da religião católica.

Tratando-se de uma escola com direcionamento confessional, o que já descarta uma direção predominante democrática foi possível analisar quais as possibilidades de ações, atitudes e concepções democráticas dentro desse contexto, visto que o viés democrático promete revolucionar os ambientes escolares no que diz respeito à presença de alunos e comunidade como atores sociais no processo educacional.

De acordo com a fundamentação teórica proposta para a investigação, a Diretora X mostra entender seu papel como pessoa que pode promover a articulação de pessoas, motivando-as, integrando-as através de experiências sociais entre escola e comunidade.

A característica que mostra o entendimento da diretora a respeito do trabalho do diretor como articulador e integrador de pessoas e processos foram observadas através das principais categorias: a categoria que refere-se à sua ação enquanto diretora tendo o compromisso de gerir as pessoas e um time referindo-se ao grupo de pessoas que compõem o grupo escolar.

A grande preocupação em torno dessas categorias analisadas é que o diretor na prática ganhe o perfil de mediador capaz de por em prática uma das grandes mudanças proporcionadas pela gestão: a participação da comunidade frente aos projetos escolares em todas as esferas educativas.

Pertinente refletir que %o time+, comunidade, alunos e profissionais da educação, como argumenta a diretora tenham autonomia e vós para tomar decisões que favoreçam a aprendizagem, assim como a direção possa dar espaço para que os membros respondam e possam agir de forma original. Essa preocupação reforça-se em função de a base escolar estar calcada em princípios religiosos cristãos o que pode ser determinante para o direcionamento de uma filosofia determinante.

A possibilidade do diretor diminuir as distâncias entre escola e a sociedade, fez com que a articulação de pessoas aconteça e a disparidade entre culturas e pessoas seja reconhecida e interpretada embora esteja em um contexto confessional.

Por meio de suas argumentações, foi possível identificar e analisar também a compreensão da Colaboradora sobre a gestão escolar como um %processo de trabalho+ com e através de todos+. Essa consideração, mostra a importância da participação de todos na visão da diretora.

A integração é uma característica que pode valorizar o papel de cada participante, assim como identificar responsabilidades educacionais diante dos trabalhos em grupo, quando não vistos como uma mera colaboração entre os membros, ou seja o grupo se integre apenas para atender requisitos salientados pela diretora ou de acordo com a filosofia confessional da escola.

A %responsabilidade+, também categoria analisada, é fruto de um trabalho escolar democrático que pretende oportunizar descobertas, promover no aluno o aprender a pensar e a projetar-se na sociedade como um ser capaz de atuar coletivamente.

Percebe-se que a Diretora X na escola, tem a premissa de promover a humanização das relações escolares com a comunidade de forma que juntos possam idealizar e construir uma educação pautada na reorganização e delineamento de questões sociais.

O social possibilita o compartilhamento de desejos, necessidades, com a escola e a comunidade, para que juntos possam formar cidadãos responsáveis para

interagir com a sociedade. A visão democrática participativa mostra aos alunos de forma prática e integradora a dinâmica da escola.

Nessa perspectiva, o diretor precisa resgatar a importância de valorizar os interesses coletivos, marcar a consideração e respeito à opinião do outro, a parceria amigável em grupo, assim como estimular o aluno a identificar o que realmente é bom para si e para a coletividade.

Uma das principais categorias que mostram a cumplicidade e a motivação na ação da Diretora X, característica capaz de unir as relações foi analisada através da categoria: "Tudo que é realizado pelos alunos, professores, pais e funcionários é importante, por isso valorizo as ações que são desenvolvidas na instituição" (2013).

Nesse sentido, o diretor enfatiza a promoção e o compartilhamento de pensamentos e ações sem a perda da unidade, desde que expresse no decorrer de suas contribuições a preocupação com esse grande desafio numa perspectiva colaborativa, sem a intenção de avaliar, decidir ou mudar o que está sendo construído o que anularia a autonomia e livre expressão dos sujeitos na escola.

Quanto às ações que encaminham a Gestão Democrática na Escola pesquisada, a Colaboradora compreende que é preciso estar aberta ao "diálogo", categoria analisada, para incentivar as práticas tanto dos alunos quanto de qualquer participante da realidade escolar. Somente o diálogo não contempla a dimensão de uma gestão democrática, mas já valoriza o pensar de cada parte e possibilita um melhor planejamento e organização frente às práticas.

Através da categoria "outra estratégia que desenvolvo é prever reuniões regulares com pais, funcionários e professores para manter o grupo coeso e motivado para o processo educativo" mostra que a diretora na prática promove o contato entre todos proporcionando momentos e condições para que a comunicação ocorra.

A valorização dos interesses coletivos pela a Diretora X está presente através das categorias: "estímulo, envolvimento de todos". A motivação e a valorização do trabalho de cada um como portas para a união do grupo estão ligadas ao "alcance de metas e objetivos comuns" que em conjunto com os atores sociais na escola concretizam-se e movem a escola para os objetivos.

Este trabalho de pesquisa para o campo da Gestão Educacional torna-se uma possibilidade de retomada deste assunto, ampliando-se trabalhos ou pesquisas no

sentido de aprimorar e superar as distâncias entre as teorias e as práticas diretivas bem como as ações relacionadas às gestões democráticas.

O papel do diretor em conjunto com as ações democráticas proporcionam aos sujeitos da escola princípios dos exercícios da cidadania. A prática diretiva munida de ações democráticas valoriza os saberes, os relacionamentos, o respeito às diferentes culturas e o reconhecimento da ação individual, objetivando o bem estar na coletividade, assim a prática escolar torna-se um princípio para orientação da vida humana.

## REFERÊNCIAS

BALMANT, O. Qualidade na Gestão Ganha Certificação. **Nova escola**. São Paulo, v. IV, n.21. p 11-15, 2012

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. & MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**. v.11, n.3, p.369-386, 1987.

Bigheto. A. C. Ensino confessional, laico ou inter-religioso? Qual a melhor resposta?. 2013. Disponível em [http://www.gper.com.br/documentos/ensino\\_confessional.pdf](http://www.gper.com.br/documentos/ensino_confessional.pdf). Acesso em 20-01-2014.

BRAIME; P. de: HERMANN, J. M. de. **Dinâmica da Pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BRASIL. **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF: Ministério da Educação, 1996

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília/DF: Congresso Nacional, 1998.

BRASIL. **Lei 10.576/1995 - atualizada até a Lei Nº 13.990 de 15 de maio de 20 de maio de 2012**. Gestão Democrática. Disponível em <http://www.educacao.rs.gov.br/dados/lei>. Acesso em 15-01-2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, C.; , J . O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. **Revista Portuguesa de Educação**. CIEd - Universidade do Minho. v15, n.1. p. 221-244, 2002.



DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos Primeiros escritos Sobre Administração Escolar no Brasil aos Escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidade. **Currículo sem Fronteiras**. v.9, n.2. p.258-285, 2009.

ESCOLA X. Projeto Político-Pedagógico. Nova Boa Vista (RS), 2013.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra S/A, 2000.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. Fundação Getúlio Vargas. v.35, n.2. p. 57-63, 1995.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 21ª ed. Goiânia: Alternativa, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5ª ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, C.; OLIVEIRA, J.; TOSCHI, M. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. O Caminho da gestão e a Liderança Escolar. **Gestão em rede**. Curitiba, v. 1, n.85. p. 16-18, 2008a.

LÜCK, H. Padrões de Competência para as Funções de Diretor Escolar. **Gestão em rede**. Curitiba. v. 1, n.90. p. 11-15, 2008b.

LÜCK, H. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** São Paulo, 2001.

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

MACEDO, L. de. **Ensaio pedagógico: como construir uma escola para todos.** Todos. Porto Alegre. Artmed, 2005.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MOREIRA, M. A. **Pesquisa em Educação em Ciências: Métodos Qualitativos.** Disponível em: <<http://www.if.ufrgs.br/~moreira/pesqquali.pdf>>. Acessado em 14 de setembro de 2013.

MORAN, J M.; MASETTO, M.; BEHRENS, M. **Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica.** 16ª ed. Campinas: Papirus, 2009.

Moura, R. **O Conceito de Autonomia da Escola:** 1999. Disponível em <http://rmoura.tripod.com/autonomia.htm>. Acesso em : 17-01-2014.

Padilha. P. R. **Diretores e gestão democrática na escola.** In: Brasil, Ministério da Educação e do esporte. Salto para o futuro; construindo uma escola cidadã, projeto político pedagógico. Brasília, V.II. n. 19 p. 66-67.1998

PARO. V. **Administração Escolar: Introdução crítica.** 9ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PONTE, J. P. Formação contínua: políticas, concepções e práticas. **Aprender.** São Paulo. v. 16. p. 11-16, 1994.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil: Genealogia do conhecimento**. Brasília, Distrito Federal: Liber Livro, 2007.

SANTOS, B. A. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SOUZA, Â. R. De S. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. PUC/SP, 302 p. Tese de Doutorado em Educação. São Paulo, 2006. Conferir digitação na MDT.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1997.

VALERIEN, J.; DIAS, J. A. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez, 2012.

VEIGA, C. G. **História da Educação**. São Paulo: Ática, 2007.

VIEIRA, S. L. **Novos Paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005.

WEISZ, T. **O diálogo entre o ensino e a aprendizagem**. São Paulo: Ática, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2002.

## **APÊNDICE 1 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 da UAB/ UFSM vem apresentar a acadêmica Daiane de Almeida à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada O Papel do Diretor na Gestão escolar de uma Escola Municipal de Nova Boa Vista (RS).

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo é entender o papel do diretor na gestão escolar de uma escola municipal.

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.

Sarandi, agosto de 2013.

---

Profa. Ms. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

Orientadora

## APÊNDICE 2 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL É 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: O Papel do Diretor na Gestão Educacional de uma Escola municipal de Nova Boa Vista ( RS)

Pesquisadora responsável: Daiane de Almeida

Orientadora: Ana Paula da Rosa Cristino

Instituição: UAB/ UFSM.

Telefone para contato: (54) 8419-0960

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. A pesquisadora 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 (...)

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

Gestão?

Ações do diretor ?

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.

Sarandi, agosto de 2013.

Daiane de Almeida  
Professora Autora da Pesquisa

**APÊNDICE 3 TERMO DE CONFIABILIDADE**

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

**TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

Título da monografia: O PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DE UMA ESCOLA DE NOVA BOA VISTA (RS)

Pesquisador responsável: DAIANE DE ALMEIDA

Instituição/Departamento:

Telefone para contato: 54- 8419-0960

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados através de um questionário realizado na Escola Municipal Santos Anjos de nova Boa Vista . Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade da Professora Pesquisadora Ana Paula Cristino. Após este período, os dados serão destruídos.

Sarandi , agosto de 2013.

.....

## APÊNDICE 4 QUESTIONÁRIO

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

#### QUESTIONÁRIO

Vimos por meio deste, solicitar sua contribuição para a realização da pesquisa intitulada "O papel do diretor na gestão democrática escolar". O objetivo central do estudo é analisar o papel do diretor na gestão democrática escolar em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Nova Boa Vista (RS).

Obrigada por sua colaboração!

#### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Tempo e atuação no cargo atual: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na Escola: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na rede pública de ensino: \_\_\_\_\_

1 . O que você entende por gestão escolar?

---

---

---

---

2 . Como o seu trabalho contribui para a gestão em sua escola? Justifique.

---

---

---

---

4 - Como você percebe a relação da direção, da orientação pedagógica e do grupo docente com os demais órgãos da comunidade escolar? Justifique.

---

---

---



---

---

5- Quais são as estratégias que partem do diretor para envolver a comunidade escolar?

---

---

---

---

---