

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

**GESTÃO EDUCACIONAL:
O ATO DE EDUCAR, PENSAR, SENTIR E AGIR**

Marieli Bertoldi

**Tio Hugo, RS, Brasil
2011**

**GESTÃO EDUCACIONAL:
O ATO DE EDUCAR, PENSAR, SENTIR E AGIR**

por

Marieli Bertoldi

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

Orientadora: Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

Tio Hugo, RS, Brasil

2011

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

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

**GESTÃO EDUCACIONAL:
O ATO DE EDUCAR, PENSAR, SENTIR E AGIR**

elaborada por
Marieli Bertoldi

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Clarice Zientarski, Ms. (UFSM)

Izabel Cristina Uaska Hepp, Ms. (UFSM)

Tio Hugo, 16 de setembro de 2011.

*Dedico este trabalho
A Minha Mãe Sirlei Muniz Balbinott, meu
exemplo, minha vida,
Minhas irmãs Francieli e Grazieli Bertoldi,
Andrieli Bertoldi(in memorian), pelo carinho e
amor..
Ao meu anjinho Cauã, pelos momentos de
alegria e descontração.
Ao meu namorado Roberto Luís Bangemann,
pela força e incentivo...
A amiga, Laís Mader, única em minha vida...
Sem vocês meu sonho seria impossível...*

A Jeová Deus minha rocha...

*Aos meus professores, tutores e a orientadora Alexandra
Silva Santos Furquim, que me forneceu orientações
seguras, guiando meu caminho no decorrer do curso, pela
paciência e dedicação.*

*A todos os colegas de curso, pelo companheirismo e
amizade.*

*A UFSM, pela oportunidade de fazer parte de minha
caminhada.*

*Ao Pólo de Tio Hugo, aos coordenadores, e tutores, pela
dedicação.*

RESUMO

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

GESTÃO EDUCACIONAL: O ATO DE EDUCAR, SENTIR, PENSAR E AGIR

AUTORA: MARIELI BERTOLDI

ORIENTADORA: PROFA. MS. ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM

Data e Local da Defesa: Tio Hugo, 16 de setembro de 2011.

Esta monografia tematiza acerca da gestão educacional e escolar, em que se buscou investigar como ocorre a gestão em escolas de Santo Antônio do Planalto/RS. Especificamente objetivou-se identificar nas escolas em estudo como é construída a gestão escolar, conhecer o papel dos diretores no contexto da gestão escolar e conhecer os desafios que predominam na prática do diretor escolar. A pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem qualitativa, caracterizada como um estudo de caso. Participaram do estudo três diretores de escola. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário. O estudo revelou formas de pensar, de agir e de sentir do diretor escolar, profissional que possui responsabilidades e compromissos a serem cumpridos e que buscam cada um a sua maneira soluções para que possam juntos, gestores e famílias, realizar um trabalho que garanta a participação eficaz da comunidade escolar no cotidiano da gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão educacional, Gestão escolar, Diretor escolar.

ABSTRACT

Monograph Specialization
Postgraduate Course Distance
Lato-Sensu Specialization in Educational Management
Universidade Federal de Santa Maria

MANAGEMENT EDUCATION: THE ACT OF EDUCATING, THINK, FEEL AND ACT

AUTHOR: MARIELI BERTOLDI

ADVISER: PROFA. MS. ALEXANDRA SILVA SANTOS FURQUIM

Date and Location of Defense: Uncle Hugo, September 16, 2011.

This monograph thematizes about educational management and school in which we sought to investigate how does the school management in schools of St. Anthony's Plateau / RS. Specifically aimed at identifying the school under study is constructor das the school management understands the role of school managers with quality, the actions delegated in the face of educational management and meet the challenges that predominate in the practice of school manager. The survey was developed with a qualitative approach, characterized as a case study. Participated in the study, three school administrators, Rita, Cristiane and Roseli. As an instrument of data, collection used the questionnaire. The data were analyzed, reflected, rescued from new knowledge, the reality of schools and managers. The interviewee has revealed ways of thinking, acting, feeling, being a very important contribution that can answer the questions posed, they know that there are responsibilities and commitments to be met. Each seek their own way, so that solutions can together, educators and families, do a job that guarantees the participation of most families in the daily school management.

Keywords: Education Management, School management, school director.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 09 |
| CAPÍTULO 1 | 13 |
| 1 Aspectos gerais sobre a gestão educacional: o processo construído no cotidiano das ações | 13 |
| 1.1 A gestão escolar nos dias atuais..... | 15 |
| 1.2 O diretor escolar..... | 19 |
| CAPITULO 2 | 28 |
| 2 O diretor escolar: suas atribuições e desafios | 28 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 35 |
| REFERÊNCIAS | 38 |
| APÊNDICE | 40 |

INTRODUÇÃO

Enquanto ficamos como espectadores da vida, cada um deve procurar ascender a níveis de maior consciência, desenvolvendo e enriquecendo um processo de consciência coletiva que leve o homem a buscar cada vez mais a realização plena, melhorando a educação e sua qualidade de vida.

Vivemos numa época de importantes reformas na educação brasileira e de necessárias investigações, reflexões e pesquisas nas diversas áreas de atuação do professor, pois inúmeros são os desafios que tem de enfrentar no contexto das transformações e dos acontecimentos do mundo atual que repercutem na educação escolar.

A educação é um processo tipicamente humano, que possui a especificidade de formar cidadãos por meio de conteúdos, que são idéias, teorias e valores, que influenciam decisivamente na vida de cada um.

Segundo Delors (2006), a prática pedagógica deve preocupar-se em desenvolver quatro aprendizagens fundamentais, que serão para cada indivíduo os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, que indica o interesse, a abertura para o conhecimento, que verdadeiramente liberta da ignorância; aprender a fazer, que mostra a coragem de executar, de correr riscos, de errar mesmo na busca de acertar; aprender a conviver, que traz o desafio da convivência que apresenta o respeito a todos e aprender a ser, que indica a capacitação interagir com outro consigo mesmo em constante mudança e evolução.

Assim, podemos considerar que o gestor escolar, consciente das suas atribuições e responsabilidades, mais compatíveis com os interesses das necessidades e dos valores peculiares relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos, coordenar e avaliar o trabalho dos docentes, ao tomar suas decisões, estará sempre agindo consciente de suas ações.

Acreditamos em uma educação de qualidade e na possibilidade da implantação da cultura de participação nas escolas, passo fundamental em busca da garantia do direito à educação e à formação plena dos estudantes, para assim redimensionarmos as discussões sobre o real papel de uma gestão escolar. Segundo Lück (1998), a gestão escolar pressupõe o trabalho associado de

pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

A concepção de escola e suas implicações quanto à gestão escolar, os entraves do modelo estático de escola e de sua conseqüente direção, a passagem de um modelo estático para um paradigma mais dinâmico, a democratização e descentralização da gestão escolar, a proposição da autonomia da escola e a formação de gestores escolares são desafios pertinentes e inadiáveis neste mundo globalizado.

O Ato de Educar, Pensar e Agir inter-relacionados com gestão educacional e escolar proporciona ao grupo pedagógico e aos seus gestores a perspectiva de atuar com a responsabilidade de criar um clima que favoreça não somente o desenvolvimento intelectual das crianças, mas, igualmente, a sensibilidade e todas as suas potencialidades. Considera-se que essas são formas complementares de se perceber e interpretar a realidade, uma envolvendo o âmbito cognitivo e a outra o afetivo, emocional.

É fundamental esse despertar de consciência, pois servirá para possibilitar aos educandos a condição de prosseguir. Sendo assim, o diretor deverá estar predisposto a realizar um trabalho compartilhado, com seus colaboradores na gestão pedagógica, para planejar, pensar, agir, sentindo o processo de ensino-aprendizagem, que compõe a dimensão pedagógica e assim alcançar os resultados almejados.

Todo processo ocorre por meio das vivências, experiências ou práticas, não é apenas suficiente conhecer, é preciso colocar as normas em prática e os princípios, sendo que o papel que o professor desempenha é essencial em qualquer forma de ensino onde se pretende que sempre mais alunos consigam aprender. Entretanto, sozinho e de forma isolada, o professor não conseguirá alcançar este objetivo, pois precisa da escola e de uma gestão que esteja voltada para o progresso e para as mudanças que a sociedade oferece.

Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo geral investigar como ocorre a gestão escolar em escolas de Santo Antônio do Planalto/RS. Especificamente, buscou-se identificar nas escolas em estudo como é construída a gestão escolar, tomar conhecimento do papel dos diretores escolares, as perspectivas e os desafios que predominam na prática escolar.

O estudo visou refletir sobre as produções voltadas para a gestão educacional e escolar, tomando como base a reflexão nas pesquisas de Arroyo (1987), Paro (2000), Ferreira (2001), Barroso (2001), Lück (2000, 2007), Libâneo (2001, 2004), dentre outros.

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, caracterizada como um estudo de caso (TRIVIÑOS, 1987). Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário. Por definição, um questionário é um instrumento de recolha de informações rigorosamente padronizado, tanto no texto das questões formuladas como na ordem em que elas são colocadas, para que haja legitimidade na comparação das respostas dadas pelos sujeitos inquiridos, a colocação das questões deve ser igual para todos, sem nenhum tipo de adaptação, explicação ou alteração, por menor que seja.

O estudo foi desenvolvido com três diretores escolares de distintas escolas de Santo Antônio do Planalto/RS. A fim de atender as questões éticas de pesquisa, os participantes do estudo foram denominados de Cristiane, Rita e Roseli.

Cristiane é formada em Língua Portuguesa e Mestre em Linguística Aplicada. Possui 21 anos de serviço, é diretora e professora de uma escola que possui 261 alunos matriculados. Rita atua há 23 anos como professora, possui o curso de Pedagogia - Séries Iniciais, Pós-Graduação em Gestão Educacional e é diretora de uma escola que atende no total 202 alunos. Roseli atua como Secretária de Educação há 8 anos, é formada em Pedagogia Educação Infantil e Pós-Graduada em Gestão Educacional, sendo que já desenvolve sua prática como docente há 15 anos.

A análise constituiu-se na descrição e interpretação das fontes de pesquisa selecionadas para consulta, com vistas a atingir os objetivos propostos, relevando a importância de reflexão sobre o ato de educar, pensar, sentir e agir convergentes com a gestão educacional e escolar.

A presente monografia está organizada em dois capítulos. O primeiro apresenta aspectos gerais sobre a gestão educacional e escolar e as atribuições do diretor escolar. O capítulo 2 apresenta e discute os dados obtidos no estudo. Por fim, apresentam-se as considerações acerca do estudo desenvolvido, embora se considere que o tema escolhido para desenvolver é amplo e complexo, envolvendo outros aspectos, do que o apresentado e finalizado com a

consideração final do estudo. Por isso, esta monografia constitui um primeiro passo de outros que estão por vir e não tem a pretensão de esgotar o assunto.

CAPÍTULO 1

1 ASPECTOS GERAIS SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR: O PROCESSO CONSTRUÍDO NO COTIDIANO DAS AÇÕES

Este capítulo aborda aspectos teóricos sobre a gestão educacional em sentido geral e, em específico, a gestão escolar e seu papel na formação de cidadãos. As perguntas que se quer responder são basicamente as seguintes: O que é gestão educacional? Quais são seus impactos na gestão escolar? O que é gestão escolar e como ela se realiza dentro do ambiente escolar? Quais são as atribuições dos gestores?

A gestão educacional pode ser entendida como o caminho, o modelo e as posturas envolvidas e desenvolvidas para gerir o sistema escolar ou as escolas. É uma expressão que ganhou corpo no contexto escolar, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área.

Em linhas gerais, a gestão educacional é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida dos profissionais da educação nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho.

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação de dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação, pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não diretivismo; ora a hetero-avaliação, ora auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade. (LÜCK, 2007, p. 4)

O conceito de gestão educacional resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as partes e destas entre si. A partir do momento que ocorre o entendimento do conceito de gestão educacional surgem novos paradigmas. Capra (1993, p. 17) enfatiza que:

Um paradigma significaria a totalidade de pensamentos, percepções e valores que formam uma determinada visão da realidade, uma visão que é a base do modo como a sociedade se organiza.

Considera-se esse esclarecimento fundamental para que as ações decorrentes sejam consistentes, claras e efetivas no seu direcionamento. Conseqüentemente, o estudo e a reflexão sobre a representação paradigmática da gestão educacional constituem-se em condição para que gestores educacionais preparem-se para o exercício, aproveitem a experiência para construir conhecimentos sobre sua prática, tanto aprimorando as bases do próprio exercício, como contribuindo para a melhoria dos demais gestores, uma vez que o bom trabalho executado por uns serve de referência para os demais.

Nesse sentido, o papel do gestor em seu ambiente de trabalho é proporcionar aos seus companheiros um ambiente harmonioso, sabendo articular suas funções que não são poucas, onde este enfrenta vários desafios.

O gestor é, um educador, que sabe ser, sabe conhecer, sabe fazer e viver, que obtém uma visão ampla, enxerga de longe, onde precisa acompanhar as mudanças, assumindo um novo perfil, sendo um líder. Aquele que consegue influenciar as pessoas a realizar algo para alcançar o seu objetivo, sabendo atuar dentro do ambiente escolar, buscando novas formas de se realizar, sabendo quais são as suas expectativas que são bem claras, que é uma educação de qualidade para os alunos.

Para que o gestor possa ter o Ato de Educar, Pensar e Agir, conduza sua função de maneira positiva, o valor e a importância de uma equipe que comungue dos mesmos ideais são imprescindíveis para que se tenha certeza do trabalho realizado às práticas educacionais, e suas concepções em que orienta seu trabalho, e para que a instituição realmente coloque em prática as ações necessárias e à realização de suas metas e estratégias educacionais rumo à sua função precípua que é o desenvolvimento e a educação.

O gestor deve estar ciente que a qualidade da escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. O gestor deve saber integrar objetivo, ação e resultado, assim agrega à sua gestão colaboradores empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade.

Em síntese, o bom gestor deve ser um administrador, isto é, manter a escola dentro das normas do sistema educacional, seguir portarias e instruções e ser exigente no cumprimento de prazos.

Deve valorizar acima de tudo qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e criar oportunidades de capacitação docente, mantendo em evidencia a formação continuada. Acrescenta-se que a gestão escolar deve ser focada para a formação da cidadania, contemplando as relações externas, inter-relacionando-se com a comunidade. Dessa forma, a gestão educacional possui:

Os princípios da educação que a gestão assegura serem cumpridos uma educação comprometida com a “sabedoria” de viver juntos respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida. (FERREIRA, 2001, p. 307)

Nesse contexto, considera-se a escola como lugar de compartilhamento de valores e de aprender conhecimentos, de desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas, estéticas; como lugar de formação de competências para a participação na vida social e econômica como uma organização que apresenta uniformidade em suas metas, interdependência entre a racionalidade no uso de recursos e a coordenação do esforço humano coletivo.

1.1 A gestão escolar nos dias atuais

Bastante recente, o conceito de gestão escolar é muito importante quando se deseja uma escola que vá ao encontro das atuais necessidades, ou exigências da vida social, de formar cidadãos portadores de competências e habilidades que facilitem a sua inserção social. Pois o papel social da escola junto à comunidade, é de um agente transformador dos problemas e carências daquele meio, como fonte de informações para todos os que desejam uma melhor qualidade de vida.

De acordo com Santos (2006), a gestão escolar pode ser dividida em três áreas interligadas ou integradas, a gestão pedagógica, a gestão de recursos humanos e a gestão administrativa.

A gestão pedagógica é a principal e mais importante, pois será essa que gerenciará a área educativa, a mais relacionada com a educação, esta gestão traça

os objetivos do ensino e as áreas de atuação visando melhorias na comunidade escolar e nos alunos. Cria as grades curriculares, faz acompanhamentos e avaliações do desempenho dos objetivos propostos, incluindo objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar (HENGEMUHLE, 2004).

A gestão pedagógica em uma escola tem como propósito educar o aluno, compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional, cuida também do gerenciamento da área educativa da escola, estabelecendo os objetivos para o ensino através do regimento escolar e do Projeto Político Pedagógico.

A gestão pedagógica é o lado mais importante e significativo da gestão escolar. Cuida de gerir a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar. Estabelece objetivos para o ensino, gerais e específicos. Define as linhas de atuação em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos. Propõe metas a serem atingidas. Elabora os conteúdos curriculares. Acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas. Avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo. Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da escola. Parte do Plano Escolar (ou Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar) também inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar. O Diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso. É auxiliado nessa tarefa pelo Coordenador Pedagógico (quando existe) (PARO, 2000, p. 20).

O importante é assegurar a escola que possa criar modalidades de participação colegiada, a fim de construir sua identidade, tendo como objetivo uma educação de qualidade sustentada em concepções cooperativas e solidárias intra e interescolares, tendo como desafio maior caminhar para uma educação, que integre todas as dimensões do ser humano.

Para isso é preciso de pessoas que façam essa integração em si mesma do sensorial, intelectual, emocional, ético e tecnológico, que transitem de forma fácil entre o pessoal e o social, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos (LIBÂNEO, 2004)

Já a gestão administrativa cuida do patrimônio material, dos materiais, do prédio, cuida também da legislação escolar, mantém o controle sobre os recursos de uma organização com o objetivo de produzir os melhores resultados(PARO 2000).

No caso da escola, Paro (2000) afirma que a gestão administrativa tem a função de fornecer o apoio necessário ao trabalho educacional, como garantir o funcionamento das atividades de administração de pessoal, das atividades de apoio, tais como, secretaria, serviços gerais, atividades de limpeza e conservação e também o provimento e conservação dos recursos materiais e patrimoniais da escola entre outras atividades.

A gestão administrativa cuida da parte física (o prédio e os equipamentos materiais que a escola possui) e da parte institucional (a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria). Suas especificidades estão enunciadas no Plano Escolar (também denominado Plano Político-Pedagógico de Gestão Escolar, ou Projeto Pedagógico) e no Regimento Escolar (PARO, 2000, p. 20).

A gestão de recursos humanos também cuida da comunidade escolar e da sociedade com que se relaciona a elaboração das atividades dos professores e funcionários, direitos e deveres de todos os participantes da área da educação, pressupõe a observância das regras e critérios relativos à captação de recursos, a utilização dos mesmos e a sua devida prestação de contas.

De forma geral, recurso financeiro quer dizer o dinheiro disponível para o financiamento das atividades de uma escola, assim o processo de descentralização proporciona maior racionalidade na gestão e na utilização dos recursos, visto que este será gerenciado diretamente pela instituição, que melhor do que ninguém conhece sua realidade e, portanto, saberá a melhor forma de utilizar, desenvolver, e ter um ambiente de promoção do ser e conviver, do conhecer e fazer, suas especificidades, e a maneira de descrever a situação da organização, sem menosprezar a importância de cada atividade, já que uma depende da outra, no que diz respeito à circulação de dados e informações necessárias para o exercício de cada função, seja para aquisição de recursos materiais, tecnológicos ou prestação de serviços(PARO 2000).

A gestão dos recursos humanos não menos importante que a Gestão Pedagógica (a gestão de pessoal - alunos, equipe escolar, comunidade) constitui a parte mais sensível de toda a gestão. Sem dúvida, lidar com pessoas, mantê-las trabalhando satisfeitas, rendendo o máximo em suas atividades, contornar problemas e questões de relacionamento humano fazem da gestão de recursos humanos o fiel da balança - em termos de fracasso ou sucesso - de toda formulação educacional a que se pretenda dar consecução na escola. Direitos, deveres, atribuições - de professores, corpo técnico, pessoal administrativo, alunos, pais e comunidades - estão previstos no Regimento Escolar. Quando o Regimento Escolar é elaborado de modo equilibrado, não tolhendo demais a autonomia das pessoas envolvidas com o trabalho escolar, nem deixando lacunas e vazios sujeitos a interpretações ambíguas, a gestão de recursos humanos se torna mais simples e mais justa (PARO 2000, p. 20).

Convém lembrar que esta organização em três áreas, gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão de recursos humanos, de caráter puramente explicativo, já que no dia-a-dia da escola as três gestões não podem ser aplicadas separadamente, ao contrário, precisam estar integradas, para que se garanta a organicidade do sistema educacional.

É necessário assim fazer, examinar as modalidades de participação na escola, a realidade interna à organização escolar é evidente, complexa e precisa ser examinada em toda sua complexidade, para que a colaboração se efetive e a realização de todos aconteça no trabalho coletivo, permitindo e compreendendo que o funcionamento de uma organização escolar, que é fruto de um compromisso entre uma estrutura formal e interações, que se produz no interior, a partir da participação de todos.

Para Morgan (1996), a escola deve funcionar como um sistema vivo que existe num ambiente mais amplo do qual depende em termos de satisfação das suas várias necessidades e os seus profissionais devem funcionar como os órgãos que, em conjunto, trabalham para que a organização cumpra com os seus objetivos.

Segundo Libâneo (2004), a gestão da escola é uma tarefa administrativa e pensar na gestão deste espaço remete a muitos desafios, pois a organização e a gestão escolar são dimensões que estão profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, mas um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo.

A concepção de gestão escolar supera o conceito de administração escolar, trata-se de um significado mais abrangente, democrático e transformador que percebe a escola como um espaço de conflitos, de relações interpessoais, de emergência e alternância de lideranças, de negociação entre interesses.

No processo educativo pedagógico, ocorre, é claro, em todos os âmbitos da vida social, pela imersão dos indivíduos no ambiente familiar, no espaço cultural formador, pelas trocas informais, através dos meios de comunicação, através do trabalho, tem o papel explícito de intervir no processo de aprendizagem.

Sendo assim, os profissionais que trabalham na escola têm uma função pedagógica bastante diferenciada, cabe-lhes a importante tarefa de fazer a mediação entre o aluno e o saber sistematizado, de iniciá-lo no conjunto de normas e regras que regem o mundo letrado, de possibilitar o desenvolvimento, pelo aluno, dos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que lhe permitirão participar, como cidadão ativo, no mundo contemporâneo.

1.2 O diretor escolar

Até quando existia um modelo de direção de escola em que o diretor era um simples tutelado dos órgãos governamentais, sem poder emitir uma voz própria no estabelecimento do ensino, como consequência, ele não podia ser responsabilizado pelos resultados das suas ações. Lück (2000, p. 13) destaca que:

[...] o seu trabalho consistia em, principalmente, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

Atualmente, considera-se o diretor como um gestor que exerce várias atribuições, em que precisa saber desenvolver o seu papel dentro da escola, sendo aquele que assume uma liderança, oferece uma comunicação aberta, desenvolvendo credibilidade, cuidando sempre do relacionamento interpessoal de alunos, professores e pais. Para isso, o gestor que exerce importantes atribuições, contribui para transformar e estimular os integrantes da organização escolar para o seguirem em direção a uma escola reflexiva.

O envolvimento e liderança devem ser oferecidos dentro de uma linha de ação segundo a qual o diretor é um facilitador, alguém que pensa e assume responsabilidade de articular a equipe gestora, para assim desenvolver uma gestão integrada com todos os segmentos da escola, envolvendo também a participação da família. Em contrapartida, Müller (2006, p. 10) expõe que o diretor necessita ter:

[...] o perfil ideal para gerenciar uma escola deve contemplar capacidade de trabalho administrativo-pedagógico aliada à empatia e vínculo com a comunidade. Algumas características próprias são importante como envolvimento com a comunidade escolar, já que os vínculos de confiança estabelecidos poderão motivar e facilitar a implementação de projetos educativos e novas ações. Muito ligada ao gestor e à equipe diretiva se relaciona a capacidade de organização, disciplina e cuidado com o patrimônio público.

A leitura ao pé da letra da determinação constitucional de que educação é dever do Estado, é comumente associada a este entendimento, portanto, educação é apenas direito da sociedade. Essa dissociação entre direitos de uns e deveres de outros, ao perpassar a sociedade como um todo, produz na educação diretores que não lideram, professores que não ensinam, alunos que não aprendem, todos esperando que o outro faça alguma coisa para resolver os problemas ou dificuldades, inclusive os ocupantes de posições mais elevadas no sistema de ensino.

Segundo essa concepção, adotou-se uma fundamentação teórica de caráter mais normativo, determinada pelo princípio de certo e errado, completo, incompleto, perfeito, imperfeito. Na opinião de Lück (2000, p. 14):

[...] adotou-se o método de administração científica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada, da linearidade, da influência estabelecida de fora para dentro, do emprego mecanicista de pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais, da fragmentação e redução dos processos educacionais a tarefas exercidas sem vida e sem espírito.

Igualmente associada a esta concepção é o entendimento de que o importante é fazer o máximo (preocupação com a dimensão quantitativa) e não o de fazer o melhor e o diferente (preocupação qualitativa).

Dentro desse enfoque, administrar a escola corresponderia apenas a comandar e controlar o grupo, com base numa visão bastante objetiva sobre a unidade e nela intervir de maneira distanciada, com o propósito de manter a objetividade e a autoridade do diretor.

É importante ao diretor oferecer condições favoráveis para que o professor possa proporcionar uma organização efetiva da classe, bem como associar o trabalho da classe aos “para casa”, dando ênfase às habilidades básicas, e à aprendizagem cognitiva, sistematizar uma área de conhecimento, uma maneira de ver as coisas, de explicar e prever as observações de resolver problemas, importando sempre que os professores conheçam formas concretas, de ajudar os alunos a pensar e a aprender. Nesse norte, são importantes os seguintes requisitos organizacionais:

[...] uma cultura e uma filosofia na escola, voltadas à melhoria da eficácia do ensino, entre outras medidas, através de coordenação, supervisão (liderança) e profissionalismo; um planejamento sistemático e bem concebido das atividades de aprendizagem, combatendo as faltas de alunos e professores; muita atenção para estimular um ambiente calmo e ordenado na escola; consenso entre a direção e os professores no tocante à “missão” (função) da escola; existência, na escola, de um plano de trabalho bem definido; acordo acerca da progressão do aluno através do currículo, com atenção especial para a promoção de uma série para outra. (LÜCK, 2000, p. 14)

Ainda Lück (2000), diz que isso tudo implica no fato de que a filosofia da escola não deve ser mudada com muita frequência, já que professores e direção precisa de tempo para se familiarizar com a mudança.

Mas essa postura pode colidir com idéias e interesses de outros segmentos sociais interessados no contexto da escola, que são as autoridades, os Conselhos de Educação, os pais dos alunos e os empregadores. Está claro que quase todas as pessoas desejam escolas eficazes, quando os alunos vão mal, muitos docentes chegam a ficar aborrecidos.

Neste sentido, a transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, fazem toda a diferença para a melhor atitude a ser tomada em casos desses, para garantir uma qualidade de ensino.

Em vista disso, é necessário que o diretor comunique claramente as mudanças, utilizando exemplos concretos e que fique bem claro o que cada um poderá ganhar com a mudança e o que provavelmente cada um perderá quanto aos professores, é fundamental que tenham tempo para experimentar e desfrutar as idéias novas. Isso deve ser propiciado pelo gestor, já que alguns projetos de inovação bem abrangentes precisa de uma liderança específica e influente na escola, para poder transformar as velhas atitudes já estabelecidas.

Assim, o gestor precisa propor discussões com o corpo docente para que todos possam compreender e assimilar a inovação, para chegar a um nível de eficácia desejado, o diretor necessita proporcionar aos indivíduos e aos grupos o espaço para por em prática suas experiências.

É sua atribuição analisar a realidade, e posicionar-se em relação a ela, sem, contudo efetivar um comprometimento tal que o impeça a objetividade de sua opinião nas decisões com o grupo ou mesmo que expanda suas idéias formadas.

Entende-se que é atribuição do diretor escolar direcionar a elaboração do planejamento participativo, agir no sentido de sensibilizar a comunidade da realidade em que vive e a desenvolver um sentimento de crítica, além das aparências as ideologias impostas pelo sistema dominante, para que atinja as causas mais profundas dos seus problemas. Compreende-se que a melhor maneira de conseguir mudanças de atitudes é pela conscientização, não a imposição de uma nova ideologia, o que apenas perpetuaria a comunidade na visão alienada em que vivem.

Proporcionar igualdade, formação e apoio, com realce especial na resolução de problemas, mas menor ênfase à transmissão de conhecimentos. Quando a escola consegue concentrar-se na aprendizagem crítica-reflexiva, tanto de professores quanto alunos, o diretor estará a caminho de conviver com a eficiência em sua gestão.

O gestor escolar tem como objetivo, uma vez que os seres humanos aprendem em sua grande maioria, por imitação, processos de comunicação, tomada de decisão, solução de problemas, por extensão, pode influenciar as atitudes e comportamentos de todos os integrantes da organização. Libâneo (2001, p. 66) ressalta esta questão quando afirma que:

[...] no processo de desenvolvimento do ser este se desenvolve e se transforma continuamente, e a educação pode atuar na configuração da personalidade a partir de determinadas condições internas do indivíduo.

Para desempenhar suas atribuições, o diretor necessita internalizar algumas definições básicas, entre elas está dirigir uma instituição de ensino, utilizando a inteligência, estratégia e ação, se concentrar nas oportunidades e principalmente na inovação, entre outras atribuições.

O sistema educacional dada a sua complexidade, por abrigar um conjunto de ações e determinações ambientais, emocionais, afetivas, técnicas e materiais e a escola, como uma instituição social, formada por um conjunto de normas e dissabores, e, contínua crise, transforma em prioridade o compromisso que o diretor estabelece com a sociedade e, portanto, deve informar aos usuários de seus serviços o que realmente pretende e os seus reais objetivos.

Na opinião de Lück (2000, p. 12-13), esse movimento, que altera o sentido e a concepção que temos da educação, da escola e da nova relação entre a escola e a sociedade:

[...] tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade.

Atuando como mediador do processo de ensino-aprendizagem, o diretor e sua equipe gestora em interação consciente com os alunos agem de modo natural, mutuamente respeitoso, mutuamente afetivo, de orientação séria, sadia e comprometida, buscando não cercear a liberdade, a individualidade. Não se busca a padronização de comportamentos, mas o crescimento de todos e principalmente do aluno como indivíduo, assumindo sua identidade e capaz de viver em co-participação com a coletividade (LIBÂNEO, 2004).

No mundo globalizado com as informações colocadas de imediato à disposição de todos é importante que o diretor possa ser útil em diversos momentos de sua gestão escolar, primeiro para si mesmo, para quando tenha que tomar alguma decisão em conformidade com a legislação oficial existente, depois, para poder instruir os professores que podem questioná-lo sobre este ou aquele procedimento ou decisão, e, finalmente, para poder esclarecer os pais ou a

comunidade, que deseja conhecer melhor o funcionamento da escola dos seus filhos.

Para isso, faz-se necessário que sejam elaborados os domínios possíveis de intervenção do diretor escolar, cada item desses possíveis domínios, o diretor irá fazer suas anotações, levantando diversas ou diferentes questões, muitos problemas da gestão escolar, os textos oficiais oriundos do Estado apresentam apenas parte da solução, que pode ser genérica demais ou descontextualizada (BARROSO, 2001).

O conhecimento implica ao diretor escolar ter a dimensão exata de seu espaço de autonomia. Nesse sentido, é muito importante que ele conheça os textos legais para poder determinar corretamente o que é essencial e o que vem a ser secundário na gestão da escola. Nesse contexto, necessita:

Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica e sua operacionalização através dos planos de ensino, articulando o currículo com as diretrizes da Secretaria. Incentivar a utilização de recursos tecnológicos e materiais interativos para o enriquecimento da proposta pedagógica da escola. Estimular e apoiar os projetos pedagógicos experimentais da escola. Assegurar o alcance dos marcos de aprendizagem, definidos por ciclo e série, mediante o acompanhamento do progresso do aluno, identificando as necessidades de adoção de medidas de intervenção para sanar as dificuldades evidenciadas. (SILVA; MENDONÇA, 2003, p. 20)

Pensar na escola e na construção de um projeto educacional requer o estabelecimento dos conceitos, pelos quais se fundamentam as percepções de um Projeto Político e Pedagógico. As bases desse projeto devem se estabelecer sobre a visão de sociedade onde a escola se insere e, conseqüentemente, com paradigmas educacionais pertinentes.

Nesse contexto, são atribuições do diretor escolar:

Articular-se com as Coordenadorias Regionais e setores da SMEC na busca de apoio técnico-pedagógico, sócio-educativo e administrativo, visando elevar a produtividade do ensino e da aprendizagem. Acompanhar a frequência e avaliação contínua do rendimento dos alunos através dos registros nos Diários de Classe, analisando, socializando os dados e adotando medidas para a correção dos desvios. Assegurar o cumprimento do sistema de avaliação estabelecido no Regimento Escolar. Monitorar a rotina da sala de aula através da atuação do Coordenador Pedagógico. Assegurar um ambiente escolar propício, estabelecendo as condições favoráveis para a educação inclusiva de forma produtiva e cidadã. Acompanhar a execução dos projetos em parcerias com outras instituições, adequando-os à realidade da sua escola (SILVA; MENDONÇA, 2003, p. 20).

Como se vê, a garantia da efetividade do processo de ensino-aprendizagem por parte do gestor vai desde a implementação da proposta pedagógica até a execução de projetos em parcerias com outras instituições. Não é tarefa fácil nem simples, mostrando que o gestor deve ter excelente formação não só pedagógica, mas também administrativa.

Trata da relação do gestor com instalações e materiais responsáveis pelo pleno funcionamento da escola, envolvendo diversas ações para a conservação, a manutenção e a mobilização da comunidade escolar, para que valorize e preserve o bem público. São atribuições do diretor nesse sentido:

Identificar necessidades e acionar mecanismos, a fim de proporcionar um ambiente físico adequado ao pleno funcionamento da escola. Assegurar o tombamento e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos móveis e equipamentos da escola. Otimizar o uso dos recursos financeiros repassados à escola, destinados à aquisição de materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos. Suprir a escola com materiais adequados, que permitam aos professores e alunos desenvolverem atividades curriculares diversificadas. Promover campanhas, programas e outras atividades para conscientização da comunidade escolar e local de preservação e conservação da escola (SILVA; MENDONÇA, 2003, p. 20).

Como se sabe, as novas tecnologias já fazem parte do dia-a-dia escolar, e devem ser bem utilizadas por professores e alunos. O diretor precisa estar atento a essas tecnologias e zelar pela sua aquisição, utilização correta e conservação.

A escola também deve ser respeitada por alunos e comunidade, de modo que exista um clima harmônico para a aprendizagem. Orientar a comunidade nesse sentido é dar exemplos aos políticos de que o bem público é tão valioso quanto o patrimônio particular.

A gestão participativa de processos, por sua vez, é concebida como uma forma fundamentada em princípios de gestão com o conselho escolar e com as demais representações das organizações associativas da escola, de maneira a legitimar a tomada das decisões dentro de uma ação colegiada com os diferentes níveis de responsabilidades da equipe gestora da escola.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoa analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado,

mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LUCK, 1998, p. 37).

Desse modo, cabe ao diretor escolar:

Coordenar a elaboração e implementação do Regimento Escolar. Gerenciar o funcionamento da escola em parceria com o Conselho Escolar, zelando pelo cumprimento do Regimento Escolar, observando a legislação vigente, normas educacionais e padrão de qualidade de ensino. Garantir o alcance dos objetivos da escola, identificando obstáculos, reconhecendo sua natureza e buscando soluções adequadas. Administrar a utilização dos espaços físicos da unidade escolar e o uso dos recursos disponíveis, para a melhoria da qualidade de ensino como: bibliotecas, salas de leitura, laboratório de tecnologias, entre outros. Administrar, aperfeiçoar os recursos financeiros, conforme os procedimentos e rotinas de execução orçamentária e financeira, determinados pelas fontes de repasses, acompanhando e monitorando as despesas e o fluxo de caixa. Estimular a formação de organizações estudantis, atividades esportivas, artísticas e culturais na unidade escolar (SILVA; MENDONÇA, 2003, p. 20).

Desde a implementação do regimento escolar até a formação de agremiações estudantis, o gestor tem imensa responsabilidade. Ele constitui o elo entre os diferentes elementos da comunidade escolar, o estimulador de lideranças, o administrador de finanças, o buscador de soluções, o administrador do espaço físico escolar. Mais uma vez se vê que seu papel ultrapassa o mero preenchimento de formulários burocráticos e a contagem dos recursos financeiros da escola.

No que se refere ao envolvimento dos pais e da comunidade, pode-se dizer que ela decorre basicamente de um processo de mobilização e de organização, sempre de forma responsável e consciente, possibilitando canais de participação das organizações associativas formadas por pais, alunos e professores, ajudando no aperfeiçoamento da atividade educativa e a inter-relação da escola com a comunidade. Assim, são atribuições do diretor escolar:

Promover o envolvimento dos pais na gestão da escola, em atividades educacionais e sociais, incentivando e apoiando a criação das associações de pais e as iniciativas do Conselho Escolar. Estimular a participação dos pais na educação dos filhos, envolvendo-os no acompanhamento do desempenho dos alunos e fortalecendo o relacionamento entre pais e professores. Manter comunicação frequente com os pais, mediante o repasse de informações sobre o processo educativo, normas e orientações do funcionamento da escola. Viabilizar a integração entre a escola e a comunidade, criando e monitorando projetos em parceria com as diversas organizações, visando apoio às atividades educacionais, sociais, culturais e de lazer. Promover campanhas educativas e programas com temas que despertem o interesse da comunidade escolar, estudando e analisando a prática educativa viabilizando a introdução legítima de novos padrões de gestão e de ensino (SILVA; MENDONÇA, 2003, p. 20).

As atribuições aí elencadas são fundamentais para que a escola se integre à comunidade e as decisões sejam tomadas em harmonia com os demais setores sociais. Uma gestão democrática e participativa envolve sempre o outro que poderá ser afetado com as decisões. A escola não é uma ilha dentro do espaço social, ela não pode abrir mão da sua responsabilidade como formadora de indivíduos plenos de cidadania e comprometidos com a causa coletiva.

Já o desenvolvimento do patrimônio humano, engloba a construção de um ambiente que seja favorável à formação do profissional, à sua auto-formação, à pesquisa, ao aprender a aprender, ao desenvolvimento de experimentos, aos debates críticos e às reflexões pedagógicas e gerenciais no espaço da escola. Do mesmo modo, envolve o estudo e a análise da prática educativa, que viabilize a introdução de padrões inovadores de gestão e de ensino. As atribuições do diretor, nesse caso, são:

Oportunizar e facilitar o acesso a programas de aperfeiçoamento profissional para os recursos humanos da escola. Identificar as necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos da escola, estabelecendo estratégias de intervenção em articulação com a SMEC. Identificar e otimizar o potencial dos recursos humanos da escola, assegurando a integração e adotando uma postura participativa nas ações de planejamento e execução das atividades curriculares. Proporcionar ao professor momentos de auto-avaliação, pesquisa, experimentos, debates e reflexão da prática pedagógica em uma perspectiva crítico-reflexivo. Promover a efetividade do processo de avaliação de desempenho do grupo magistério, junto ao Conselho Escolar. (SILVA; MENDONÇA, 2003, p. 20)

As atribuições do diretor escolar são, como se vê, bastante abrangentes e complexas, porque estão vinculadas à garantia do processo de ensino e de aprendizagem, ao desenvolvimento de um clima escolar, ao incentivo do envolvimento dos pais e da comunidade, ao desenvolvimento do patrimônio humano em todos os sentidos, à gestão participativa de processos e à atualização, à conservação e à instalação de materiais, eficientes para o trabalho a ser desenvolvido na escola.

CAPÍTULO 2

2 O DIRETOR ESCOLAR: SUAS ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS

Considera-se que o professor ao assumir a direção de uma escola enfrenta vários desafios, tanto no que se refere ao modo de organização escolar, quanto no que se refere à efetivação da gestão democrática mediante a participação da família.

A atuação do diretor e da equipe gestora na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa é fundamental, pois uma liderança mobilizadora está sempre a compartilhar com os outros a solução de problemas, a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola. Nesse sentido, as participantes da pesquisa compreendem a gestão escolar como exposto nas falas a seguir:

Acredito que a gestão é escolar é administrar, cuidar, estudar as melhores propostas de ensino (ROSELI).

Entendo que seja a forma como é conduzida a administração financeira e humana da escola (CRISTIANE).

É levar o aluno a descobrir que ele tem conhecimentos, é um processo contínuo onde o professor é o norteador, cria possibilidades para a produção do saber. Organizar da melhor maneira possível o ambiente de ensino (RITA).

Assim, as diretoras demonstram a concepção de gestão que norteia as práticas gestoras nas escolas investigadas. As diretoras participantes da pesquisa destacaram os desafios que encontram nas escolas.

Os desafios são vários, entre eles, atuar com poucos recursos financeiros e humanos em uma época em que a demanda exige tais recursos para que se consiga educar o aluno para a atual realidade tecnológica e cidadã. Escassez de recursos para a manutenção e ampliação de infraestrutura e escassez de profissionais técnicos para atuarem em áreas hoje muito necessárias para a efetivação do processo ensino-aprendizagem tais como psicólogos, orientadores educacionais, monitores, bibliotecários, entre tantos outros (CRISTIANE).

Enfrentar técnicas escolares que buscam se adequar aos novos ritmos da sociedade atual, de forma que a sociedade participe da Escola e que a Escola tenha um ensino de qualidade. Desenvolver formas de organização inovadoras, participativas com profissionais capacitados para trabalhar com novas tecnologias, ferramentas importantes para despertar o interesse dos alunos pelos estudos. Comprometimento pelas mudanças

sociais, econômicas e políticas, aceleradas existente. Reestruturar a Escola, fazendo com que toda a comunidade escolar participe deste processo, criando, inovando, enfrentando as resistências de mudança de maneira construtiva, não impondo, mas gerando comprometimento de toda família escolar (RITA).

Os desafios são muitos, o principal é coordenar uma proposta que precisa ser construída no coletivo, administrar os conflitos que surgem e arcar com todo o ônus que lhe são peculiares. Estou falando do respeito às diferenças, da pluralidade de idéias e as concepções pedagógicas. Outro desafio é compartilhar as decisões, acolher as contribuições dos professores e funcionários, o desafio da gestão coletiva (ROSELI).

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

De acordo Libâneo (2004) aponta algumas atribuições ao diretor de uma instituição, supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade, conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras, estudarem constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando uma maneira, a bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

Segundo Lück (2004, p. 32) é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. As peças principais da gestão escolar, para as diretoras são:

Direção (toda a equipe), auxiliares de secretaria, Coordenação pedagógica, Conselho Escolar e Circulo de Pais e Mestres (CRISTIANE).

Envolver pessoas que acompanhem o processo e prepará-las para serem abertas as transformações. Nesse sentido necessita ter motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender as necessidades mais urgentes. Pais, professores, funcionários (RITA).

Planejamento, estratégias claras, Plano de ação, coragem para fazer a diferença (ROSELI).

Devido assim a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência tanto positiva, como negativa sobre todos os setores pessoais da escola. As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola. O processo de organização escolar dispõe, portanto, de funções, propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição, com base nos quais se definem ações e operações necessárias ao funcionamento institucional.

A característica básica é a visão da totalidade que lhe permite os mais variados aspectos da vida humana.

Diante dessa perspectiva global cabe à administração da educação coordenar a ação das pessoas e grupos que participam direta ou indiretamente do processo educacional da comunidade com o objetivo de promover a qualidade de vida humana coletiva. Por essa razão, a administração da educação será pertinente e significativa para as pessoas e grupos que integram o sistema educacional e sua comunidade mais ampla na medida em que seja capaz de refletir suas crenças e valores, suas orientações filosóficas e suas características sociais e políticas (SANDER, 1995, p. 31).

As decisões no âmbito escolar devem se tomadas coletivamente, uma vez que decisões que são tomadas de maneira individual são mais difíceis de serem implementadas na prática. A participação da comunidade na gestão escolar é importante uma vez que tem por objetivo garantir a legitimidade e adequação das políticas adotadas as condições e carências existentes no local onde a escola se insere, na medida em que a escola abre espaço para auxílio as tensões e conflitos existentes na comunidade escolar também abrem espaço para que a comunidade atue em conjunto com a escola de maneira mediadora na solução de tais problemas.

Ouve-se muito falar na necessidade de mudanças na sociedade e como podemos transformar a realidade que vivemos, nesta perspectiva, as práticas de participação são vistas como essenciais para a construção de novas concepções a respeito do desenvolvimento humano e qualidade de vida das pessoas. Observa-se também, uma cobrança maior em relação à função da escola nesse processo de transformação. Questionamentos são levantados sobre como o trabalho realizado nas escolas, que ainda constitui na maioria das vezes um ambiente ultrapassado, ainda apegado a concepções e propostas pedagógicas antigas, e que não condizem mais com a realidade que vivemos, pode ser modificado para que

realmente possamos formar pessoas competentes e capazes de significativamente realizarem essas mudanças.

As mudanças necessárias, visando à eficácia da educação na sociedade atual, implicam numa nova organização da escola, no que se refere à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, das estruturas físicas e dos equipamentos.

Pensando nisso, é importante que possamos conhecer a realidade que temos em nossas escolas e como as mudanças, para que um salto de qualidade aconteça, podem ser pensadas através da realização de uma gestão participativa, democrática, competente e qualificada. Nessa perspectiva, como em todo processo de participação:

[...] o envolvimento das pessoas como sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir que os indivíduos não deleguem a outro aquilo que faz parte de sua obrigação como sujeito participe da ação coletiva. (PARO, 2004, p. 42)

As instituições escolares devem buscar a cada dia mais autonomia, ampliando seus conhecimentos e os qualificando com dignidade, sendo que esta autonomia deve ser construída ao longo do processo, onde os gestores e comunidade escolar em geral busquem ser independentes e tenham segurança em executar o seu Projeto Político Pedagógico, o qual deve sempre contar com a participação da comunidade escolar para o sucesso de sua elaboração e para que este tenha resultados na sua aplicação dentro de sua realidade proposta. Participação efetiva, gestão democrática e a plena participação dos Conselhos escolares é que vão garantir o processo de formação no caminho em busca da autonomia nas escolas, estrutura, organização e funcionamento (LÜCK, 2000).

Ainda Arroyo (1987), se preocupa com o papel do dirigente escolar e educacional, que deve, em sua concepção, superar a pretensa neutralidade que se lhe atribuem os cursos de formação básica e continuada e os documentos legais, percebendo a natureza política do trabalho escolar e reconstruindo análises macro-sociais sobre a escola. Democratizar a gestão da educação permite que a sociedade exerça seu direito à informação e à participação, deve fazer parte dos objetivos de um governo, que se comprometa com a solidificação da democracia, isso requer fundamentalmente, que a sociedade possa participar no processo de

formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais.

Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões pais, alunos, funcionários, professores. Ou seja, significa tirar dos governantes e dos técnicos na área o monopólio de determinar os rumos da educação no município. A criação de mecanismos institucionais deve privilegiar os organismos permanentes, que possa sobreviver às mudanças de direção no governo municipal. Os órgãos colegiados, como conselhos, são os principais instrumentos.

Nesse contexto, as participantes do estudo mencionaram suas atribuições e as concepções que orientam seu trabalho como diretor.

Minha atribuição do gestor escolar é articular, planejar a organização do pedagógico e também do espaço físico da escola, provocar discussões com as equipes da escola, prover, organizar a participação da família na escola e a participação do conselho escolar nas tomadas de decisões para que todos os segmentos professores, pais e alunos participem do processo e assim teremos uma educação de qualidade. Lembro com muita felicidade, que minha cidade, foi escolhida, no ano de 2005, como a 2º lugar melhor em Educação e Saúde para as crianças. Assim, penso a gestão deve ser crítica e refletiva (ROSELI).

Sou responsável pela administração dos recursos humanos e financeiros e também pela organização pedagógica da escola. A concepção é procurar envolver os vários setores na tomada de decisões e também na hora de propor melhorias para a comunidade escolar (CRISTIANE).

Minha responsabilidade é com os recursos humanos, organização, professores, funcionários, pais e alunos em todas as decisões necessárias da Escola. Acredito na concepção de trabalho, que seja bem positiva. A maioria dos pais e alunos, comunidade, em geral participa ativamente, colabora quando solicitada e procura envolver-se, respeitadas as possibilidades individuais (RITA).

Assim, as diretoras buscam a cada dia construir mais autonomia no cotidiano escolar, ampliando seus conhecimentos e reflexões acerca da repercussão da gestão educacional na gestão escolar através da participação consciente de toda a equipe gestora e demais gestores escolares. Barroso (2001, p.18-23) apresenta sete princípios para a elaboração de um programa de reforço da autonomia nas escolas:

- 1) O reforço da autonomia da escola deve ser definido levando em conta as diferentes dimensões das políticas educativas.

- 2) A “autonomia das escolas” é sempre uma autonomia relativa, uma vez que é condicionada pelos poderes públicos e pelo contexto em que se efetiva.
- 3) Uma política de reforço da autonomia das escolas não se limita a dispositivos legais, mas exige a criação de condições e dispositivos que permitam as autonomias individuais e a construção do sentido coletivo.
- 4) A “autonomia” não pode ser considerada como uma “obrigação” para as escolas, mas sim como uma “possibilidade”.
- 5) O reforço da autonomia das escolas não tem uma função em si mesmo, mas é um meio para que elas ampliem e melhorem as oportunidades educacionais que oferecem.
- 6) A autonomia é um investimento baseado em compromissos e implica melhoria e avanços para a escola.
- 7) A autonomia também aprende.

Nesse contexto, as diretoras destacaram sua visão sobre os avanços na formação e avaliação da educação futura.

Estão restritos ao “mundo cercado” das Universidades dissociado, na maioria das vezes, do que é na verdade e na realidade, o dia a dia de uma Escola. Infelizmente, tais avanços consideram apenas o ideal, quando deveriam buscar/transformar o real (CRISTIANE).

Dentro das discussões Sociedade do Conhecimento, Desenvolvimento sustentável, e outros semelhantes tudo dependem das posições relativas que os diferentes grupos de interesse que as sustentam ocupam no campo social. O que está em jogo é a palavra qualidade, diante dos avanços que já foram alcançados fica o compromisso de cada um enfrentar os desafios e estas tendências diante das novas modalidades do ensino (RITA).

Penso que houve um grande avanço na formação dos profissionais da Educação pelo incentivo que os planos de carreira do magistério oferecem. A formação oferecida pelo Governo Federal. No nosso município 100% dos professores estão formados em nível superior e Pós-graduação. Penso que avaliação dos profissionais deve ser ampliada, ser feita prova anual para aferir os conhecimentos (ROSELI).

Contudo, vale salientar a importância dos mecanismos de participação ser executados por pessoas qualificadas e comprometidas com o cidadão, para que assim possamos não somente almejar uma educação digna, mas sim podermos ter na íntegra uma gestão democrática, onde sejam atribuídos objetivos consistentes para a melhoria do processo educativo em nossas escolas.

As práticas de gestão desenvolvidas na escola em que atua e a receptividade com a comunidade escolar, segundo as diretoras, podem ser observadas através das seguintes falas:

Gestão participativa onde toda comunidade escolar é chamada a participar. Tem resultado positivo, percebemos uma participação bem maior dos pais em reuniões e encontros promovidos pela escola. Na última reunião tivemos mais de 150 pais ou responsáveis pelas crianças. A

escola atente 202 crianças. Tivemos que mudar o local das reuniões que acontecia no refeitório da escola para um ginásio da comunidade (ROSELI).

Participação do COM e do Conselho Escolar na organização financeira da escola e na decisão sobre melhorias a serem implementadas; envolvimento da comunidade escolar na hora de decidir sobre necessidades e prioridades da escola, desenvolvimento de projetos; Projeto de Leitura, Aulas de Reforço, Oficina Artísticas, Canto Coral, Projeto antibullyng. Acredito que seja bem positiva. A maioria participa ativamente, colabora quando solicitada e procura envolver-se, respeitadas as possibilidades individuais. As Oficinas Artísticas e o Coral demonstram talentos e são apreciadas pelos alunos. As aulas de reforço e o Projeto de Leitura auxiliam na atividade pedagógica. O Projeto antibullyng auxilia no combate à violência e a agressão moral/emocional (CRISTIANE).

Participação de pais, mestres, funcionários, comunidade geral. Dentro das discussões Sociedade do Conhecimento, Desenvolvimento sustentável, e outros semelhantes tudo dependem das posições relativas que os diferentes grupos de interesse que as sustentam ocupam no campo social. O que está em jogo é a palavra qualidade, diante dos avanços que já foram alcançados fica o compromisso de cada um enfrentar os desafios e estas tendências diante das novas modalidades do ensino, fazendo com que toda a comunidade escolar participe deste processo. Certamente colheremos bons frutos... (RITA).

Em prol de uma gestão democrática, conforme a fala das diretoras há um envolvimento com o trabalho realizado, bem como a organização de reuniões, onde se busca a participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola. Nesse sentido, destacaram a importância das práticas que fazem a diferença no contexto em que atuam como gestoras.

E muito importante sim, porque percebemos uma redução significativa de reprovações e não tivemos nenhum caso de evasão escolar (ROSELI).

Acredito que sim, pois se baseiam em necessidades sentidas e discutidas pelo grupo. Também avaliadas trimestralmente e incluídas mudanças e/ou acréscimo sugeridos pelo grupo escolar (CRISTIANE).

Pois através das reuniões, onde são tomadas as decisões, cabe a cada analisar, pensar, refletir o melhor para a Escola (RITA).

Assim, buscam alternativas facilitando a ter mais gente envolvida e, portanto, mais chances de chegar a uma solução mais satisfatória. Isso fortalece o grupo, pois se criam ou se intensificam os laços entre as pessoas, ocorre o aprofundamento do conhecimento de uns sobre os outros e de cada um sobre si mesmo, como elemento desse grupo, envolvendo professor e aluno, quanto entre professores no grupo de trabalho ou entre professores e equipe de direção ou entre escola e família (PARO 2000).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações buscam responder aos objetivos da pesquisa e pretendem externar sobre como ocorre a gestão em escolas de Santo Antônio do Planalto/RS. Conjuntamente buscou-se identificar nas escolas em estudo como é construída a gestão escolar, conhecer o papel dos diretores no contexto da gestão escolar e conhecer os desafios que predominam na prática do diretor escolar.

Os participantes do estudo não demonstraram desconforto ao responderem as perguntas, ficando bastante à vontade, pois puderam colocar o que pensam sobre a sua participação no processo de gestão da escola, uma vez que tem claro o compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares, como também, compreendem que sua participação é uma forma de atuação consciente.

Observou-se que a gestão educacional e escolar é de uma imensa responsabilidade, que assume mais do que nunca o papel fundamental na condução do ensino e sua importância incita garantir perspectivas positivas ao objetivo de alcançar uma educação de qualidade e melhor para todos.

Assim, educar, pensar, sentir e agir com um olhar crítico sobre a realidade, onde todas as contradições são necessárias. Faz-se necessário assumir como consubstancial ao ser humano a co-responsabilidade social de que todos na face da terra devem ser vistos e respeitados como interdependentes, iguais e livres, defendendo a liberdade e as possibilidades, criando condições para exercer a consciência da necessidade de superar, possibilitando um compromisso de gestor da educação competente em construir um mundo mais humano e feliz para todos.

O diretor exerce várias atribuições na escola, onde ele precisa saber desenvolver o seu papel dentro da escola, sendo aquele que assume uma liderança, oferecendo uma comunicação aberta, desenvolvendo credibilidade, cuidando sempre do relacionamento interpessoal de alunos, professores e pais. O envolvimento e liderança necessariamente devem ser oferecidos dentro de uma linha de ação segundo a qual o diretor é um facilitador, alguém que pensa e assume responsabilidade de articular a equipe gestora, para assim desenvolver uma gestão integrada com todos os segmentos da escola, envolvendo também a participação da família. É de suma importância o trabalho do gestor em relação às demais repartições funcionais da Instituição de ensino, um trabalho compartilhado, com estratégia onde o ensino-aprendizagem seja a mola mestra da gestão.

Entretanto, percebe-se uma maior efetivação desta participação nas escolas menores participantes do estudo, embora ainda as reuniões realizadas tenham um caráter burocrático, tendo o diretor como centralizador das decisões. O conselho escolar, na visão dos envolvidos no processo educacional, acaba sendo um dos poucos mecanismos de participação sistematizados nas escolas.

Assim, observou-se que embora haja preocupação das diretoras nas ações implementadas a fim de inserir e ampliar a gestão escolar espera-se do gestor que antes de tudo seja um educador, utilize as orientações do sistema para fortalecer a função educativa da escola e consiga atuar com toda competência administrativa, para fazer fluir a ação pedagógica.

O gestor necessita estar consciente de que nem todos os problemas terão solução. A escola busca resolver suas necessidades quando o mesmo delega tarefas a todos os profissionais da escola e até aos colaboradores externos. Ele é dirigente quando organiza o todo em partes, fazendo grande articulação na escola, com o envolvimento de todos mantendo clima favorável, avalia resultados, cuidando para que os acertos sejam valorizados, os erros corrigidos e superados. Verificou-se pelo trabalho que desempenham propiciar momentos de reflexões em grupo e aperfeiçoamento, crescimento profissional através das discussões dos assuntos, socializando o conhecimento, habilidades e competências, melhorando sua atuação dentro do espaço escolar.

Cabe aos gestores e educadores, desenvolverem estratégias de ação, para motivarem os pais para que se possa aproveitar adequadamente a participação dos mesmos no ambiente escolar. Os pais e a Escola precisam compreender que a educação dos filhos é uma tarefa conjunta, onde as somente a escola comprometida, pode construir coletivamente e formar alunos responsáveis.

As participantes do estudo revelaram formas de pensar, de agir, de sentir, constituindo-se numa contribuição importantíssima para que pudéssemos responder às questões propostas, sabem que há responsabilidades e compromissos a serem cumpridos. Buscam cada um a sua maneira, soluções para que possam juntos, educadores e famílias, realizar um trabalho que garanta a participação da maior parte das famílias no cotidiano da gestão escolar.

Muitas inquietações acometeram durante o desenrolar do trabalho, muitas estão surgindo e com certeza muitas surgirão. Mas, o que mais instiga continuar a luta empreendida, é a possibilidade de visualizar a concretização da real

participação de todos na gestão escolar, numa perspectiva de parceria, de democracia, de construção conjunta, contribuindo consideravelmente para entender como ocorre a prática pedagógica, na qual o docente precisa estar inserido num processo em que ocorra a reflexão, a cada dia.

REFERÊNCIAS

ARROYO, M. G. Administração da Educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**, São Paulo, 1987.

BARROSO, J. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar de Portugal**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CAPRA, F. **Sabedoria incomum**. São Paulo: Cultrix, 1993.

DELORS, J. (Coord.). **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

HENGEMUHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. São Paulo: Vozes, 2007.

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

MÜLLER, Nelsi. **Correio do Povo**, 28 ago. 2006, p. 10.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

PARO, V. H. **Administração Escolar: introdução crítica**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas Autores Associados, 1995.

SANTOS, M. E. F. dos. Função do gestor na escola pública. **Revista de Divulgação técnica - científica do ICPG**, vol.3, n.9, jul./dez., 2006.

SILVA, A. J. I. MENDONÇA, D. **Atribuições dos gestores escolares da rede pública municipal de ensino**. Salvador/BA: 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE

Apêndice – Questionário enviado aos participantes da pesquisa

Nome:

Idade:

Profissão atual:

Onde:

Formação:

Tempo de serviço:

- 1- O que você entende como gestão escolar?
- 2- Quais são as concepções de gestão que orientam seu trabalho como gestor?
- 3- Qual é a sua atribuição como gestor na escola em que atua?
- 4- Para você quais são as peças principais da gestão escolar?
- 5- Quais são os desafios que você tem como gestor escolar?
- 6- Quais os compromissos e desafios que a gestão da educação na sua escola enfrenta?
- 7- Como tem sido a receptividade do trabalho desenvolvido pela escola na comunidade escolar? Comente.
- 8- Qual sua visão sobre os avanços na formação e avaliação dos profissionais da educação futura?
- 9- Descreva práticas de gestão desenvolvidas na escola em que atua.
- 10- Você considera que essas práticas fazem a diferença no contexto em que atua? Justifique.

Obrigada pela ajuda e dedicação.