



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

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES  
ACERCA DA TRAJETÓRIA DE UM GESTOR NA  
REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE  
DOIS IRMÃOS - RS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Fernanda Gabriela Lampert**

**SAPIRANGA,RS  
2015**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES ACERCA  
DA TRAJETÓRIA DE UM GESTOR NA REDE PÚBLICA  
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE DOIS IRMÃOS - RS**

**Fernanda Gabriela Lampert**

Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação a distância,  
Especialização *Lato Sensu* Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria, como requisito parcial à obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional.**

**ORIENTADOR(A):  
Prof<sup>a</sup>. Ms. Natália Pergher Miranda**

**SAPIRANGA,RS  
2015**

**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 ESCOLAR DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES ACERCA DA  
TRAJETÓRIA DE UM GESTOR NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE  
EDUCAÇÃO DE DOIS IRMÃOS - RS**

Elaborada por  
**Fernanda Gabriela Lampert**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Educacional

Comissão examinadora:

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Natália Pergher Miranda  
(presidente/orientadora)**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Débora Teixeira de Melo**

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Liliane Madruga Prestes**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marta Roseli de Azeredo  
(Suplente)**

Sapiranga, 28 de novembro de 2015.

## AGRADECIMENTOS

*Inicialmente gostaria de dizer que concluir esse estudo não foi fácil, pois ao longo dessa trajetória tive muitos obstáculos, porém a fé em Deus não me deixou desistir...*

*Primeiramente quero agradecer a minha mãe Neusa e meu pai Renato, que souberam respeitar todos os meus momentos de ausência para que pudesse me dedicar aos meus estudos e principalmente por terem me incentivado a não desistir. Além do apoio dos meus pais, nessa caminhada pude contar com o apoio e incentivo do meu amor, Diego Petry, que sempre esteve ao meu lado, entendeu minha ausência e dedicação aos estudos e não me deixou desistir nos momentos em que pensei que não iria conseguir.*

*Também quero deixar meu agradecimento a minha orientadora Natália, que soube respeitar meu tempo e entender minhas angústias. Sem o apoio e orientação dela, não teria conseguido.*

*E para finalizar, gostaria de agradecer a Secretaria de Educação de Dois Irmãos que autorizou a minha entrada na escola, bem como, a escola que me acolheu tão bem e prontamente aceitou participar do presente estudo. Quero ainda deixar registrada a minha admiração e gratidão por todos os ensinamentos que o diretor “João” me proporcionou. Desejo do fundo do meu coração que este trabalho inspire tantos outros “Joãos” a compartilharem seus ensinamentos que só tem a agregar positivamente a educação do nosso país!*

## RESUMO

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

### **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES ACERCA DA TRAJETÓRIA DE UM GESTOR NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE DOIS IRMÃOS - RS**

Autora: Fernanda Gabriela Lampert  
Orientadora: Natália Pergher Miranda  
Sapiranga, 28 de novembro de 2015.

O presente trabalho apresenta um estudo de caso desenvolvido em uma escola da rede municipal de Dois Irmãos, na qual foi analisado como se efetiva a gestão escolar a partir da vivência de um diretor de escola. Procura refletir sobre os princípios de gestão, dialogando sobre a atuação do diretor no campo pedagógico, administrativo e financeiro, bem como, perpassam o trabalho questões relacionadas à liderança e à gestão democrática da escola pública. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, que envolveu professores e o diretor na coleta de dados. O referencial teórico do trabalho foi desenvolvido a partir dos estudos de Lück (2000, 2008, 2009, 2010) e Libâneo (2007) para dialogar sobre a gestão escolar, gestão democrática e questões relacionadas à função do diretor. Ilma Veiga (2002, 2003) também se tornou referencial teórico dessa investigação para problematizar questões relacionadas ao pedagógico e ao entendimento de escola como espaço de produção de conhecimento. Os dados da pesquisa revelaram que o diretor de escola tem atuação no campo pedagógico, administrativo e financeiro e que procurar trabalhar envolvendo a todos que fazem parte da instituição, criando uma relação de confiança pautada no diálogo coletivo é um dos caminhos para o sucesso da gestão escolar que refletirá na qualidade do ensino daquele espaço.

**Palavras-chave:** Gestão escolar – Gestão Democrática – Liderança – Diretor

## ABSTRACT

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

### DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: REFLECTIONS ON THE JOURNEY OF A MANAGER IN THE MUNICIPAL PUBLIC EDUCATION OF THE DOIS IRMÃOS/RS

AUTHOR: Fernanda Gabriela Lampert  
ORIENTING: Natália Pergher Miranda  
Sapiranga, 28 of november of 2015

This work introduce a study of the case made in a Municipal School in Dois Irmãos City in which was analyzed as it happens the education the school management starting of school's experience of the Head Teacher. It wanted to refect about the beginning of management about the performance of the Head Teacher in educational and administrative and finance fields as questions related the leadership and the democratic management the Public School. It was a study of nature qualitative that involved teachers and the Head Teacher in the take of information. The theoretical work framework was developed from the Lück studies (2000, 2008, 2009, 2010) and Libâneo (2007) to talk about the school management, democratic management and issues related to the function of director. Ilma Veiga (2002, 2003) has also become the theoretical framework of this research to discuss issues related to the teaching and the school of understanding and knowledge of production space. The survey data revealed that the school principal has operations in the pedagogical, administrative and financial field and to look for work involving everyone who is part of the institution, creating a trust regulated by the collective dialogue is one of the ways for successful management school that will reflect the quality of education that space.

**Keywords:** School Management - Democratic Management - Leadership – Head Teacher

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice I – Roteiro para entrevista com o Diretor: .....	50
Apêndice II – Roteiro de questionário aplicado aos professores.....	51

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
1.1. Escolhas metodológicas .....	10
1.2 Campo empírico – caminho percorrido .....	12
<b>2. BREVE RECORTE SOBRE A GESTÃO.....</b>	<b>14</b>
2.1. Gestão Educacional – de onde falamos? .....	14
2.2. Gestão Escolar .....	16
2.3. Gestão Democrática – participação e responsabilidade de todos .....	17
2.4. Participação – direitos e deveres assumidos coletivamente .....	21
<b>3. DIRETOR .....</b>	<b>22</b>
3.1. O papel de liderança exercido pelo diretor de escola .....	24
3.2. Gestão do Pedagógico – qual o papel do Diretor? .....	27
3.3. Gestão administrativa e financeira – qual o papel do Diretor? .....	29
<b>4. DE QUE ESCOLA FALAMOS? QUEM SÃO OS SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA? QUEM É ESSE DIRETOR? .....</b>	<b>32</b>
4.1. Princípios que norteiam a Gestão Escolar .....	34
4.2. Relações entre pedagógico, administrativo e financeiro na gestão escolar – a postura do líder .....	39
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>51</b>



## INTRODUÇÃO

A presente investigação tem como principal objetivo analisar a gestão escolar a partir da vivência de um diretor de escola, refletindo sobre os princípios na qual baseia sua prática no decorrer de mais de 25 anos de experiência profissional exercendo esta função. Apresenta princípios de gestão que norteiam a prática de um diretor escolar, bem como a relação entre liderança, gestão democrática e gestão escolar.

O objetivo principal da pesquisa é identificar como se efetiva a gestão escolar a partir da vivência de um diretor de escola e em quais princípios de gestão baseia sua prática no decorrer de mais de 25 anos de experiência profissional exercendo esta função. Pretende-se identificar o que os professores acreditam ser a função do diretor no cotidiano da escola e identificar os princípios na qual baseia sua gestão, bem como, conhecer os princípios de gestão que norteiam a prática do diretor investigado. Além disso, tem-se a intenção de compreender como acontece a gestão da escola e identificar quais os principais desafios do diretor em relação ao administrativo e pedagógico, analisando a relação entre liderança, gestão democrática e gestão escolar.

Inicialmente serão apresentadas as escolhas metodológicas para desenvolver o presente estudo. Posteriormente, serão analisados os princípios de gestão educacional, e em seguida o trabalho abordará a gestão da escola, procurando relacioná-la à gestão democrática. No capítulo seguinte, será realizada uma reflexão sobre o papel de liderança do diretor, analisando essa função a partir de suas ações no campo pedagógico e administrativo. Na parte final da pesquisa, será analisado como acontece a gestão de uma escola municipal do município de Dois Irmãos, procurando analisar a relação entre administrativo e pedagógico, no que perpassam a ação do diretor e os conceitos estudados.

A experiência de mais de vinte e cinco anos de um diretor e a percepção de alguns professores sobre a gestão da escola, nortearão a análise dos resultados da pesquisa. Na parte final do trabalho aparecem as considerações finais e algumas aprendizagens realizadas com esse estudo.

## 1. METODOLOGIA

Neste capítulo vamos apresentar o tipo de estudo que norteará nosso trabalho, bem como as opções metodológicas. Da mesma forma, pretendemos apresentar as ações que foram realizadas no campo empírico.

### 1.1. Escolhas metodológicas

Para atingir os objetivos deste trabalho, desenvolveu-se um estudo de natureza qualitativo. Segundo Mazzotti (2002), o estudo qualitativo é aplicável a vários casos, as investigações são flexíveis e de ampla diversidade. O planejamento é indispensável para o pesquisador, pois se trabalhar apenas de forma indutiva, deixando que o “design” (planejamento) e a teoria sejam definidos a partir da coleta de dados, corre-se o risco de extrair dados sem significados relevantes para a pesquisa. Para tanto, procurou-se planejar e estudar teóricos que pudessem fornecer sustentação durante e depois da coleta de dados.

Pensar na opção metodológica mais adequada para responder ao problema de pesquisa pressupõe um trabalho árduo, pois inicialmente pensou-se em diferentes caminhos a serem trilhados. Segundo Duarte (2002), “[...]A definição do objeto de pesquisa assim como a opção metodológica constituem um processo tão importante para o pesquisador quanto o texto que ele elabora ao final” (p.140). Dessa forma, entende-se que um bom resultado de pesquisa se deve a um bom planejamento metodológico.

Pretendeu-se, neste estudo, trabalhar com a abordagem de pesquisa qualitativa, que é aplicável em diferentes contextos. Segundo Alves-Mazzotti (2002), a abordagem da pesquisa de cunho qualitativo são flexíveis e de ampla diversidade, além disso, não admitem regras precisas. Apesar dessa flexibilidade, planejamento é indispensável para o pesquisador, pois se trabalhar apenas de forma indutiva, sem planejamento e estudo de referenciais teóricos que nos subsidiem antes, durante e depois da coleta de dados, corre-se o risco de extrair dados sem significados

relevantes para a pesquisa. Para tanto, um bom planejamento é um dos indicadores para uma boa pesquisa.

Este estudo, de cunho qualitativo, teve como método o estudo de caso. Optou-se por trabalhar com o estudo de caso, pois a pesquisa se deu focada na trajetória de um diretor escolar, escolhido pela repercussão positiva de seu trabalho frente à comunidade escolar. Segundo Alvez-Mazzotti (2006):

[...] o estudo de caso qualitativo constitui uma investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios predeterminados e, utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado. Os critérios para identificação e seleção do caso, porém, bem como as formas de generalização propostas, variam segundo a vinculação paradigmática do pesquisador, a qual é de sua livre escolha e deve ser respeitada. O importante é que haja critérios explícitos para a seleção do caso e que este seja realmente um “caso”, isto é, uma situação complexa e/ou intrigante, cuja relevância justifique o esforço de compreensão. (ALVES – MAZZOTTI, 2006, p.650).

O estudo de caso precisa ter explícito porque tal situação é considerada um caso pelo pesquisador, portanto é indispensável deixar claro os critérios utilizados para que se entenda que a situação a ser investigada é relevante.

Assim, a validação do conhecimento gerado pela pesquisa, a aprovação da sua confiabilidade e relevância pela comunidade acadêmica, exige que o pesquisador se mostre familiarizado com o estudo atual do conhecimento sobre a temática focalizada, de modo que ele possa, de alguma forma, inserir sua pesquisa no processo de produção coletiva do conhecimento. Tal preocupação favorece o diálogo aqueles que se interessam pela mesma temática além de permitir a cumulatividade de resultados. (ALVES – MAZZOTTI, 2002, p. 638-639).

Além de ter claro as razões da escolha do objeto de estudo e campo empírico, é importante que a temática escolhida possa trazer diálogos e inquietações para outros que se interessam pelo assunto.

## 1.2 Campo empírico – Caminho percorrido

Para a resolução do problema desta pesquisa, foi investigada a prática diária do diretor de uma escola municipal. O profissional escolhido é conhecido pela comunidade de Irmonense pela sua competência profissional e principalmente pela forma como ele fez/faz a gestão das escolas por onde passa. Escolheu-se trabalhar com essa abordagem e principalmente com o professor João<sup>1</sup>, pois ele é uma figura da área da educação lembrada e reconhecida na cidade pela comunidade. Trabalhou em diferentes escolas e há cerca de vinte anos atua como Diretor, sendo sua atuação considerada excelente pelas comunidades escolares por onde passa. A inquietação que se faz presente versa acerca do entendimento da forma como este diretor organiza a gestão das escolas em que assume a função de direção. Por onde o diretor João passa, ele deixa marcas positivas do seu trabalho. Reconhecido não apenas pelos professores que trabalham junto com ele, mas também pela comunidade.

Para estudar esse caso, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados os questionários, aplicados há alguns professores que atualmente trabalharam com o Diretor e também uma entrevista semiestruturada com o Diretor (Apêndice I – Entrevista com o Diretor), procurando entender como ele foi desenvolvendo a sua forma de fazer gestão, que princípios ele acredita que sejam indispensáveis para que se faça uma boa gestão escolar, procurando assim entender o que faz com que ele se destaque frente à comunidade e grupo docente.

[...] o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos. Mas, o autor alerta para o fato de que “nem tudo pode ser considerado um caso” e oferece algumas pistas para a identificação do que pode constituir um caso. Para ele, um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas. (ALVES – MAZZOTTI, 2002, p 641).

---

<sup>1</sup> João é o nome fictício utilizado para fazer referência ao Diretor que participou da investigação.

Acredita-se que existam vários diretores “João” e que se destacam pelo comprometimento e trabalho nas escolas nas quais atuam. Mas o que o diferencia dos demais diretores? Será a liderança que tem frente ao grupo? A forma em que acontecem as relações humanas? Também acredita-se que conhecendo a percepção dos professores que trabalharam diretamente com o professor João, bem a sua narrativa da própria história profissional serão obtidos importantes subsídios para responder à pergunta central dessa investigação: Como se efetiva a gestão escolar a partir da vivência de um diretor de escola e em quais princípios de gestão baseia sua prática no decorrer de mais de 25 anos de experiência profissional exercendo esta função?

## **2. BREVE RECORTE SOBRE A GESTÃO**

A qualidade do ensino está intimamente relacionada à qualidade da gestão escolar. Essa, por sua vez, passou por mudanças significativas ao longo dos anos, sendo que tais mudanças podem ser associadas a mudanças ocorridas na base produtiva, ou seja, aos modelos capitalistas de produção.

A escola tem a finalidade de promover o desenvolvimento intelectual e social de seus alunos, da mesma forma dos profissionais que atuam em tais espaços. Segundo Libâneo (2007), o objetivo da escola seria ensinar e aprender, cumprindo atividades pedagógicas, curriculares e docentes viabilizadas pela gestão da escola e sua organização.

Sendo assim, neste capítulo vamos refletir sobre alguns conceitos que precisam ser entendidos para discutirmos sobre a Gestão Escolar. É sabido que as escolas estão amparadas por uma série de políticas e diretrizes (gestão educacional) que norteiam e de certa forma respaldam suas práticas (gestão escolar).

Dessa forma, propõe-se abordar os significados que compõem as políticas públicas atuais para que se possa fazer uma discussão acerca da Gestão Educacional e, em seguida, refletir sobre o conceito de Gestão Escolar e sobre a Gestão Democrática, através do conceito de participação.

### **2.1. Gestão Educacional – de onde falamos?**

Entende-se que as políticas públicas são propostas e ações em um contexto nacional macro, envolvendo ações nas áreas da educação, saúde, assistência social, entre outros. As políticas educacionais fazem parte das políticas públicas, mas referem-se diretamente a questões educacionais. Segundo Giron (s/a), precisamos entender que a partir das políticas públicas é que surgem as diretrizes das políticas de governo:

Entretanto, quando se fala em políticas públicas deve-se ter em mente as estruturas de poder e de dominação presentes no tecido social; destas derivam as políticas. As políticas públicas foram e são implementadas, reformuladas ou desativadas de acordo com as diferentes formas, funções e opções ideológicas assumidas pelos dirigentes do Estado, nos diferentes tempos históricos. Com relação à proposição de políticas educacionais isso não é diferente. (GIRON, s/a, p.2)

Neste sentido, pode-se dizer que as políticas públicas estão relacionadas às opções ideológicas assumidas pelos governantes. Para Giron(s/a), quando falamos em políticas educacionais, tal situação é igual.

As políticas educacionais refletem na Gestão Educacional, que está relacionada a instâncias do governo, a nível municipal, estadual e federal. Essa representação evidencia os espaços de legitimação de políticas públicas e dita as normas para educação em nosso país. Portanto, a gestão educacional é o campo de normatizações de leis que fazem a gestão da educação no país. Nesse sentido, refere-se ao âmbito dos sistemas educacionais.

Para Cossio (2010), quando conceituamos a gestão educacional estamos falando não apenas em administrar o sistema educacional e sim, referimo-nos a conceitos como democracia, coletividade, participação:

Assume-se a perspectiva de gestão da educação que vai além de administrar sistemas ou escolas. Entende-se que se trata de um processo político coletivo, que envolve princípios de democracia, de direitos humanos e, prioritariamente, o conceito de participação, abrangendo as políticas educativas, os sistemas ou redes educacionais e as instituições de ensino – básica e superior. (CÓSSIO, 2010, p. 326).

Desse modo, falar em gestão educacional é falar em política educacional. Quando falamos em política educacional referimo-nos ao tipo de sociedade que se quer formar naquele momento histórico.

## 2.2. Gestão Escolar

A Gestão Escolar está situada no contexto da escola e refere-se ao seu dia a dia, ou seja, está relacionada diretamente ao estabelecimento de ensino. Diz respeito ao campo pedagógico, administrativo, financeiro e deve estar articulada com a comunidade escolar. A partir da Constituição de 1988 e da LDBN 9.394/96, os fundamentos democráticos fazem parte da gestão escolar.

Segundo Libâneo (2007), a escola tem seu objetivo definido, porém tem pontos divergentes:

Para a *abordagem sociocrítica*, o objetivo da escola é promover *para todos* o acesso aos bens culturais e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, tendo em vista a inserção crítica no mundo do trabalho, a constituição da cidadania (inclusive como poder de participação), a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, solidária. Presume-se a vinculação entre trabalho escolar e lutas sociais pela democratização da sociedade. Essa abordagem se desdobra em quatro vertentes, as quais têm alguns pontos em comum, mas há, seguramente, pontos divergentes, com conseqüências práticas bastante expressivas. As vertentes analisadas são: escola como instância de reprodução social, escola como espaço de vivências sócio-culturais, escola como vivência das relações democráticas, escola como lugar de formação cultural e científica. (LIBÂNEO, 2007pp.16-17)

Portanto, a escola é um espaço de reprodução social e suas ações estão diretamente ligadas às políticas públicas de governo. É espaço de produção de conhecimento, mas também é espaço onde se vive princípios de cidadania, democracia, respeito ao outro. Porém não se pode esquecer que a escola faz parte de uma sociedade que vive um conflito social, conforme Libâneo destaca (2007):

A origem deste posicionamento em relação às funções da escola está no entendimento do papel da sociedade de classes na concepção de escola. Como o problema da sociedade está no conflito social, a escola tem que organizar de modo a se contrapor ao modelo de relações sociais vigente na sociedade capitalista. O formato curricular, aqui, acentua a dimensão social no sentido de que a prática educacional escolar se realiza precisamente por determinadas formas de organização tais como a participação, a autonomia, o processo coletivo de tomada de decisões, eleições para os cargos de gestão. Mas essas ações têm como requisito uma atitude prévia de



compromisso político com os objetivos educativos, o que irá se projetar na melhoria do ensino. Entretanto, este posicionamento inverte as prioridades da escola, o que deve ser fim torna-se meio e o que é meio torna-se fim, ao entender que democracia na educação consiste meramente em modificar as formas das relações interpessoais na escola, valorizando pouco as questões pedagógico-didáticas. (LIBÂNEO, 2007 p.17)

Repensar que tipo de escola se quer, bem como qual o projeto de sociedade se quer, é fundamental para refletir sobre a Gestão Escolar. Essa gestão centra-se na figura do Diretor, porém não é feita só por ele, uma vez que a escola é de todos e deve ser assumida não apenas como direito, mas como dever, na qual é prioritário zelar pela qualidade do ensino produzido.

Outro aspecto importante a ser destacado é que nos últimos anos, o termo “administração” da escola passou a ser ‘substituído’ pelo termo “gestão” com suas peculiaridades de compreensão de que não se pode transpor os conhecimentos construídos no âmbito da empresa para serem aplicados em um ambiente escolar, sendo esse entendido numa visão sistêmica, que está relacionado com o sistema de ensino como todo – as políticas educacionais e suas diretrizes, gestão dos sistemas de ensino, participação, autonomia e também a relação entre as pessoas.

### **2.3. Gestão Democrática – participação e responsabilidade de todos**

A escola é entendida como um espaço democrático, onde a ação de todos desencadeia os mecanismos da democratização, ou seja, a participação de todos que trabalham na escola na construção e efetivação da proposta pedagógica, o envolvimento da comunidade no colegiado e na eleição de diretores.

Quando falamos em Gestão democrática, referimo-nos à tomada de decisões coletivas, portanto, a participação de todos que fazem parte da escola em diferentes momentos é tão importante, sendo esse também, direito previsto na legislação, como previsto pela Lei de Diretrizes e Bases Nacionais (LDBN) aprovada em 1996:

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Envolver a todos na escola é um dos desafios do Diretor, se não o principal deles. Tarefa difícil, que requer escuta e observação atenta a diferentes momentos do cotidiano escolar.

A gestão, portanto, requer humildade e aceitação. Administrar a escassez, gerir conflitos, tomar decisões em situações complexas. E nada disso aparece nos manuais. A formação de “gestores reflexivos” requer a preparação para atuar nessas zonas de sombra da impopularidade. (VIERA, 2007, p.60).

A Gestão democrática está relacionada à democracia, que não se resume ao direito de fazer escolhas e ao direito de usufruir determinados benefícios. Diz respeito a direitos, mas também deveres, ou seja, assume-se coletivamente a responsabilidade para a produção de uma melhoria para o bem comum.

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum. (LÜCK, 2009, p.70).

Segundo Lück (2009), o conceito de direitos e deveres são indissociáveis. Dessa forma, quando falamos em gestão democrática, falamos do direito de participação, mas também do dever de assumir compromissos estabelecidos no coletivo. Não podemos pensar em escola, sem entendermos não apenas

conceitualmente, mas também na prática o sentido de participação e responsabilidade. Penso que muitos problemas que acontecem dentro da escola não são partilhados, tentam ser resolvidos pela gestão da mesma, o que faz com que professores, alunos e comunidade se sintam um tanto quanto “a parte” da tomada de decisões e informações, o que reflete diretamente na qualidade do trabalho realizado. Por isso, acredita-se que a chave para uma boa gestão seja entender conceitualmente e colocar em prática a gestão democrática, na qual todos se sentem envolvidos e responsáveis por aquele espaço. Para Lück (2009), desenvolver a consciência e responsabilidade social sobre o processo de aprendizagem e formação dos alunos é necessário para a construção da escola democrática:

Conforme indicado por Carvalho (1979: p.22), “[...] à medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva”, isto é, vai se criando no interior da escola uma cultura própria orientada pela realização dos ideais da educação, que passam a fazer parte natural do modo de ser e de fazer da escola e, por isso mesmo, não precisa ser imposta de fora para dentro. A construção da consciência e responsabilidade social sobre o papel de todos na promoção da aprendizagem e formação dos alunos (inclusive deles próprios com esse fim), constitui-se, pois em condição imprescindível para a construção de escola democrática e realização de gestão democrática. Essa condição se constrói mediante uma perspectiva proativa, empreendedora, competente e orientada por elevado espírito educacional, critérios que qualificam a participação no contexto da escola. (LÜCK, 2009, p.70-71).

Dessa forma, momentos de reflexão e discussão em grupo sobre os rumos pedagógicos e administrativos da escola são de suma importância. Envolver a todos, para que se sintam parte e responsáveis por aquele espaço e principalmente pela produção de conhecimento e a qualidade dessa produção de conhecimento. Quando as pessoas se sentem pertencentes aquele local, estar inserido nele será prazeroso e constantemente a reflexão sobre o tipo e a qualidade do trabalho realizado será de suma importância. Dessa forma, não pode-se pensar em gestão escolar sem pensar em gestão democrática, sendo essa muito bem conceituada por Lück (2009):

Com essa perspectiva, a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. (LUCK, 2009, p.71)

Portanto, a Gestão democrática está relacionada a uma orientação coletiva para que se efetive a tomada de decisões e responsabilização de todos frente àquele espaço. Além disso, Lück(2009) ainda destaca que o objetivo central da gestão democrática é a formação dos alunos e seus processos de aprendizagem, ou seja, as ações promovidas pela escola terão significado na medida em que os processos sejam orientados para que se melhore o resultado dos alunos.

Sendo assim, podemos dizer que o princípio da gestão democrática está relacionado à autonomia das escolas (administrativa, financeira e pedagógica), ações de descentralização do poder, participação dos pais, alunos, professores na eleição de diretores, nos conselhos escolares e nas tomadas de decisões, ou seja, a principal característica quando estamos falando de uma gestão democrática é a participação. Infelizmente, o lado negativo dessa mudança diz respeito à iniciativa governamental, que segundo Libâneo (2007) criaram as medidas de descentralização e autonomia, não por entender a seus benefícios e sim como medidas de redução dos gastos públicos e desobrigação do Estado, além disso faz crítica à burocratização da escola, para que a legislação seja cumprida:

Como se vê, a gestão democrática aparece como constrição legal e, ao mesmo tempo, resume-se como “participação”, entendida mais como forma de representação da comunidade, gestão de recursos financeiros, e menos como dispositivos gerenciais e técnicos de funcionamento da escola, reduzindo a especificidade dos processos efetivos de gestão, ou seja, o conjunto dos meios e condições de caráter intelectual, material, gerencial, financeiro de assegurar o processo de ensino e aprendizagem. Na verdade, os efeitos mais imediatos desse dispositivo legal foram: a instituição do projeto pedagógico e a participação de professores e pais na gestão da escola, esta representada, na prática, pela constituição burocrática de conselhos escolares. (LIBÂNEO, 2007, p.13).

A gestão democrática está diretamente ligada à qualidade do processo de ensino e aprendizagem dos alunos e não à administração da escola e isso em vezes é confuso. Além disso, Libâneo (2007) alerta que as ações imediatas tomadas para que ocorra a participação no âmbito escolar são a construção do PPP e a constituição burocrática dos conselhos escolares.

#### **2.4. Participação – direitos e deveres assumidos coletivamente**

O acesso à escola está universalizado, e todas as pessoas têm direito à escolarização, independente da sua idade. Pensando isso, a escola passa a ser um espaço coletivo e agrega as mais diferentes pessoas, com suas peculiaridades e pensamentos, sendo conformada por alunos, professores, funcionários, pais e comunidade. Segundo Lück (2009), a participação conjunta e integrada de todos os segmentos da comunidade escolar, é que faz com que o trabalho escolar tenha caráter coletivo. Dessa forma, podemos dizer que os mecanismos da gestão democrática, efetivados a partir do PPP, Conselho Escolar, Eleições de diretores, entre outros, garantem a participação de todos nos processos de educação, assegurados pela legislação referente à democratização da Gestão Escolar através de leis como a LDBN vigente e demais leis específicas dos estados e municípios. Instigar que todos façam parte da construção diária da escola é o desafio da gestão escolar. Participar é uma ação que precisa ser praticada, pois envolve responsabilidade e autonomia. Para Lück (2009), a participação das pessoas faz com que se sintam responsáveis pelos resultados, construindo sua autonomia.

Participação envolve conceitos relacionados à responsabilidade e autonomia, bem como a participação é um processo de superação do exercício do poder individual. Dessa forma, corrobora a ideia de que as pessoas se sentem parte da escola no momento em que participam dela, em diferentes situações, seja na tomada de decisão pedagógica, administrativa ou financeira. Segundo Lück (2009), a participação docente faz com que sejam discutidas e problematizadas questões pedagógicas. Sendo assim, os problemas são apontados pelo grupo de professores.

Dessa forma, a participação envolve atitudes como a troca de ideias, diálogo, aprendizagem coletiva, ética, solidariedade e compromisso com os resultados. Participar se torna um exercício constante de reflexão individual e coletiva de atitudes e ações sendo indispensável na democratização da gestão escolar.

### 3. DIRETOR

A organização da gestão escolar pauta-se em princípios como democracia, autonomia e construção coletiva. A gestão escolar, assegurada pela gestão democrática no ensino público é assegurada pela Constituição Federal de 1988 e pela LDBN 9.394/96.

No entanto, faz-se necessário pensar que a trajetória da gestão escolar, nem sempre foi pensada pautada nesses princípios. Durante o início do século XX, a Administração escolar era baseada na teoria do fayolismo, sendo que tal gestão era focada na figura do Diretor de educação, sendo subordinado a ele o diretor escolar, que assumia as funções administrativas e também pedagógicas contando com “assessores”. Esses, por sua vez, apoiavam o diretor com sua percepção técnica e estavam mais próximos do dia a dia do professor em sala de aula. Os professores assumiam sua função técnica – conduzir sua sala de aula. Essa forma de organização estava pautada na hierarquia das funções, o diretor de educação assumia o papel preponderante, ele era a “cabeça” que colocava em prática a política educacional (Drabach e Mousquer, 2009)

Posterior a esse período, a administração escolar passou a ser entendida como uma área próxima da Administração geral e, dessa forma, seus fundamentos passaram a ser pensados a partir dos princípios de liberdade, responsabilidade, unidade, economia, flexibilidade. Desenvolvida a partir da teoria de Taylor, organizava-se considerando os fins da educação, mas pensando também, na mesma intensidade os objetivos da administração – visando à produção. A autoridade do Diretor era destacada, e garantida por lei, conforme descrito no trecho a seguir:

Na estruturação de órgãos o princípio fundamental é a autoridade, argumenta Ribeiro. O conceito de autoridade é entendido pelo autor como “o direito de mandar e de se fazer obedecer” (RIBEIRO, 1986, p. 137) e se faz imprescindível à estrutura hierárquica da organização. O diretor é autoridade por excelência na escola, ele “manda em virtude de uma lei que lhe dá esse direito e, também, porque mandar é uma das competências inerentes ao seu cargo” (RIBEIRO, 1986, p. 137). Ao mesmo tempo, Ribeiro ressalta que a base das relações humanas nas escolas ou nos sistemas de ensino “é a colaboração consentida e não fundada na autoridade com força para se fazer obedecer ou se fazer crer”.(DRABACH e MOUSQUER, 2009,p 265).

Em seguida encontramos um novo pensamento para a administração escolar, pautada na distribuição de tarefas. A escola organiza-se de forma metódica, exigindo o olhar de diferentes profissionais, ou seja, a organização e administração deveriam ser entendidas como meios para tornar as instituições de ensino mais eficientes. O pressuposto fundamental passa a ser o poder motivador do comportamento humano. O papel do diretor é semelhante às teorias citadas anteriormente porém, a diferença aqui é levar em conta as relações humanas, para que todos se sintam responsáveis pelo processo, sem no entanto terem participado de sua concepção.

As mudanças ocorridas na sociedade no que diz respeito ao sistema produtivo de produção, também recaem sobre a escola e a colocam em outra concepção, pensada a partir das necessidades sociais e individuais. A escola passa a ser um espaço para todos, onde todos podem aprender. Sendo assim, a administração escolar poderia ser feita apenas por um educador ou professor. Nessa lógica, pensando em educação, o alvo seria o educando, sendo essa uma das diferenças nesse pensamento em relação aos apresentados anteriormente, pois na lógica de administração organizada a partir do sistema produtivo, onde o alvo era o produto final.

Para Lück (2007), o conceito de gestão supera o de administração, pois esse se pauta na organização coletiva, envolve um sentido mais abrangente, envolvendo política, cultura e questões pedagógicas do processo educativo, orientado por princípios democráticos.

A organização nas relações do mundo do trabalho, a partir do Toyotismo, com os princípios organizados a partir da flexibilização, trabalho em equipe, participação, autonomia também “respingou” na gestão escolar, ou seja, a gestão escolar continua alicerçada pela divisão do trabalho organizada pelo sistema capitalista. As políticas educacionais de orientação neoliberal e as mudanças no mundo do trabalho refletem na organização da gestão escolar. A administração escolar organiza-se a partir da demanda da sociedade, ou seja, quando o sistema de produção impõe a necessidade de formação de mão de obra, sendo a escola o local que supre essa necessidade e procura organizar-se para atender a demanda da sociedade. Apesar desse contexto histórico e da relação entre a organização de administração/gestão escolar e a organização do sistema capitalista de produção, a ideia de gestão democrática é uma possibilidade de aproximar a prática escolar aos

interesses da sociedade, sendo esse espaço público de construção de práticas sociais. Dessa forma, entende-se que a gestão escolar é de responsabilidade de todos, porém articulada pela figura do diretor, tanto no que diz respeito às questões pedagógicas, como também administrativas e financeiras.

### **3.1. O papel de liderança exercido pelo diretor de escola**

A escola é de todos, enquanto direito e também enquanto responsabilidade por aquele espaço. O Diretor é quem lidera as suas ações, como aponta Lück (2009):

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LÜCK, 2009, p.17).

Dessa forma, podemos dizer que o Diretor tem papel de liderança frente ao trabalho da escola, e que seu objetivo principal é orientar um ambiente educacional capaz de proporcionar a produção de conhecimento, de qualidade e a formação de alunos. A qualidade do ensino está relacionada ao processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Para que os alunos aprendam cada vez mais, a cultura e a liderança da escola devem estar pautadas em princípios como ética, confiança, diálogo, respeito, profissionalismo, trabalho em equipe, pro atividade, entusiasmo, amor pelo trabalho, empatia, expectativas positivas em relação ao trabalho (LÜCK, 2008). Esse clima de envolvimento e participação no ambiente escolar é que influenciará o tipo e a qualidade da produção de conhecimento.

A participação, portanto, demanda preparação, que envolve a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada e comprometimento com a implementação das decisões tomadas (LÜCK, 2007a). Em vista disso, cabe, pois, ao diretor, promover a escola o ambiente propício para a orientação dessa participação. Para tanto, dentre outros cuidados, compete-lhe:



- Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada.
- Promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo.
- Promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação, a que brade aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças.
- Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação.
- Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades. (LÜCK, 2009 p. 73).

Cabe ao diretor propiciar, dentro da escola, um ambiente em que todos se sintam parte, ou seja, que a tomada de decisão seja partilhada e na qual todos se comprometam com a implementação das decisões tomadas. A confiança é a base da relação em qualquer espaço, mas na escola ela se torna fundamental.

O Diretor é o líder na escola, sendo ele que influencia as pessoas e seus comportamentos. Lück (2008), define liderança da seguinte maneira:

Liderança é, pois, um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu contexto, superando ambigüidades, contradições, tensões, dilemas que necessitam ser mediados à luz de objetivos organizacionais elevados. (LUCK, 2008,p. 37)

Podemos dizer que apesar do conceito de liderança ser complexo, ele está relacionado a atitudes e ações. Portanto, a gestão norteadada pelo Diretor é que conduzirá a escola, ou seja, suas ações é que influenciarão as pessoas e a partir disso teremos os resultados. Em momento algum, tem-se a intenção de reportar o fracasso ou sucesso da escola apenas à gestão do diretor, mas é importante ressaltar que ele precisa criar um clima de pertença e responsabilização de todos sobre o espaço escolar. Mas esse trabalho não é apenas do diretor, ao longo de sua trajetória é importante que ele tenha parceiros dentro e fora da escola, conforme orienta o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares(2004):

Para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que o gestor, em parceria com o conselho escolar, crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional. (BRASIL, 2004, p.5).

Contar com parceiros é importante para que o diretor faça sua gestão, pois em conjunto poderão pensar em necessidades e diferentes possibilidades de melhoria na escola, sem perder de vista o principal objetivo da escola – a produção de conhecimento. A participação na gestão da escola tem acontecido em diferentes espaços, conforme sinalizado pelo Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004):

Há alguns anos, o diretor centralizava em suas mãos a tomada de decisões e pouco partilhava com as comunidades local e escolar. A complexidade das tarefas de gestão e organização da escola, o avanço teórico-prático da educação e de sua gestão, a democratização das relações escolares e a rediscussão das formas de escolha dos diretores começam a interferir nessa lógica tradicional de gestão. Isso quer dizer que a organização e a gestão da escola passam a ser assunto dos diferentes segmentos que compõem as comunidades local e escolar. Nesse cenário, questões como avaliação educacional, planejamento escolar, calendário, projeto político-pedagógico, eleições, festas e muitas outras atividades e decisões contam com a participação cada vez maior dos pais, dos estudantes, dos professores, dos funcionários, entre outros. (BRASIL, 2004 p.50)

O incentivo à participação de todos em diferentes momentos, principalmente no planejamento e tomadas de decisões, faz com que todos envolvidos na escola se sintam responsáveis e agentes de mudança.

### 3.2. Gestão do Pedagógico – qual o papel do Diretor?

A escola, enquanto espaço de organização social é pensada e vivida por pessoas. Dessa forma, torna-se central que o objetivo principal da escola esteja claro a todos que fazem parte da mesma. Segundo Lück(2009), o foco do trabalho escolar é a formação e aprendizagem dos alunos e cabe a todos os envolvidos entender e assumir seu papel:

Qual o principal objetivo da escola? A resposta lógica a essa questão é a de que os alunos aprendam e tenham a oportunidade de desenvolver o seu potencial e as habilidades necessárias para que possam participar ativamente dos contextos sociais de que fazem parte, tanto aproveitando o seu acervo sociocultural e produtivo, como contribuindo para a sua expansão. Aprendizagem e formação dos alunos são, pois, o foco do trabalho escolar. (LÜCK, 2009, p.94).

Pode-se dizer, então, que aprendizagem e formação estão relacionadas diretamente com as práticas pedagógicas, ou seja, a gestão do pedagógico torna-se um eixo importante do trabalho do Diretor, mesmo em vezes sendo partilhada com outros profissionais (como por exemplo, o coordenador pedagógico, o supervisor escolar). Referindo-se ao pedagógico, Lück (2009) afirma que a responsabilidade é sempre do Diretor e cabe a ele liderar, coordenar, orientar, planejar, acompanhar e avaliar o trabalho pedagógico realizado na escola.

Segundo a LDB, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é a primeira e principal das atribuições da escola, devendo sua gestão orientar-se para tal finalidade. Isto porque desta definição dependem muitas outras. A proposta pedagógica é, com efeito, o norte da escola, definindo caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu entorno. Não por acaso, os educadores têm tido especial interesse sobre a literatura acerca dessa matéria, expressando um desejo de traduzir em ação aquilo que dispõe a legislação educacional.(LÜCK, 2009, p.62).

A proposta pedagógica é o fio condutor da escola, pois é a partir dela que se definem as ações metodológicas e os rumos que a escola vai seguir. Importante

salientar que a principal finalidade da escola é o processo de ensino e aprendizagem dos alunos, então suas ações pedagógicas, financeiras e administrativas precisam ser pensadas para que isso aconteça. Para conceituar o Pedagógico, Ferreira (2009) contribui, de forma a definir que o pedagógico abarca a “todos os processos que fazem a escola ser escola, especialmente a aula, o processo pedagógico principal e, nela, a produção do conhecimento”. (p. 3).

Dessa forma, o pedagógico está relacionado à dinâmica da educação e à forma como a escola acontece no dia-a-dia, o modo como os atores que compõe aquele espaço se organizam para que aconteça a produção do conhecimento. Refere-se ao individual e coletivo, de modo dialético, acontecendo no cotidiano escolar. (FERREIRA, 2009).

A prática pedagógica, entendida como essência do trabalho profissional dos professores, é assim revitalizada. Torna-se prática científica e, por isso, metódica, sistemática, hermeneuticamente elaborada e teoricamente sustentada. Uma prática pedagógica de caráter social, portanto, socialmente elaborada e organizada conforme intencionalidades, conhecimentos. Em suma: “A prática pedagógica é uma dimensão da prática social e pressupõe a relação teoria-prática, e é essencialmente nosso dever, como educadores, a busca de condições necessárias à sua realização” (VEIGA, 1994, p.16). E a autora ainda estabelece os limites e fazeres da prática pedagógica, afirmando ser constituída por três momentos “complementares e interligados: concepção, realização e avaliação ou, em outras palavras: preparação, desenvolvimento e avaliação (...)” (VEIGA, 1994, p.87) e, perpassando todos os esses momentos, está a inter-relação pedagógica, “isto é, o vínculo que se estabelece entre o professor, o aluno e o saber” (VEIGA, 1994, p.87 apud FERREIRA, 2008, p. 184-185).

A centralidade da prática pedagógica acontece dentro da sala de aula. A gestão desse espaço é feita pelo professor, a partir das diretrizes pensadas na proposta pedagógica elaborada coletivamente. Portanto, o pedagógico é vivido em todos os momentos da escola, e por todos aqueles que fazem parte dela. Importante salientar que cada um tem seu papel e suas responsabilidades para que aconteça a produção de conhecimento, principal função do ambiente escolar.

O Diretor precisa vivenciar o pedagógico da escola em diferentes situações como: nas reuniões de professores, momentos de estudos e reflexão, no dia a dia em sala de aula. Saber como acontece a gestão pedagógica em sala de aula. Como líder, ele precisa ser o animador da equipe, contando com seus parceiros, como por exemplo, a coordenação ou orientação pedagógica que auxilia os professores a

pensarem em metodologias e diferentes caminhos para que aconteça da melhor forma o processo de ensino e aprendizagem.

### **3.3. Gestão administrativa e financeira – qual o papel do Diretor?**

Por muito tempo, a função do Diretor estava relacionada principalmente a questões financeiras, recursos físicos, humanos e materiais, ou seja, suas atribuições não estavam relacionadas ao principal objetivo da escola – a produção de conhecimento, como descrito a seguir por Lück (2009):

A administração da escola, envolvendo recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, foi o foco da ação do diretor no tempo da escola conservadora, elitista e orientada pelo paradigma Positivismo, que via os processos educacionais fragmentados e atuava sobre eles, um de cada vez e como um valor em si mesmo, para garantir qualidade do ensino. Segundo essa concepção paradigmática limitada, o diretor escolar dedicava a maior parte do seu tempo buscando garantir esses recursos para a escola, na expectativa de que os processos educacionais fluíssem naturalmente. (LÜCK, 2009 p.106).

Essa expectativa de que os processos educacionais fluíssem naturalmente, sem o acompanhamento e a intervenção do Diretor não condizem com a gestão escolar pensada nos dias de hoje. Atualmente, o Diretor é responsável pela gestão de pessoas, gestão do pedagógico e também pela gestão do administrativo e financeiro da escola. Apesar do envolvimento de todos nesses diferentes processos, é o Diretor que tem a liderança da escola “nas mãos”, será ele que irá ser o “fio condutor” dos diferentes processos.

No que diz respeito a questões administrativas, cabe ao Diretor zelar para que os registros sejam arquivados.

Nenhuma organização pode realizar bem o seu trabalho e prosperar, sem que tenha bons registros e documentação sobre todo o trabalho que realiza, de modo que possa, a qualquer momento, fazer uso das informações correspondentes, tomar decisões objetivas e também prestar contas de seu trabalho. Essa documentação, em geral se concentra na Secretaria da escola, cujos objetivos funcionais devem ir além daqueles referentes à documentação escolar dos alunos, destacando-se que cabe à secretaria

escolar integrar informações de várias fontes internas da escola como também de fontes externas, tais como correspondências e documentos legais. (LÜCK, 2009, p.107).

Portanto, arquivar os registros é uma forma de manter o histórico da escola, ou seja, é uma forma de apresentar o que já foi feito e também tomar decisões, tanto no que diz respeito ao pedagógico como às questões financeiras. Destaque-se que é função do diretor envolver a equipe da Secretaria para que archive esses registros, dessa forma envolver a equipe em diferentes processos diz respeito a ações de liderança. Nas palavras de Lück (2008)

Para sua maior efetividade, é fundamental que fatores relacionados à ação de liderança na gestão escolar sejam promovidos de forma compartilhada, envolvendo toda a equipe escolar nesse processo. Esses fatores apontam para os aspectos substantivos, isso é, para os conteúdos da ação de liderança, revelando a sua preparação e orientação para a consecução dos objetivos educacionais. (LÜCK, 2008, p. 93)

Um registro importante e que traz o acompanhamento da prática pedagógica e que deve ser arquivado na secretaria da escola é o diário de classe. Esse é um instrumento que traz subsídios sobre o histórico do aluno, na escola, bem como é um importante instrumento de registro do fazer pedagógico docente. Esse material auxilia o diretor e a equipe pedagógica a orientar os professores para que ocorra a melhoria no processo de ensino-aprendizagem. Outra questão que merece atenção do diretor diz respeito à gestão do patrimônio material escolar. Sua gestão não está relacionada apenas a zelar para que seja feito bom uso dos bens disponíveis e tornar as experiências de aprendizagem mais significativas e sim, pensar em estratégias para que esse patrimônio seja utilizado de forma dinâmica e efetiva.

Além da gestão administrativa e também da gestão do patrimônio, a gestão financeira da escola também merece muita atenção do diretor. Com a autonomia da escola e a descentralização da gestão, muitos problemas que envolvem questões financeiras passaram a ser resolvidos mais rapidamente:

A gestão financeira da escola, a partir dos esforços pela democratização da educação e da gestão escolar e dos movimentos de descentralização da gestão e construção da autonomia da escola, ganhou uma expressão

especial, favorecendo à escola a resolução de muitos de seus próprios problemas de consumo, manutenção e reparos, pelo repasse de recursos a ela feito. A partir desse enfoque, os sistemas de ensino têm destinado recursos para as escolas, em proporção ao número de alunos nela matriculados, a fim de que possam realizar despesas diversas.(LÜCK, 2008, p.112).

Os recursos destinados às escolas, têm permitido que elas detectem as necessidades de investimentos e assim, realizem investimentos no que acreditam ser despesas necessárias. Além dos recursos encaminhados por fontes públicas, a escola pode receber doações e também realizar campanhas diversas. Cabe ao diretor assumir a responsabilidade de fazer a gestão desses recursos financeiros, apoiado de uma estrutura como o Conselho Escolar, a Associação de Pais e Mestres e professores(LÜCK, 2008).

Apesar da autonomia das escolas em relação ao uso de determinados recursos financeiros, importante salientar que o uso desse dinheiro tem uma série de orientações a serem seguidas, conforme aparece no trecho a seguir:

Cabe aqui destacar a determinação da Lei 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Segundo essa Lei, as compras efetuadas por instituições públicas devem respeitar os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade e probidade. Isto é, devem ser feitas segundo as normas legais, ser destinadas a finalidade de interesse público que se contraponha a qualquer interesse particular, obedecer a critérios éticos, ser divulgadas e zelar pelo bom uso dos recursos públicos. (LÜCK, 2008 p.113).

Sendo assim, o Diretor precisa oportunizar momentos de discussão para que, no coletivo, seja decidido em que ações serão investidos os recursos financeiros da escola. Importante ressaltar, que tanto questões administrativas, como financeiras e pedagógicas merecem atenção do gestor. Porém, em cada tomada de decisão torna-se central que não se perca o principal objetivo da escola – a produção de conhecimento, ou seja, as decisões tomadas precisam primar para que a qualidade do ensino melhore cada vez mais, refletindo positivamente na aprendizagem dos alunos.

#### **4. DE QUE ESCOLA FALAMOS? QUEM SÃO OS SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA? QUEM É ESSE DIRETOR?**

A escola municipal, localizada no bairro Moinho Velho no município de Dois Irmãos, atende aproximadamente 250 alunos. Possui alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, ou seja, atende da pré-escola e também do 1º ao 9º ano do fundamental e pertence à rede municipal de ensino.

Além do prédio onde acontece a escola, possui ginásio de esporte, horta, quadras de areia, biblioteca, secretaria. Dentre os diferentes projetos desenvolvidos na escola, destaca-se o dos Monitores Ecológicos, que realizam suas ações não apenas na escola, mas também realizam um trabalho de sensibilização no bairro.

Aceitaram participar da coleta de dados 4 professores e o diretor, principal sujeito da investigação. Durante mais de 25 anos, João atuou como diretor e, atualmente, está como vice-diretor na escola. Optou-se por realizar a investigação com ele, pelo seu destaque no que se refere ao trabalho de gestão que faz frente às escolas nas quais atuou. Em conversas informais, questionou-se ao diretor acerca da sua postura enquanto exerce a função de vice-direção, bem como se mudaria algo, e a resposta obtida foi a essência e os princípios que norteiam a gestão são os mesmos. Todos os professores entrevistados trabalharam com o João, quando esse era diretor da escola. No que diz respeito aos professores, que na investigação terão sua identidade preservada, foram utilizados as letras A, B, C e D para identificá-los, e pode-se afirmar que a faixa etária varia de 29 a 45 anos, bem como a formação. A participante A tem formação em nível de magistério e iniciou a graduação em pedagogia, porém até o momento não concluiu sua formação. A professora B tem formação em Letras – Português/Inglês. A professora C tem formação inicial em magistério e posteriormente concluiu sua licenciatura em Informática; e a participante D tem formação em Letras – Português/Inglês e concluiu pós-graduação em Literatura Brasileira. No quadro a seguir, são apresentados dados relevantes sobre as participantes da investigação.



	<b>Professora A</b>	<b>Professora B</b>	<b>Professora C</b>	<b>Professora D</b>
<b>Idade</b>	49 anos	29 anos	34 anos	45 anos
<b>Formação</b>	Magistério Pedagogia Incompleto	Letras – Português/Inglês	Magistério – Licenciatura Informática	Letras – Português/Inglês Pós Graduação Literatura Brasileira
<b>Tempo de atuação docente/ Nível de ensino que atua na escola</b>	27 anos / Séries iniciais	11 anos / Português 6º ano ao 9º ano e Inglês (1º ao 9º ano)	10 anos / Séries Iniciais 4ºano e Informática	24 anos / Séries Iniciais 5ºano
<b>Tempo de atuação na escola</b>	12 anos	2 anos	7anos	2 anos

Quadro: Informações sobre professores participantes da investigação

Pode-se dizer que os professores participantes da pesquisa têm mais de dez anos de experiência docente e todos já tiveram experiências em outras escolas. Além disso, conhecem a realidade da escola que atuam atualmente porque trabalham há mais de dois anos. A área de atuação e nível de ensino varia, todos atuam nos anos iniciais do Ensino Fundamental, 3 como professor titular e 1 como professor de Inglês. Além disso, a professora B atua nas aulas de Português para os anos finais do Ensino Fundamental e Inglês para os anos iniciais e finais do fundamental.

O Diretor investigado, que chamamos de João, tem 54 anos e aproximadamente 30 anos dedicados à área da educação. Sua formação inicial é em Estudos Sociais e posteriormente realizou uma especialização em História pela UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul). Iniciou sua trajetória docente em 1986, em Canoas, e no ano seguinte iniciou sua carreira profissional em Dois Irmãos. Atuou pouco tempo em sala de aula e, ainda no final dos anos 80, assumiu a direção de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental localizada no bairro São João, um bairro conhecido na época pela vulnerabilidade social no município de Dois Irmãos. Inicialmente, foi indicado pela Secretaria Municipal de Educação para assumir a direção dessa escola, porém em 2004 aconteceu a primeira eleição de Diretores e o professor João foi eleito com a maioria dos votos.

Em 2009, foi indicado para assumir a direção da escola em que trabalha atualmente. No mesmo ano houve eleição de diretores e o professor João foi eleito

com 92% dos votos. Destaque-se que participaram da votação: professores, funcionários, pais e alunos. Em 2012 foi reeleito e permaneceu na direção até 2014. Atualmente exerce a função de vice-diretor na mesma escola. A comunidade gosta muito do trabalho do professor João e acompanhou sua luta contra um câncer e torceu muito pela sua recuperação. Com seu retorno um dos projetos coordenados por ele ganhou novamente espaço – os Monitores Ecológicos, que envolve todo o bairro Moinho Velho.

#### **4.1. Princípios que norteiam a Gestão Escolar**

A gestão da escola, norteada pela gestão educacional, é um ato político, pois requer a tomada de decisões diante de diversas possibilidades, ou seja, exige fazer escolhas. As opções feitas pela gestão escolar indicam a lógica que norteia sua prática, pois expressam interesses, princípios e compromissos assumidos pela escola e indicam o rumo que a instituição pretende seguir. A gestão democrática é um princípio que deve nortear a gestão na escola e é definido pela Lei de Diretrizes e Bases e pela Constituição Federal e, conforme Lück (2009), perpassa um processo social colaborativo que requer a participação de todos os segmentos na escola. No roteiro da entrevista, ao serem perguntados sobre os princípios que norteiam a Gestão Escolar, os professores destacaram que estes princípios estão relacionados à flexibilidade, diálogo e escuta, compartilhamento de responsabilidades, participação dos segmentos na tomada de decisão, conforme pode ser observado através da fala da Professora C: “No diálogo, compartilhando com os demais segmentos da escola as tomadas de decisões. Algumas decisões devem e são tomadas pelo gestor, mas em sua maioria, ele é bastante acessível.”(Professora C).

Ainda, refletindo sobre os princípios de gestão, a professora D destaca: “No princípio da gestão compartilhada. Acredito no diálogo, na participação de todos os segmentos da escola: pedagógico, professores, alunos, funcionários, CPM, Conselho escolar”. (Professora D)

Além da clareza dos docentes quantos aos princípios que norteiam a gestão escolar, podemos destacar que o Diretor demonstra o mesmo entendimento sobre o

compartilhamento das responsabilidades e a participação de todos os segmentos no dia a dia da escola, inclusive ratifica a responsabilidade do Diretor no dia a dia da escola, conforme descrito a seguir:

A minha prática eu baseio no dia a dia da escola. É como se diz “gastar a sola do sapato, tem que estar presente em tudo que é lugar. Não tem como dizer “hoje vou sentar na minha sala”. Entrar na sala, falar com os professores, falar com os alunos, olhar o material, cobrar leitura, postura, respeito e disciplina. A transparência é algo interessante. Se falhei? Vamos assumir, errei e não vou errar mais. Transparência com os recursos financeiros, com pessoas e para lidar com a diferença da comunidade. Tu tem que valorizar esse tipo de coisa. (DIRETOR).

Neste sentido, ainda destaca o uso do diálogo e também o envolvimento de todos para fazer a diferença na escola:

*Usar do diálogo e se assessorar de pessoas que podem te ajudar a construir a escola no dia a dia. Se retirar o mínimo possível da escola, estar junto resolvendo os problemas que tem para resolver e ter boa vontade, isso já é meio caminho andado! Tem que viver a educação e eu acho que até hoje eu vivi. (DIRETOR).*

Desta forma, os princípios que norteiam a gestão escolar, envolvendo a todos, baseado no diálogo e na busca conjunta pelo objetivo principal da escola é que refletirão na qualidade do ensino, conforme destacado por Lück (2009):

Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de:

i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade;

ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro. (LÜCK, 2009, p.70).

A gestão democrática é uma forma de envolver a todos os segmentos que compõe a escola, saber entender o diferente, buscar a qualidade do ensino e preocupar-se com crescimento social dos alunos. Conforme ressaltado pela professora B:

*Aceitar e entender o diferente, tanto dos professores quanto dos alunos; preocupar-se com o crescimento social dos alunos e não só os conteúdos; buscar melhorar os equipamentos e materiais de expediente sempre que necessário; dar limites com amor.(Professora B).*

A participação é uma forma de aproximação entre os membros da escola e reduz as desigualdades. A participação deve ser entendida pela busca por formas democráticas de promover a gestão. As oportunidades de participação se justificam na relação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social, valores compartilhados e esforços conjuntos para realizar os objetivos educacionais (LÜCK, 2009).

Entendendo a participação como direitos e também assumir compromissos no coletivo, pode-se dizer que diferentes movimentos foram realizados pelas escolas, afim de que aconteça a gestão democrática. Dentre essas ações, podemos elencar a formação e fortalecimento dos conselhos escolares, a eleição de diretores e o envolvimento dos diferentes segmentos na tomada de decisão, principalmente no que diz respeito a investimentos financeiros. No que tange ao fazer pedagógico, fica evidenciado na fala dos participantes da pesquisa, a maior parte das decisões são tomadas pelos professores e pela equipe diretiva de forma conjunta.

No que diz respeito ao Conselho Escolar, o Diretor destaca na sua entrevista que essa foi uma de suas primeiras ações em 2009 quando chegou na escola, buscou fortalecer esse espaço. O fortalecimento do Conselho é destacado como importante espaço para tomadas de decisões coletivas:

Muitas escolas têm experimentado o fortalecimento do Conselho Escolar como espaço de decisão e deliberação das questões pedagógicas, administrativas, financeiras e políticas da escola. Ou seja, essas escolas vêem o Conselho Escolar como um grande aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares. (BRASIL, 2004, p.52).

Os professores entrevistados também destacam a participação de todos os segmentos nas tomadas de decisões:

*Realização de reuniões semanais pedagógicas e administrativas e mensalmente as reuniões financeiras com o CPM (Círculo de Pais e Mestres) e a participação do Conselho Escolar. (Professora A)*

*Questões financeiras: as propostas são lançadas nas reuniões. Questões Pedagógicas: intervenções, geralmente particulares junto a cada professor (diálogo). Questões Administrativas: damos sugestões e a direção também sugere iniciativas que beneficiem o todo. (Professora B)*

Além dos professores, o Diretor também destaca:

*Em termos de recursos financeiros a escola tem a proposta. Por exemplo, a equipe diretiva elenca o que precisa comprar. A gente estuda a possibilidade, apresenta para o grupo dos professores, CPM e Conselho Escolar. E não é nós queremos, não, nós trazemos uma ideia, mas se o grupo tiver outra ideia, nós vamos discutir. Nem sempre tua proposta vai ser ganhadora. (Diretor)*

Pode-se afirmar que a gestão da escola é feita de forma participativa e que envolve o diretor, vice diretor, coordenação pedagógica, professores, bem como alunos e pais. Esse envolvimento de todos é visível, pois quem conheceu a realidade dessa escola antes de 2009 percebe o quanto ela cresceu e se desenvolveu no bairro, sendo hoje um espaço de produção de conhecimento, mas também de lazer e entretenimento, pois possui uma estrutura física que possibilita isso à comunidade. O projeto dos Monitores Ecológicos também envolve a comunidade na escola, uma vez que realizam seu trabalho pelo bairro.

Outro aspecto que demonstra o envolvimento de todos na tomada de decisão refere-se à eleição de diretores. Quando questionados sobre esse assunto, os professores destacaram que esse foi um momento de reflexão e troca de ideias na escola, conforme observamos nos trechos a seguir:

*O período foi tranquilo, pois todos (comunidade escolar e professores) apoiavam a sua eleição, uma vez que era uma pessoa bem querida na escola. (Professora A)*

*Como haviam 2 candidatos, houve a questão da defesa de ideias diferentes, mas sempre manteve-se a cordialidade e o respeito. (Professora B)*

*Particpei do período de eleição e foi um período bem tranquilo, principalmente porque conhecíamos o trabalho que o candidato vinha realizando em outra escola. (Professora C)*

O diretor, eleito várias vezes por eleição, também relatou o período da eleição de diretores e destacou que na última eleição a qual concorreu como diretor, obteve 92% dos votos. Destaque-se que na última eleição de diretores, em 2013, João participou como vice, e novamente sua chapa foi eleita.

*Aqui na escola fiquei um ano como indicado em 2009. Em 2009 teve eleição e eu fui eleito, ai fiquei 2010 e 2011 quando teve eleição de novo. Ai fiquei 2012 e 2013 fui reeleito pela segunda vez e então em 2013 concorri como vice e esse ano concorri como vice de novo. (Diretor)*

Segundo o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004), a eleição para diretores tem sido considerada uma forma de democratizar as relações nas escolas, uma vez que é tomada uma decisão coletiva sobre quem fará a liderança da gestão escolar por um determinado tempo:

*As eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido a modalidade considerada mais democrática pelos movimentos sociais, inclusive dos trabalhadores da educação em seus sindicatos. Mas ela não está livre de uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo conquista ou retoma o poder sobre os destinos da gestão. A eleição direta tem sido apontada como um canal efetivo de democratização das relações escolares. Trata-se de modalidade que se propõe valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar. (BRASIL, 2004, p.6)*

Dessa forma, acredita-se que a tomada de decisão coletiva, envolvendo questões administrativas, financeiras e pedagógicas contribuem para que aconteça

esse comprometimento e envolvimento da comunidade. A escolha da direção da escola, também contribui para que todos se sintam parte do processo. Quando todos se sentem envolvidos com problemas e conquistas da instituição, rompe com a ideia do pensar e planejar as ações apenas como sendo responsabilidade da gestão, ou seja, torna possível o diálogo entre teoria e prática envolvendo a todos os segmentos em todo o processo. A gestão democrática exige um repensar da estrutura da gestão na escola, pois ela é um espaço social, dessa forma deve ser planejado e vivido por todos, ou seja, requer participação coletiva, reciprocidade, solidariedade, supera a opressão e tem autonomia. A gestão democrática requer a participação dos diferentes segmentos nas decisões/ações administrativo-pedagógicas desenvolvidas. (VEIGA,2002).

#### **4.2. Relações entre pedagógico, administrativo e financeiro na gestão escolar – a postura do líder**

Na análise dos questionários, bem como observando a escola durante os momentos de entrevista e conversação com a equipe diretiva, ficou evidenciado que a forma como acontece a gestão faz com que o trabalho da escola seja respeitado e valorizado pela comunidade. Independente do espaço de vice diretor que ocupa, João é um dos principais líderes da escola. Segundo Lück (2010), a liderança está na capacidade de influenciar pessoas e seus comportamentos, fato que ficou latente ao observar alguns momentos de atuação do Diretor investigado.

Liderança implica uma relação de influência sobre pessoas, organizações, seus processos sociais e os resultados de sua atuação. Por consequência, implica uma relação de poder. Porém, não se deve confundir liderança com poder, pois este pode ser exercido mediante manipulação, coerção e medo e não mediante o exercício de liderança, que pressupõe uma influência orientadora, estimuladora, motivadora, inspiradora e conscientizadora. (LÜCK, 2010, p. 55).

Na fala do Diretor fica evidente a preocupação em ser o exemplo, bem como não sentir-se superior aos demais, no que se refere às relações de poder, como descrito a seguir:

*Tu tem que estar atuante, estar na frente. Eu sou o diretor e vou chegar atrasado, não, tu tem que ser o primeiro que entra na escola, enfim tu tem que ser visto. Não é porque tu é diretor tu tem que estar em cima. (Diretor)*

Percebe-se a preocupação em ser referência, para que os demais colegas se contagiem com o compromisso assumido naquele espaço. Dessa forma, preocupar-se em ser exemplo, bem como, estar presente na escola e não “trancado em uma sala” é que contagia a todos positivamente e essas atitudes são sinalizadas pelas professoras entrevistadas, que quando questionadas sobre a postura ideal do de um bom diretor elencaram:

*Deve acreditar na educação, ter flexibilidade e ao mesmo tempo firmeza nas decisões que dizem respeito à escola. (Professora A)*

*Saber ouvir, ter iniciativa, motivar os professores, dividir tarefas, ser autoridade mediante os alunos. (Professora B)*

*Diálogo – sabendo ouvir e também passar suas ideias/propostas; Ter posicionamento firme, principalmente frente aos alunos, mantendo as combinações realizadas; Ser acessível. (Professora C)*

*Acredito que o Diretor deva ouvir e decidir conjuntamente com os demais segmentos da escola as ações. Após, avaliar cada ação e retomar como deveria ter transcorrido e os aspectos positivos. (Professora D)*

Percebe-se que em três respostas aparece o diálogo e a escuta como fatores importantes para um bom diretor, bem como, tomar decisões conjuntamente são atitudes destacadas. Dessa forma, ter uma prática reflexiva em relação a situações vividas no cotidiano escolar, bem como saber partilhar angústias e alegrias faz com que juntos possam ser pensadas estratégias que qualifiquem o ensino produzido na escola. Lück (2010), fala de uma cultura na escola alicerçada em princípios que buscam um ensino de qualidade:

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia dentre outros aspectos. Estes são, por certo,



componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar. (LÜCK, 2010, p. 31).

Além desses componentes necessários na liderança no ambiente escolar, importa destacar que a liderança está relacionada à mobilização de forças pelas quais as pessoas realizam um trabalho e se identificam com esse trabalho, reconhecendo sua importância e relevância social e desenvolvendo seu potencial na medida em que realizam seu trabalho (LÜCK, 2010).

No que diz respeito ao tipo de gestão escolar que acontece na escola, ficou evidenciado que os professores destacaram a tomada de decisão coletiva e o planejamento de ações de maneira coletiva. Conforme observamos no trecho a seguir:

*Algumas decisões são tomadas pela equipe diretiva, outras discutidas e avaliadas com os demais segmentos da escola (professores, funcionários, pais, CPM, Conselho escolar, alunos). (Professora C)*

*A gestão aqui na escola acontece da seguinte maneira: a equipe diretiva ouve professores, comissões planejam as ações, etc. (Professora D)*

Além de destacarem o envolvimento de todos no planejamento e tomada de decisão, uma professora também destacou o fato da escola conhecer seus alunos e tentar ações para que se relacionem melhor a cada dia:

*Acho que a gestão escolar está bem consciente da realidade difícil que muitos alunos da escola enfrentam e está sempre agindo para transformar, no sentido de cada um saber se relacionar melhor com o outro. (Professora B)*

O Diretor também destaca a tomada de decisão em conjunto e salienta que isso envolve os professores. Durante sua fala exemplifica a compra dos rádios para a sala, que foi uma proposta dos professores e alunos da escola e que no coletivo decidiu-se por fazer essa compra.

*Eu tenho certeza que as decisões são tomadas em conjunto. Isso faz com que os professores valorizem e tenham gosto pela escola, pois estão participando, são participantes do financeiro também. Isso é bem importante porque o professor também quer saber onde está sendo investido o dinheiro. E ali nos temos que ser bem transparentes. (Diretor)*

Outro aspecto que merece destaque diz respeito a transparência com questões pedagógicas, mas principalmente financeiras. Segundo Lück (2000), é preciso prestar contas do que está sendo feito para a sociedade:

*Não basta assumir uma responsabilidade. É preciso dar conta dela e prestar contas para a sociedade do que é feito em seu nome. Em vista disso, a sua prática envolve monitoramento, avaliação e comunicação de ações e seus resultados. Em última instância, autonomia e transparência implicam abrir a caixa-preta da escola, para a comunidade e a do sistema de ensino, para a sociedade. (LÜCK, 2000, p.26).*

A questão da transparência é citada pelo Diretor, que destaca essa necessidade, principalmente quando fala sobre os recursos financeiros da escola, bem como onde serão aplicados. No trecho citado anteriormente ele fala na transparência, e a seguir destaca a necessidade de ter um planejamento do que aquele recurso será investido, para que a comunidade acredite naquela ideia e participe.

*Tu faz uma festa ou uma promoção tu tem que dizer nós estamos fazendo uma rifa e queremos comprar isso e isso, tem que ficar claro. Ai a comunidade colabora. Agora se tu faz uma festa, não apresenta lucro e tu não tem uma proposta no que investir, ai é melhor não fazer. (Diretor)*

Dessa forma, podemos dizer que transparência, planejamento e participação são princípios que fazem parte da gestão democrática. Conforme Lück (2000):

*A criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica da gestão democrática. Deles fazem parte a criação de uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social; o estabelecimento de associações internas e externas; a valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes; o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparente. (LÜCK, 2000, p.28)*

A participação está diretamente atrelada a uma visão de coletivo e principalmente de compromisso social, onde todos tem importante papel em diferentes processos da escola.

No que diz respeito às questões pedagógicas, João destaca a tomada de decisão coletiva, mas reforça que tem atribuições que são da equipe diretiva, como exemplifica a construção do calendário escolar pelo grupo docente.

*E nas questões pedagógicas da mesma forma, uma vez por semana temos a reunião da equipe diretiva onde a gente fala dessas coisas. A pedagoga tem uma proposta e ai discutimos no grupo...Por exemplo o calendários escolar, não é feito por nós e sim pelos professores, claro a gente apresenta um esboço que é competência nossa. Tu não pode partir do zero, tu precisa ter uma “espinha”. Agora o que nos vamos colocar e tirar... Isso é um processo interessante. ... Dar a voz e vez para eles. (Diretor)*

Fica evidenciada a clareza de “papéis” e responsabilidades no coletivo. Por exemplo, nas questões pedagógicas, os professores são ouvidos e participam ativamente das discussões. Nas questões financeiras, além dos docentes, a comunidade escolar é ouvida e envolvida em diferentes ações – seja no planejamento dos investimentos, seja na organização de alguma festa. É no cotidiano escolar que a relação entre todos os segmentos vai amadurecendo e para tal, princípios como ética, respeito, transparência, reciprocidade e confiança são indispensáveis e estão atrelados a prática de autonomia, exercida pelas escolas.

*A prática da autonomia demanda, por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, assim como dos responsáveis e agentes do sistema de ensino, um amadurecimento caracterizado pela confiança recíproca, pela abertura, pela transparência, pela ética e pela transcendência de vontades e interesses setorizados, em nome de um valor maior, que é a educação de qualidade para os alunos. Tal prática é o antídoto para vencer os medos e receios. E as escolas e os sistemas que se iniciam nesse processo tomam iniciativas e constroem sua autonomia, dessa forma, construindo sua credibilidade e desenvolvendo sua competência pedagógica e social. (LÜCK, 2000, p.24).*

Constrói-se autonomia em um processo diário, onde a tomada de iniciativas e a credibilidade são indispensáveis para que se desenvolvam competências pedagógicas e social. Não se pode pensar em gestão, separando questões

pedagógicas, administrativas e financeiras, pois elas se complementam e se relacionam na medida em que a escola “vai acontecendo”. Dessa forma, a figura do diretor, o líder e gestor da escola faz toda a diferença, pois ele sozinho não consegue nada, mas ele tem em suas mãos o “poder” de mobilizar o grupo para que a qualidade do ensino melhore a cada dia mais. Dessa forma, conhecer o grupo de professores, a comunidade e a escola a qual está inserido se torna indispensável. Como muito bem descrito por João, o segredo está na *presença constante na escola*, como relata a seguir:

*Aquela presença constante na escola, no dia a dia. Entra na sala, quando bate esteja lá onde acontece a formação da fila, organiza, dá uma olhada e vai até a sala. Verifica como está a limpeza do banheiro, se está sujo vamos limpar, aqui precisa fazer uma capina chama um pai e pede ajuda para fazer ou até uma pintura faz um mutirão com a comunidade. Participa de uma festa da comunidade, visita as famílias. Faz a intervenção em questões de disciplina, senta com as famílias juntos e diz “vamos tentar se entender, brigar não resolve”. .. Mesmo sendo vice diretor, os alunos me chamam de Diretor. Às 6:45 eu ligo o material esportivo nas canchinhas e já estou por aqui, entro na sala dos professores tomo um chimarrão falo com eles e as vezes conto uma piadinha. Estar por aqui, eu valorizo isso muito muito. Contanto que na nossa escola se tu deixa de olhar para os alunos acontecem atos de indisciplina. Eu chego no aluno, eu olho para ele. É ficar atento a cada detalhe da escola. É viver a educação, e eu acho que sempre vivi!(Diretor)*

A gestão escolar acontece no dia a dia da escola, em diferentes momentos, nos menores e mais insignificantes detalhes. É preciso um olhar atento, de cuidado com o outro, dedicação. Aprender a trabalhar de forma compartilhada requer um exercício de autonomia e reflexão constante:

Dados os conflitos, as contradições e as tensões decorrentes do próprio processo de aprender a trabalhar de forma compartilhada, o exercício da prática de autonomia implica a necessidade da prática de mediação que envolve saber equilibrar interesses diversos, sem desconsiderá-los. A mediação implica um processo de ganha-ganha, em que todos os segmentos envolvidos têm suas necessidades mais importantes reconhecidas e atendidas, assim como contribuem, com sua competência, para a efetivação da educação. (LÜCK, 2000, p.26).

Viver a educação estando atento a todos os detalhes procurando participar e envolver a todos, a partir de princípios de ética, transparência, respeito, valorização do outro, autonomia, senso de coletividade, reflexão constante é o desafio da gestão. Quando se pensa em liderança, relacionada à gestão democrática, pensa-se na possibilidade de se proporcionar um ambiente participativo, deixando com que as pessoas organizem e controlem seu trabalho, fazendo com que se sintam parte de uma realidade e não mero instrumento para realização dos objetivos educacionais (LÜCK, 2000), principalmente, que se sintam parte da escola, seja na eleição de diretores, na tomada de decisão sobre algum investimento financeiro, na organização de algum evento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse momento, cabe refletir sobre as aprendizagens iniciais com essa investigação. Importante destacar que essa é uma história real, vivida no cotidiano escolar. É uma história que envolve amor e compromisso com a educação. É uma relação de escolha e de contagiar aos outros para que juntos possam buscar uma educação de qualidade, uma educação cidadã.

Para o grupo docente que experiência diariamente a gestão escolar e fazem parte da mesma, ficou evidenciado que atitudes como diálogo, escuta, flexibilidade na tomada de decisões e a participação de todos segmentos em diferentes momentos da escola é indispensável na gestão e que tais movimentos refletem na qualidade da escola.

Ficou evidenciado tanto na entrevista com o diretor João, como nas respostas dos demais roteiros respondidos pelos professores, que a escola investigada está numa caminhada de gestão democrática, uma vez que compartilham responsabilidades e a participação de todos os segmentos acontece em diferentes momentos como: na eleição de diretores, planejamento de atividades pedagógicas e festividades da instituição e na escolha de onde fazer investimentos financeiros, por exemplo.

A gestão democrática é entendida como uma possibilidade de envolver a todos os segmentos que compõe a escola, onde respeito e tolerância por meio do diálogo e envolvimento permitem entender o diferente, buscando a qualidade do ensino, preocupando-se assim com crescimento social da comunidade escolar.

No que diz respeito à prática do diretor investigado, percebe-se sua dedicação à educação, o que é valorizado pela comunidade. Ele está presente em diferentes momentos da escola, percebendo-se como aquele que precisa ser um “exemplo”. Na sua fala, deixa claro que é importante estar conversando com alunos, professores e pais vivenciando assim todos os momentos da escola. Demonstrou preocupação em democratizar sua gestão, oportunizando a participação de todos, porém comprometendo a comunidade com a escola. Um dos exemplos que se pode citar é o projeto dos monitores ecológicos, que transcende os muros da escola. Conclui-se que João, é um líder, pois contagia positivamente as ações de todos, independente da função que ocupa no ambiente escolar.

Ações pedagógicas, administrativas e financeiras perpassam a gestão escolar, mas exigem transparência. Segundo o diretor, principalmente nas questões financeiras, pois a comunidade cobra o uso dos investimentos. Destacou também a importância de ter um planejamento para que as ações aconteçam de forma organizada. É importante que se tenha uma prática reflexiva em relação a situações vividas no cotidiano escolar, bem como saber partilhar angústias e alegrias fazem com que juntos possam ser pensadas estratégias que qualifiquem o ensino produzido na escola. O diretor não pode trabalhar sozinho, precisa saber ouvir e partilhar o poder.

Pode-se dizer que transparência, planejamento e participação são princípios que perpassam a gestão democrática. Cabe ao diretor escolar ter uma postura de liderança, contagiando e envolvendo a equipe de professores, funcionários, alunos e comunidade para que juntos busquem uma escola de qualidade. Não é tarefa fácil, porém quando feita com carinho, dedicação e compartilhamento de conquistas e responsabilidades se torna uma caminhada de constantes aprendizagens.

A gestão necessita de reflexão constante antes de qualquer tomada de decisão. Não existe receita pronta, o que sabemos é que se torna imprescindível ao Gestor é que ele tenha humildade e saiba ouvir a todos antes da tomada de decisão. A gestão escolar é feita por todos que fazem parte da escola, porém cada um tem seu papel nesse processo. Cabe ao diretor o papel de articulador e mediador diferentes processos. Na tomada de decisão e na responsabilidade com a escola, todos são parte importante.

## REFERÊNCIAS

ALVES – MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNJDER, Fernando. O Planejamento de Pesquisas qualitativas in **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas**. 2ed, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. Usos e abusos dos estudos de caso in **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB/ CEAD, 2004).

CÓSSIO, Maria de Fátima e outros. Gestão educacional e reinvenção da democracia: questões sobre regulação e emancipação in RBP AE – v.26, n.2, p.325-341, mai./ago. 2010 325

CURY, C.R.J. "Gestão democrática" da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Bernardo do Campo, v.18, n.2, p.163-174, jul./dez. 2002.

DRABACH, Neila Pedrotti ,MOUSQUER; Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem fronteiras**, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo in **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p.139-154, março/ 2002.

FERREIRA, L.S. "Professoras e professores como autores de sua professoralidade: a gestão pedagógica na sala de aula". In. **Revista de política e Administração da Educação**, Porto Alegre: ANPAE, v. 13, n. 1, ste. Dez. 2009.

LIBÂNIO, José Carlos. Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil in: **Revista Española de Educación Comparada**, Madrid, Espanha. Ano 2007, Numero 13.



FERREIRA, LianaS. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala? In ***Currículo sem Fronteiras***, v.8, n.2, pp.176-189, Jul/Dez 2008

GIRON, Graziela Rossetto. Desafios políticos para educação in **Revista Unioeste**. Disponível em: < <http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/download/2908/2072> > Acesso em: 01 de novembro de 2015.

LUCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática in: **Superintendência de Acompanhamento e Avaliação do Sistema Educacional** – SUPAV Coordenação de Políticas Educacionais – CPE. Disponível em: <https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf> > Acesso em 31 de outubro de 2015.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **A dimensão participativa da Gestão Escolar**. Disponível em: < <http://educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/dimensao-participativa-da-gestao-escolar.pdf> > Acesso em: 15 de outubro de 2015. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão Escolar**, 2009, Editora Vozes – 4<sup>o</sup> edição.

\_\_\_\_\_. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

**Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores** SANTOS, W. da S. Autonomia Escolar: alguns apontamentos. **Revista Espaço Acadêmico**. nº 81. Fev 2008.

Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/081/81santos.htm>>. Acesso em: 02 ago. 2010.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? In: **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. 14a edição Papyrus, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples in **RBPAE** – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

## APÊNDICES

### Apêndice I

#### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O DIRETOR:

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

1. Qual sua formação?
2. Qual o seu tempo de atuação docente?
3. Quanto tempo atua nessa escola?
4. Quanto tempo atua na função de diretor? O que te motivou a ser o diretor da escola?  
Como foi sua eleição?
5. Em que princípios de gestão você baseia sua prática? O que você acredita que são requisitos indispensáveis para ser um bom diretor?
6. Como acontece a tomada de decisão na escola. Tens como exemplificar com situações reais?
7. Para você, o que um diretor precisa fazer para conquistar seu espaço na escola e ser reconhecido e valorizado pela comunidade?
8. O que você entende por funções pedagógicas e administrativas? Como isso acontece na prática?

## Apêndice II

### ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES

Nome: \_\_\_\_\_ (opcional) Idade: \_\_\_\_\_

1. Qual sua formação?
2. Qual o seu tempo de atuação docente? Qual sua área de atuação?
3. Quanto tempo atua nessa escola?
4. Você participou do processo de eleição do Diretor da escola? Como foi esse processo?
5. Em que princípios de gestão você acredita que se baseia a prática do diretor atual da escola? Justifique sua resposta.
6. O que você acredita que são requisitos indispensáveis para se ser um bom diretor?
7. Como você caracteriza que acontece essa gestão da escola na sua realidade?
8. Como acontece a tomada de decisão na escola (seja referente questões pedagógica, administrativas e financeiras). Tens como exemplificar com situações reais?