

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Andreia Jacomini

O PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Três Passos, RS
2018

Andreia Jacomini

O PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Alexandra Silva dos Santos Furquim

Três Passos, RS
2018

Andreia Jacomini

O PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de novembro de 2018:

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

Vanessa Medianeira da Silva Flôres, Ma. (UFSM)

Lucas da Silva Martinez, Me. (UFSM)

Três Passos, RS
2018

AGRADECIMENTOS

A todos que proporcionaram ao longo de minha formação crescimento pessoal,
intelectual e profissional.

A Deus, por todos os dias me dar forças para lutar por uma educação pautada na
formação do educando com caráter, autonomia, críticos, que acreditam em seu
potencial para fazer a diferença na sociedade.

A meu marido Evandro Libardoni e meus amados filhos Vitor e Otávio pelo carinho,
apoio e compreensão durante o tempo da pós e monografia, onde fiquei ausente,
ausência necessária para buscar novos conhecimentos em minha formação
profissional.

A meus pais, sogros, demais familiares e amigos que estão sempre nas
arquibancadas da vida aplaudindo minhas novas conquistas.

A orientadora desta monografia professora Alexandra Silva dos Santos Furquim,
pela paciência, pelos conselhos, ideias, enfim, pelas orientações dadas com
excelência que o cargo lhe atribuiu, função esta feita com muita dedicação,
coerência e sabedoria.

A toda equipe da UFSM de Santa Maria, Polo UAB de Três Passos, em especial a
professora Janete Ledur Kozloski, sempre dedicada, em busca de novos cursos
para o município e região. Uma amiga sempre a disposição de todos os
universitários e pós-graduados, disposta a colaborar com todos, aliviando as
angústias e fazendo com que todos acreditem em seus potenciais para lutar pelos
objetivos proposto e chegar até o final conquistando nossos diplomas com
excelência.

As minhas amigas Luciana Setti Fontaniva e Solange Pagno que sempre estiveram
do meu lado, vigiando minhas atitudes para que não desistisse desse objetivo em
nem um momento de fraqueza. Foram essenciais em cada momento, desde o início
do curso.

Obrigada a todos os novos colegas e amigos que fiz no decorrer do curso, todos
colaboram de uma forma ou outra na minha formação, nas trocas de conhecimentos,
Obrigada a todos.

Os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades.

(LÜCK, 2000, p. 2)

RESUMO

O PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

AUTOR: Andreia Jacomini
ORIENTADORA: Alexandra Silva dos Santos Furquim

A presente pesquisa abordou a importância do diretor na gestão escolar democrática, mediando o trabalho de seu grupo para com isso desenvolver a aprendizagem dos alunos inseridos no espaço escolar. O objetivo da pesquisa foi compreender o papel dos diretores no contexto da gestão democrática. A metodologia possuiu abordagem qualitativa e foi de cunho bibliográfico. Para fundamentar a pesquisa diversos autores contribuíram colaborando e fomentando a discussão proposta, dentre eles Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), que falam sobre o papel do gestor, Libâneo (2001), Lück (2000; 2008; 2009) e Saviani (1980) que versam sobre escola/democracia, referenciando e sendo essenciais para a pesquisa. Durante a pesquisa, aprofundou-se que o diretor atua como líder no contexto escolar, mediando a participação de todos na tomada de decisões, na organização e funcionamento da escola, incluindo aspectos físico, sócio-político, relacional, material, financeiro e pedagógico. Portanto, é preciso que o diretor medie ações de desacomodações, mobilizando o grupo de trabalho a serem instigadores de ações para a busca de novos horizontes e contribuintes de modo significativo na transformação social do indivíduo inserido na instituição escolar.

Palavras-chave: Diretor. Ensino e aprendizagem. Conhecimento.

ABSTRACT

THE ROLE OF THE DIRECTOR/ MANAGEMENT IN DEMOCRATIC SCHOOL

AUTHOR: Andreia Jacomini
ADVISOR: Alexandra Silva dos Santos Furquim

The present research deals with the importance of the director / manager in the democratic school management, mediating the work of his group in order to develop the learning of the students inserted in the school space. The objective of the research was to understand the role of directors / managers in the context of democratic management. The objective of the research was to understand the role of directors / managers in the context of democratic management. The methodology adopted with a qualitative and bibliographic approach. In order to base the research, several authors contributed to the discussion and promoted the proposed discussion, among them Libaneo, Oliveira and Toschi (2012), who talk about the role of the manager, Libaneo (2001), Luck (2000, 2008, 2009) and Saviani (1980) which are about school / democracy, referencing and being essential for research. During the research, it was deepened that the director acts as leader in the school context, mediating the participation of all in the decision making, in the organization and functioning of the school, including physical, socio-political, relational, material, financial and pedagogical aspects. Therefore, it is necessary that the director mediates actions of discomforts, mobilizing the work group to be instigators of actions to the search of new horizons and contributors of significant way in the social transformation of the individual inserted in the school institution.

Keywords: Director. Teaching and learning. knowledge.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	13
3 O PAPEL DO DIRETOR/GESTOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA	21
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERENCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa teve como tema o papel do diretor na gestão democrática, assunto abordado na minha trajetória como professora nas escolas estaduais do município de Tenente Portela/RS, onde senti necessidade de pesquisar sobre o assunto relacionando o papel do diretor no aspecto administrativo e pedagógico.

O tema foi escolhido por trabalhar há 10 anos como professora de uma escola estadual em que a gestão democrática não acontece. Não há eleição de diretores e as famílias pouco participam das ações, faltando ainda diálogo e mediação para que a instituição de ensino tenha uma relação mais próxima com a comunidade escolar.

Discorro o trabalho sobre o papel do diretor na gestão democrática, mostrando suas competências e habilidades, forma de trabalho dentro de uma gestão democrática, sendo um mediador na busca constante e coletiva de uma melhor qualidade de educação. Nessa pesquisa, entende-se que o diretor:

[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LIBÂNEO et al, 2008, p. 335).

É imprescindível que os diretores busquem desempenhar um trabalho positivo e de qualidade apoiado nos valores morais, que se comunicam e promovem a formação do conhecimento, caráter, dos valores, da autonomia e da participação ativa na sociedade. Rosenau (2002, p. 51) diz que:

Para se obter maior liderança, algumas características são importantes para a gestão democrática onde se constrói a autonomia da escola com a participação da comunidade e uma educação de qualidade. Um Gestor Escolar precisa de competência profissional e administrativa com experiência na docência, relacionando-se com a comunidade motivando e delegando funções para criar um grupo que desempenhe suas tarefas.

O diretor possui uma grande importância na organização e funcionamento da instituição em todos os aspectos incluindo físico, sócio-político, relacional, material, financeiro e pedagógico, desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda a equipe escolar.

Para que haja resultados positivos na formação do indivíduo, todos os membros devem estar inseridos no contexto pedagógico escolar desenvolvendo seu papel, contribuindo para tal formação; cito como membros atuantes além da equipe gestora, docentes, pais, alunos, funcionários, ou seja, toda comunidade escolar que irão se unir e consolidar a participação ativa, em busca de um objetivo comum: formar cidadãos ativos na sociedade.

De acordo com Lück (2009), cabe ao diretor conhecer as questões da comunidade escolar, interpretar seus processos sociais e orientar o seu melhor encaminhamento. A autora afirma também que deve instigar a integração entre a escola e a comunidade na qual a mesma se encontra inserida, com o apoio de toda equipe, mediante a realização de atividades de amparo pedagógico, sendo ela, científica, social, esportiva, cultural, entre outras.

Portanto, se torna necessário, discussões entre diretor/gestor, orientação educacional, coordenação pedagógica e professores em busca de ações que garantam condições para a aprendizagem na escola, onde os alunos ao retornarem a sua comunidade participem ativamente da vida social.

A partir do exposto, busca-se com o presente estudo desvelar a seguinte questão: Qual o papel dos diretores na efetivação da gestão escolar democrática?

Com o intuito de responder essa problemática, o **objetivo geral** do estudo consiste em compreender o papel dos diretores escolares no contexto da gestão democrática.

Os objetivos específicos são:

- Discutir os princípios da gestão escolar democrática.
- Identificar o papel dos diretores na gestão democrática.
- Refletir sobre a repercussão do trabalho do diretor como líder no processo de gestão escolar.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa. De acordo com Minayo (2002, p. 22), a pesquisa qualitativa:

[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Dentro da pesquisa qualitativa, o presente estudo caracteriza-se como bibliográfico. Para Gil (2002, p. 45):

[...] A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem a uma análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvida quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

A pesquisa propõe uma análise de cunho bibliográfico de diversos materiais, embasado em autores que aprofundam os estudos sobre o papel do diretor na gestão democrática de forma a ampliar os conhecimentos sobre o assunto abordado. Dentre os diversos autores destacam-se Libâneo; Oliveira; Toschi (2012), que discorrem sobre gestão escolar e o papel do gestor; Libâneo (2001), Lück (2000; 2008; 2009) e Saviani (1980) que tematizam sobre escola/democracia.

Para melhor compreensão e entendimento do trabalho, o mesmo foi dividido em quatro capítulos que ficaram assim organizados: O capítulo que segue, denominado “Princípios da gestão escolar democrática” aborda os princípios da gestão democrática. O capítulo 3 intitulado “O papel do diretor na gestão democrática” discorre sobre as ações que o diretor desenvolve na escola, buscando parcerias para fomentar o trabalho pedagógico, administrativo e financeiro, a fim de obter melhores resultados na aprendizagem discente juntamente com sua equipe de trabalho. Por fim, apresenta as considerações finais para o estudo desenvolvido acerca do papel do diretor na gestão escolar democrática.

2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A concepção de gestão escolar emergiu no contexto educacional ancorada nos princípios da participação e da autonomia, dando um novo enfoque para a organização e o funcionamento da escola.

A construção da gestão escolar democrática passa a vigorar na legislação vigente, assegurada na Constituição Federal de 1988 e reafirmada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), lei n. 9.394 de 1996.

Mediante isso, a LDB apresenta em seus artigos 14 e 15 algumas determinações em relação à gestão democrática.

Art. 14 - 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.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Araújo (2000) cita quatro elementos para a efetivação da gestão democrática sendo participação, pluralismo, autonomia e transparência.

a) participação - é quando os projetos são construídos pela mediação da coletividade, oferecendo a todos os participantes a oportunidade de desenvolver de forma conjunta ações que visam à melhoria da educação;

b) pluralismo - quando há o reconhecimento da presença das diversidades e dos diferentes interesses daqueles que fazem parte da escola;

c) autonomia - é a descentralização do poder, onde a escola pode se adequar às reais necessidades da comunidade na qual se encontra inserida, onde o seu Projeto Político Pedagógico (PPP) é construído de forma coletiva, visando à emancipação e à transformação social;

d) transparência - é o retrato da dimensão política da escola, mostrando que esta é um espaço público que se encontra aberto à diversidade e às opiniões daqueles que participam da estrutura da escola.

Estes elementos são básicos e deverão estar voltadas sempre para o desenvolvimento, traçando posturas educacionais democráticas, ações que visam a participação de todos para constituir a identidade escolar.

Neste contexto, o papel que a escola exerce na formação do educando, vincula-se com a necessidade da participação, visto que a gestão democrática oferece o

pluralismo de ideias, processo de ensino e aprendizagem voltada para a construção da democracia.

A equipe gestora deverá estar voltada para a organização dos processos decisórios, onde se faz necessário à interação com a comunidade, desenvolvendo e almejando os objetivos desejados. Assim, o processo educativo deverá garantir uma gestão democrática, uma participação educacional autônoma, envolvendo todos os segmentos que compõe a escola. Dentro dessa perspectiva, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 448) afirmam que:

A concepção democrática - participativa acentua a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação nas decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola. Para isso, valoriza os elementos internos do processo organizacional, (o planejamento, a organização, a direção, a avaliação) uma vez que não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam posta em prática para prover as melhores condições de viabilização de ensino-aprendizagem.

Em vista disso, as concepções democráticas-participativas apontam uma estrutura organizacional teórica, social e pedagógica, assegurando a qualidade e a participação no processo educativo. A comunidade escolar deverá estar envolvida, buscando estratégias que possibilitem contribuir para a formação educacional.

A gestão democrático-participativa é desenvolvida a partir de alguns princípios: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2008, p. 456).

A escola precisa ser estruturada em uma qualificação social e profissional integrando a comunidade escolar na tomada de decisões e na participação. Nesta perspectiva, para que a gestão escolar democrática se efetive, o desempenho do diretor de hoje deve estar focado em manter a organização da escola em todos os aspectos e, principalmente, no aspecto pedagógico, primando pela participação de todos na tomada de decisões e descentralização do poder. Segundo Libâneo (2004, p. 217):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas as práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

A gestão tem como intuito envolver e mediar a interação entre o aluno/professor/família permitindo uma visão educacional emancipadora integrando teoria e prática para a construção social e cultural do aluno, vislumbrando possibilidades para a criação e a efetiva participação escolar.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola, de sua estrutura organizacional e de dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2008, p.450-451).

A lei estadual n. 10.576 (1995) também prevê a gestão democrática do ensino público e deve ser exercida observando os seguintes aspectos:

- I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- II - livre organização dos segmentos da comunidade escolar;
- III - participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados;
- IV - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- V - garantia da descentralização do processo educacional;
- VI - valorização dos profissionais da educação;
- VII - eficiência no uso dos recursos. (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

Assim, a gestão democrática deverá focar na participação e na autonomia, como também em ações que articulem as dimensões administrativa, financeira e pedagógica. Veiga (1998) aponta quatro dimensões que se relacionam entre si, sendo essenciais para a escola em sua organização São elas:

Administrativa: está relacionada a parte que visa administrar o pessoal e o social bem como avaliar o trabalho (individual/coletivo).

Financeira: Elabora planos e ao mesmo tempo executa recursos financeiros de forma apropriada, analisando os lucros.

Pedagógica: função principal que a escola apresenta, deve estar voltada para uma organização curricular que mantém a preparação adequada para uma boa aprendizagem. Toda parte pedagógica deve ser feita de forma coletiva para se obter resultados positivos dentro do esperado.

Jurídico: refere-se a conduta que a escola deverá guiar, o bom andamento em suas normas e condutas, aqui pode-se citar o projeto pedagógico, regimento escolar, órgãos colegiados, entre outros.

As dimensões acima citadas devem permitir a participação de todos os segmentos, toda a decisão ou ação que a escola venha desempenhar deve ser do conhecimento da coletividade, envolvendo a todos na socialização das informações, garantindo assim, transparência no modo de organização e funcionamento da escola.



Libâneo (2005, p. 340) apresenta acima um organograma da escola onde a relação de participação e trabalho coletivo está claramente presente.

Esta estruturação é a base fundamental para a gestão escolar democrática, pois a partir delas que ações deverão ser feitas, vinculando a participação de todos na instituição escolar (alunos/pais/comunidade escolar).

A efetivação desse processo de democratização da gestão da escola pública implica, portanto, a partilha do poder, a sensibilidade para conduzir a escola,

a partir das demandas da comunidade escolar, e a tomada de decisões e escolhas responsáveis e coletivas. (DOURADO, 2006, p. 46).

A gestão escolar democrática requer, portanto, a participação de todos os segmentos. Princípios básicos como diálogo, união e a mediação são garantias da participação efetiva na gestão democrática. Dourado (2006, p. 62) salienta ainda que:

Assim, participação é compreendida como a organização e gestão cujo objetivo é criar as condições e mecanismos para que os diferentes sujeitos sociais possam atuar e interferir nos diferentes espaços de decisão e responsabilidades das unidades escolares. Significa reconhecer que na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs.

Contudo a participação da comunidade escolar tem por objetivo: sensibilizar e promover a formação cidadã assegurando a qualidade de ensino. Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2008, p. 91) afirmam a seguir: “[...] a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante práticas pedagógicas, didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos”.

A gestão democrática no sistema de ensino é um processo o qual tem como princípio participar e mediar sugestões, entre família e escola, isto pode se perceber nos procedimentos que regulamentam a mesma. Para fomentar a gestão democrática é necessário o desenvolvimento participativo do projeto pedagógico, a criação do Conselho Escolar, eleição de diretores, participação dos pais, professores, funcionários e estudantes nas tomadas das decisões, dentre outras.

Para que a aprendizagem aconteça de forma significativa, o projeto pedagógico deve ser construído e compreendido coletivamente, respeitando a individualidade e a diversidade de cada educando para que sejam autônomos e protagonistas do seu próprio processo, com possibilidade de trocas de experiências e ressignificando seus conhecimentos.

O projeto pedagógico deve ser pensado pelo diretor de forma coletiva com os demais membros da equipe, organizado com uma intencionalidade, no qual deve ser pensada sua forma curricular, didática, metodológica, ética, em que o mesmo deve ser usado como orientador do trabalho, de fácil acesso a todos os membros da

comunidade escolar, e não apenas como mero documento oficial. Para Eyng (2002, p. 6), o projeto pedagógico:

É o instrumento que define mediante planejamento coletivo os processos da gestão da escola. O projeto pedagógico é, portanto, o veículo do planejamento e a principal ferramenta da gestão. Nesse são definidos, organizados, normatizados e acompanhados os processos de aprendizagem e participação, individual e coletiva, no espaço escolar.

O diretor mediante a organização e a mediação do projeto pedagógico com sua equipe de trabalho deve acompanhar o desenvolvimento do planejamento novo da equipe, quebrando velhos modelos, pois muitas vezes os educadores não conseguem buscar o novo e deixar de lado suas antigas rotinas para colocar em práticas as novas propostas pedagógicas organizadas em grupo, promovendo novas ideias para um melhor desempenho dos alunos. Para Veiga (1995, p.110), o projeto pedagógico se conceitua como sendo:

Um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmonia as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta idéia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.

Assim, como o projeto político pedagógico, o papel do Conselho Escolar dentro da escola também deverá proporcionar uma contribuição na organização do andamento do processo educativo, promovendo seu desenvolvimento; fiscalizando se o ensino está sendo desenvolvido conforme o projeto pedagógico; se os projetos e metodologias estão de acordo com o esperado; se a aprendizagem realmente está adequada ao educando. Sendo assim, o Conselho Escolar trabalha com toda equipe para que os melhores resultados sejam estabelecidos.

Para que haja democratização na gestão é imprescindível também a participação de todos os segmentos na eleição de diretores. A escolha de diretores no sistema de ensino por eleição foi estabelecida a fim de dar autonomia para as escolas escolherem seus representantes. Segundo Lück (2008, p. 85): “É importante ressaltar que a autonomia não se constrói com normas e regulamentos limitados e

aspectos operacionais e sim com princípios e estratégias democrático e participativo”. A autora ainda ressalta que mesmo que o sistema criado para que as escolas se tornem autônomas, muitas não conseguem desenvolver uma autonomia na gestão escolar.

O trabalho da equipe gestora implica em, [...] transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para o processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a administração de uma gestão concreta. (CURY, 2007, p. 494).

Autonomia é constituída ao longo da escola e se apresenta através de diferentes culturas, de economia e de política dentro de uma sociedade. Não importa a quantidade de pessoas envolvidas no processo de organização de uma entidade, mas que as decisões de cada um devem ser respeitadas sem interferência (MARTINS, 2002).

Estratégias de autonomia possibilitam que a escola trabalhe em conjunto, com ideias que contribuam para viabilizar uma gestão democrática. Por meio desta é que os sujeitos que fazem parte da escola encontram novas estratégias de participação, decisões e ações.

A autonomia se refere à criação de novas relações sociais que se opõem às relações autoritárias existentes. Autonomia é o oposto de uniformização. A autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceria. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade. (GADOTTI, 1994, p. 5).

Nesta dimensão, percebe-se que a autonomia está diretamente interligada a concepção de gestão democrática, que é a principal peça para a organização e promoção da educação de qualidade.

Priorizar a gestão democrática na escola é acima de tudo mobilizar e criar um ambiente educacional que permita orientar, conhecer, participar do ensino, garantindo sua qualidade, zelando pela autonomia, desenvolvendo ações estimuladoras para a aprendizagem.

A gestão democrática constitui-se como uma maneira para os professores/alunos/comunidade escolar inovar, criar estratégias educacionais,

conhecer-se, tendo coerência e satisfação do que se quer e do que se pode concretizar. Em vista disso, o diretor dentro da gestão democrática é um líder, um articulador, que tem como objetivo produzir um ambiente permeado de diálogo, participativo e acolhedor, ambiente este que seja propulsor de uma aprendizagem de qualidade.

Portanto, a gestão democrática visa um novo paradigma que compreende um enfoque diferenciado, pautado na autonomia e na construção coletiva. Essas ações deverão ser pautadas em responsabilidades e em novas práticas cotidianas escolares, assegurando e fortalecendo todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

3 O PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para que a aprendizagem aconteça na escola de forma efetiva, na gestão democrática, o diretor deve ser um dos mediadores de ações entre professores, alunos, pais, funcionários, buscando um ambiente de diálogo entre todos. Paro (2006, p. 162) salienta que:

É através dela [da gestão democrática] que são fornecidas as melhores condições para que os diversos setores participem efetivamente de tomada de decisões, já que estas não se concentram mais nas mãos de uma única pessoa, mas na de grupos ou equipes representativas de todos. É necessário, entretanto, que essa representação seja autêntica e que estejam sempre funcionando adequadamente os mecanismos mais eficientes de expressão das ideias e de intercâmbio de informações.

Para tanto, o diretor e sua equipe de trabalho colaboram de forma satisfatória nos momentos diários, em que a convivência e trocas de experiências contribuem para um trabalho eficaz e de grande valia. É preciso refletir, trocar ideias, analisar o que está dando certo e o que é preciso rever novamente.

Nesta perspectiva, o diretor na gestão democrática caracteriza-se como um membro escolar que mobiliza, articula, fazendo um elo entre os pontos pedagógicos e administrativo, articulando assim, as práticas, transformando o ensino e aprendizagem no processo da gestão escolar.

Para assegurar um ambiente escolar adequado, onde todos se sintam parte do fazer escolar, o diretor deve voltar seu olhar para o aspecto pedagógico coerente e significativo, auxiliando seus educadores a planejar atividades voltadas para uma atuação que seja capaz de desenvolver e mapear aspectos de colaboração e participação no planejamento, com o objetivo de construir conhecimento.

Para isso, o papel do diretor é de fundamental importância para dar sentido ao ato educativo, promovendo o aprendizado, formando cidadãos ativos dentro de uma função social. Segundo Saviani (1980), o papel do diretor é de suma importância para uma educação de qualidade, assegurando uma função primordial para o conhecimento dos alunos.

Luck (2009, p.15) menciona que o diretor:

1-Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o

respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.

2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.

Essas atribuições são de grande importância para o desenvolvimento do ambiente escolar, e para a efetivação da aprendizagem e autonomia dos educandos. O diretor como mediador das ações contribuirá de forma significativa para o melhor funcionamento da instituição escolar.

A direção é um atributo da gestão, mediante à qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. A direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos de modo que sejam executados da melhor maneira. (RIBEIRO; MENIN, 2005, p. 67).

O diretor como gestor é o mediador na escola, é o que orienta o trabalho em equipe, conduz a organização o ambiente escolar, observando os conceitos e determinações elaborados conjuntamente na escola. Para Lück (2000, p. 2)

Os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades.

O papel do diretor é tornar a escola um ambiente prazeroso que favoreça o aprendizado, conhecendo as formas dos processos de desenvolvimento de aprendizagem, que consigam ampliar as estruturas afetivas e cognitivas dentro das ações organizadas dentro da escola. Logo, necessita traçar planos de ações onde contemple a formação do indivíduo de forma geral, sendo ele físico, cognitivo e social. Para Libâneo (2004, p. 54),

A educação de qualidade é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, a constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

O diretor no papel de gestor democrático tem como função intensificar o trabalho dentro da escola, desenvolver as capacidades cognitivas e sociais dos alunos, mediar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e os administrativos. Visa um resultado positivo e satisfatório na aprendizagem com envolvimento de toda equipe em uma ação coletiva e planejada, prezando por um bom andamento da instituição, trabalhando em conjunto com os vários segmentos da escola, diante de um único objetivo, a aprendizagem significativa.

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. (LÜCK, 2000, p. 16).

Em vista disso, o diretor como articulador deve garantir práticas educativas de qualidade, visando construir uma identidade escolar, baseada na cooperação, na união bem como no diálogo proporcionando um ambiente interativo e dinâmico. Este que é o responsável por coordenar a participação de todos os segmentos envolvidos na comunidade escolar no planejamento e ações desenvolvidas, dialogando, mediando e incentivando o grupo.

As escolas necessitam, pois, de gestores que sejam capazes de ministrar e exercer um trabalho voltado para a equipe, professores, alunos como comunidade escolar relacionando habilidades necessárias para a formação de qualidade. Deste modo, o diretor precisa:

Promover na escola um ambiente de participação pelos professores, em conjunto e espírito de equipe, no sentido de transformar sua prática pedagógica, a elevação de seu nível de consciência e transformação da realidade de trabalho sem alteração das práticas de relacionamento do sistema de ensino com a escola, cria mudanças apenas temporárias nas ações escolares. Isso porque essa prática, quando efetiva, promove a necessidade de participação nas determinações realizadas no âmbito da gestão do sistema de ensino. (LÜCK, 2008, p. 80).

Ao diretor compete estimular e elevar o trabalho de sua equipe com excelência, ressaltando que essa pessoa deve ser aberta ao diálogo e a participação. É necessário, portanto, que o diretor/gestor busque a participação dos pais, professores, funcionários e estudantes na tomada de decisões e que através de uma gestão

democrática a educação seja uma forma efetiva de aprendizado para quem a procura. Todos são formadores de opiniões em prol de uma formação de qualidade, possibilitando um crescimento intelectual do indivíduo. Assim, o diretor/gestor tem o papel de mediar toda essa organização escolar.

A função do diretor, em uma nova perspectiva, deve: [...] provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino. O diretor da escola já não é apenas um administrador: ele deve ser também um inovador. E estas duas funções não são contraditórias: tornam-se compatíveis quando a direção da escola se torna mais democrática, quando atribui poderes mais amplos ao conjunto dos agentes da escola: professores, pais, coletividade local. (VALERIEN, 1993, p. 34).

Cabe ao diretor juntamente com a sua equipe de trabalho aperfeiçoar e qualificar o processo de aprendizagem, revendo sempre as práticas educacionais, aperfeiçoando os procedimentos de ensino e aprendizagem, tanto do Projeto Pedagógico como os procedimentos didático/pedagógico, também formação continuada de professores em prol da melhoria da educação no estabelecimento de ensino que do qual é líder.

Libâneo (2004, p. 217) acrescenta que são atribuições do diretor:

1. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
2. Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
- 3-. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores. [...]

Dentre essas atribuições pode-se compreender que as mesmas vinculam o papel do diretor com uma formação educativa, liderando, assegurando e promovendo propostas pedagógicas que visam a qualidade da educação. A prática de um diretor é sem dúvida se comprometer num processo de capacitação, desenvolvendo aprendizagens democráticas em suas ações e nas estratégias de ensino e aprendizagem. Saviani (2000, p. 208) diz que:

Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típico-ideais, ele deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação à preservação do caráter educativo da instituição escolar. Esta é, em verdade, a condição precípua para que ele administre a escola mediante formas (atividades-meios) saturadas de conteúdo (atividades-fins).

Desta forma, junto com toda a equipe de trabalho deve garantir uma educação de qualidade, vinculando desacomodações que garantem ao educando e toda a comunidade escolar um ambiente adequado, motivador, contribuindo para novos conhecimentos e a humanização do indivíduo.

O diretor coordena, organiza e gerenciam todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade [...]. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2008, p. 465).

Portanto, ele e sua equipe de trabalho (professores, pais, funcionários, equipe diretiva, entre outros) tem a função de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro se constitui como essencial e deve privilegiar a qualidade por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

O diretor é o principal líder na escola, assim cabe a ele proporcionar a todo o seu grupo a divisão de tarefas, a autonomia para realizar ações que permitirão ao grupo de trabalho organizar e fomentar pedagogicamente um trabalho satisfatório de acordo com os anseios da comunidade escolar. Sistematizar métodos que auxiliam de forma concreta na gestão democrática, coordenadas e orientadas pelo diretor e exercida pela equipe da escola proporcionando o ensino e a aprendizagem de forma qualitativa.

Ao mediar juntamente com sua equipe de trabalho as ações na melhoria da aprendizagem, promovendo uma visão abrangente do trabalho escolar e também do papel da escola, o diretor estará de forma positiva assegurando uma repercussão qualitativa em seu trabalho, tanto em relação a sua equipe, quanto no que se refere aos educandos e demais segmentos da comunidade escolar.

A repercussão do trabalho do diretor no espaço escolar é significativa ao atribuir, organizar e dar subsídios para um bom andamento da escola e da aprendizagem, de forma construtiva atendendo as necessidades da comunidade escolar e da sua equipe de trabalho. A sua atuação como líder é essencial para que se possam criar espaços de excelência, onde se formam cidadãos críticos e preparados para a vida e para o trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho consistiu em compreender o papel dos diretores escolares no contexto da gestão democrática. Especificamente, buscou-se discutir os princípios da gestão escolar democrática, identificar o papel dos diretores na gestão democrática e, refletir sobre a repercussão do trabalho do diretor como líder no processo de gestão escolar.

A pesquisa bibliográfica proporcionou um aprofundamento sobre a gestão escolar democrática e o papel do diretor na escola. Mediante a realização o estudo, pode-se ter uma visão diferenciada do que significa a gestão democrática na escola. A gestão escolar democrática, prevista na legislação vigente, parte do pressuposto da participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, alavancadas pelo diálogo e o trabalho em equipe.

Nesse contexto, o diretor configura-se como líder das ações realizadas na escola, dialogando, guiando, mediando conhecimentos, aceitando ideias, enfim, sendo um articulador em prol de uma educação de qualidade, sendo que o processo de ensino e aprendizagem também é seu papel. O diretor é responsável, pois, pelas dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas da escola.

A partir do acima exposto, pode-se concluir a importância do papel do diretor na efetivação da gestão democrática e participativa, pois uma escola de qualidade só se constrói a partir de vivências sólidas, partilhadas coletivamente, pautadas na autonomia e na organização da escola, estas que irão interferir na vida educacional de cada educando.

Nessa perspectiva, o diretor deve contribuir diariamente, possibilitando o expressar-se, o pensar, o comunicar-se, visando uma oportunidade de trocar informações, tomar decisões em conjunto, despertando o espírito democrático e participativo.

Esses fortalecimentos são entendidos dentro da escola democrática como uma qualidade de ensino e de gestão, competências que tem por objetivo transmitir responsabilidades e formações, atitudes capazes de desempenhar a função de diretor/gestor, criando estratégias e contribuindo para um fazer social na escola e no processo educacional.

Em vista do estudo realizado percebeu-se que a ação do diretor é determinante para o pleno desenvolvimento da educação, visto que há nas escolas necessidade de

ações individuais e coletivas, as quais envolvem pais, alunos, professores, funcionários, enfim, toda a comunidade escolar em prol de um fazer escolar satisfatório que atenda as necessidades cotidianas.

Pensar em gestão escolar democrática permite ter uma visão diferenciada do papel diretor e de sua função, pois nas escolas há situações que necessitam de estratégias e ações para organizar o ambiente escolar. O diretor, juntamente com a sua equipe, mediará a organização e funcionamento de toda a escola.

Enfim, a pesquisa realizada respondeu aos questionamentos sobre qual o papel do diretor na gestão democrática como uma pessoa que tem a atribuição de mediação no contexto escolar, possuindo uma repercussão positiva de suas ações diante da comunidade escolar e da sociedade, sendo que seu trabalho está voltado a estratégias básicas para garantir o funcionamento da escola e as práticas escolares dentro do seu compromisso como um profissional comprometido com a educação.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A. C. de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes.** Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília (PPGE/Unb). Brasília, 2000.
- ARAÚJO, M. C. M. **Gestão escolar.** Curitiba: IESDE, 2009
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:** Lei n. 9.394/96. Disponível em:< <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes.pdf> > . Acesso em:30 de outubro de 2018.
- CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.
- DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar.** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.
- EYNG, A. M. Planejamento e gestão do projeto político pedagógico desenvolvendo competências. In: _____. EYNG, A. M. (Org.). **Planejamento e gestão educacional numa perspectiva sistêmica.** Curitiba: Champagnat, 2002.
- GADOTTI, M. **Gestão Democrática e Qualidade de Ensino. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público.** Belo Horizonte, julho 1994.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar:** políticas estrutura e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- LÜCK, H. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, A. et al. **Educação:** caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat,1996.
- _____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.
- _____. **A gestão participativa na Escola.** Caderno de gestão. V. 3c. Petrópolis RJ: Vozes, 2008.
- _____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positiva, 2009.
- LÜCK, H. et al. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 5.ed. São Paulo: DP&A editora, 2001.

MARTINS, Â. M. **Autonomia na escola**: a (ex)ensão dos temas nas políticas públicas. São Paulo: Cortez, 2002.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2006.

RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. Costa. **Formação do gestor educacional**: necessidades da ação coletiva e democrática. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei n. 10.576, de 14 de novembro de 1995**. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNo rmas=11775&hTexto=&Hid_IDNorma=11775. Acessado em: 29/10/2018.

SAVIANI, D. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 13. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

ROSENAU, C. R. **Ação do gestor escolar**: estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica. Dissertação de mestrado apresentada ao curso de engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 2002.

VALERIEN, J. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 2. ed. São Paulo: Cortez, UNESCO/MEC, 1993.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico**: uma construção possível. 12. ed. Campinas, SP: Papyrus 1995.