

**O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA  
CONTEMPORANEIDADE**

**Aluna: Isabel Uliana**

**Orientadora: Taís Moura Tavares**

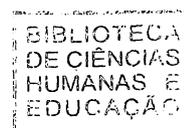
**Curitiba, fevereiro de 2010.**

## RESUMO

A escola, na contemporaneidade, é perpassada por uma série de reorganizações que partem da ampliação dos prédios, por conta do aumento da população e do acesso desse contingente à educação, até aos modelos de gestão adotados pela instituição, tendo em vista as demandas que surgem como evidência desse momento sócio-histórico. Considerando as especificidades que se apresentam, hoje, como inerentes à escola, percebe-se que o papel do diretor é de suma importância, uma vez que esse profissional está à frente dos trabalhos desenvolvidos pela escola e que o modelo de gestão que assume é determinante na consolidação da meta maior da escola: a formação dos alunos e a constituição de cidadãos. Partindo dessas considerações, objetivou-se, com o presente artigo, demonstrar a nova realidade política que circunscreve a atuação do diretor na consolidação de uma gestão democrática da escola pública, visando à construção da autonomia dessa instituição por meio da participação efetiva da comunidade e de todos os componentes da escola, em uma relação de cumplicidade entre essas diferentes esferas e sujeitos. Através de um trabalho monográfico, desenvolveu-se uma revisão das literaturas que tratam da atuação do diretor escolar na contemporaneidade, bem como daquelas que problematizam e discutem o modelo de gestão democrática, elaborou-se um panorama das questões que envolvem esse tipo de gestão. Concluiu-se que a implementação da gestão democrática é indispensável à escola da atualidade. Estabelecer um diálogo profícuo com os funcionários, os alunos e a comunidade escolar pode otimizar o processo de ensino e aprendizagem, mas para isso, deve o diretor abandonar o modelo gerencial e assumir uma postura democrática e sensível às demandas do contexto escolar que representa.

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Pós-graduação em Gestão Escolar da Universidade Federal do Paraná.



# 1 INTRODUÇÃO

A escola é uma instituição que, ao longo do tempo, manteve sua característica primordial, a de formar os indivíduos para sociedade. Entretanto, é impossível fazer tal afirmação sem que se compreenda que esta característica sempre esteve diretamente determinada pelo contexto histórico-cultural no qual se insere. Assim, a formação, bem como a ação formadora promovida pela escola manteve-se a serviço das necessidades singulares de cada momento histórico, no qual tanto os indivíduos que a compõe como a própria escola se caracterizavam de maneira muito peculiar.

Esta adequação da escola e de sua finalidade ao movimento histórico manteve, sempre, a necessidade de (re) dimensionar as ações que dão suporte ao processo formador promovido por esta instituição. Isto se deve ao fato de a escola ser, além de transmissora de conhecimentos científicos, uma instituição socializante que promove a formação de um indivíduo 'socialmente correto'. Daí a necessidade de se retomar a discussão sobre esse papel socializante da escola, precisamente, dos meios pelos quais essa escola pode se amoldar ao contexto social que a circunda.

Por uma questão primeiramente lógica e, em um segundo momento, essencial, tal discussão será o norte para a constituição de uma escola socialmente determinada que, assim como qualquer outra instituição que assiste às necessidades humanas, se constitui a partir da configuração de ações internas que assegurem seu bom desenvolvimento com o meio externo, isto é, com a sociedade. Nesse sentido, o estabelecimento de metas e a tomada de decisão são, para essa instituição, imprescindíveis para seu bom andamento. É desse modo que se chega a figura do diretor escolar.

É sabido que, dentre os atributos que constituem o papel do Diretor em uma instituição de ensino, como o de mediador entre pais e normas institucionais, professor e instâncias superiores, está o que o qualifica como agente que pode criar, permitir ou tolerar a abertura de novos espaços necessários à transformação do cotidiano escolar (LIMA, 2004). Desse modo, as atribuições desse profissional da educação vão além do servir como o administrador dos avisos, de ser responsável

pela observação e cumprimento das normas, pela mediação das reuniões pedagógicas.

Entretanto, percebe-se que é esta a visão que permeia o ambiente escolar, a que influencia a mobilização das ações do diretor, pois, quando este objetiva escapar a essa esfera limitada de trabalho, esbarra na resistência da própria equipe pedagógica, como também sente a falta de aceitação do professorado da escola em que atua. O que vai à contramão de uma direção consciente, uma vez que o diretor escolar, acima de tudo, deve ser sensível à(s) realidade(s) que permeia(m) as salas de aula, precisa estar consciente dos problemas que acontecem na comunidade escolar. Conhecer a realidade dos alunos e, assim, da totalidade do contexto em que se inscreve a escola, é muito importante para que o trabalho tanto dos professores como do diretor aconteça efetivamente. Daí a necessidade desse profissional ser, sobretudo, um educador. Daí também a necessidade de se acabar com o imaginário de que o papel do diretor é o de, exclusivamente, chefia-la.

Diante das considerações apresentadas, busca-se com o presente trabalho demonstrar, através de uma revisão das literaturas que tratam da atuação do diretor escolar na contemporaneidade, a nova realidade política em que se inscreve a atuação desse profissional na consolidação de uma gestão democrática na e para a escola pública; na busca de construir a autonomia dessa instituição por meio da real participação da comunidade e dos conselhos escolares, em uma relação entre diferentes esferas e sujeitos que compõem a escola.

Este trabalho optou pela pesquisa bibliográfica, como entendem Lüdke e André (2003, p. 38-44), por permitir maior fundamentação sobre o assunto e proporcionar segurança na realização de inferências e abrindo espaço para considerações mais sólidas e de caráter qualitativo, uma vez que se baseiam nas teorias e nas diretrizes que norteiam a prática educativa. Do encadeamento das leituras, elaborou-se uma discussão em que o diálogo entre as literaturas pesquisadas e a vivência no cotidiano da direção escolar permitiu a exploração dos sentidos que se depreendiam, norteando, assim, considerações que contribuem para amplificar a visão que se tem sobre a temática abordada.

Justifica-se a execução desse trabalho pela necessidade de discussão da referida temática, principalmente, pelo fato de a gestão democrática ser um princípio defendido pela LDB nos artigos 3 e 5 “gestão democrática do ensino público e progressiva autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares” e pela

Constituição Federal, que, ao refletir sobre a pressão da sociedade civil, que reivindicava um país democrático, incorpora a gestão democrática do ensino público, no art. 206, item VII, definindo a sua gratuidade em todos os níveis de ensino e a qualificando como um dever do Estado, de modo a reafirmar, assim, o caráter público da educação. Ao estabelecer a gestão democrática como um princípio, a Carta Magna institucionaliza práticas tentes de participação e descentralização do poder que suspende a forma individualista que caracteriza o diretor unicamente como um chefe.

Para tanto, estabelecem-se alguns questionamentos que nortearão as reflexões aqui pretendidas: a) Como enfrentar os problemas que aparecem no cotidiano das escolas? b) Qual o real papel do diretor escolar? c) Como deve o diretor agir para construir uma gestão democrática que envolva a participação da comunidade escolar? d) Como essa gestão pode colaborar com melhorias ao ensino, de modo que os alunos atinjam um desenvolvimento satisfatório no que diz respeito as suas potencialidades e capacidades individuais?

Salienta-se que esse trabalho se une aos demais como uma retomada desta discussão. A proposta aqui defendida é mais uma indagação do que um discurso novo, cujo propósito maior de evidenciar pontos atenuantes na concepção de um sujeito que, conforme se mencionou, é imprescindível na constituição da escola da contemporaneidade.

## **2 REFLEXÕES SOBRE GERÊNCIA, DIVISÃO DO TRABALHO E EFEITOS DESTAS RELAÇÕES PARA A SOCIEDADE**

Antes de se propor qualquer discussão a respeito de trabalho é preciso compreender o que ele realmente significa. Em termos gerais, relaciona-se com a idéia de processar o meio natural em proveito próprio. No entanto, não se pode fugir do fato de os animais, comó a abelha e a formiga, por exemplo, fazerem a mesma coisa. O grande diferencial entre ser humano e animal está no fato de o primeiro desempenhar suas “tarefas” instintivamente, isto é, sem organizar mentalmente suas ações, sem planejar, apenas agir. Enquanto o segundo organiza, planeja e regula suas ações de trabalho antes de executá-las (BRAVERMAN, s.d.).

Assim, pode-se compreender que a grande diferença entre a concepção de trabalho humano e a ação animal está no fato de o segundo ser mais uma manifestação de características inatas de uma determinada espécie do que realmente uma forma de trabalho. O trabalho humano é um processo consciente e proposital, sendo passível, por isso, de ser regulado pela consciência daquele que o realiza.

Essa característica que diferencia e atribui o trabalho como ação de subsistência do homem, além de delimitar a significação mais coesa de trabalho, traz um outro elemento para discussão. Já que o trabalho não é uma característica inata ao homem, mas sim um produto de suas ações, a unidade de concepção e execução do trabalho pode ser dissolvida. Esse fator permite que a concepção do trabalho possa ser feita por um sujeito e sua execução por outro. Desta maneira, também se pode afirmar que, por este motivo, é que a corrente capitalista monopolizou o processo de trabalho, requerendo um contrato no qual estivesse assegurada a venda da força de trabalho por parte do trabalhador e da compra de um determinado tempo deste trabalho por parte do empregador. Também, a partir deste entendimento de trabalho pode se identificar o fato de, neste caso, a força de trabalho comprada pelo empregador não ser mensurada de fato (enquanto lucro), pois o produto do trabalho de cada indivíduo irá variar segundo as condições que extrapolam a idéia de tempo (como condições de trabalho, de preparo, de saúde etc).

A gerência nasceu paralela ao capitalismo industrial. Ela veio sanar a necessidade de se organizar o trabalho dentro das pequenas novas indústrias que nasciam, todas sucessoras das antigas manufaturas de subsistência feudal. Essa função foi tomada pelo capitalista, diante de sua propriedade do capital (BRAVERMAN, s.d). Como argumento principal, essa função requeria que os investimentos aplicados pelo capitalista fossem revertidos em lucros, isso se referia a matéria-prima comprada, como também a força de trabalho dos assalariados no tempo estipulado por seus contratos de trabalho. Esta era uma maneira, no início do capitalismo feudal, de assegurar que não houvesse um espaço entre a força de trabalho e a que foi adquirida.

Essa idéia de controle (que nasce da própria etimologia da palavra gerência) seguiu, tal qual as fases do capitalismo, diferentes rumos, mas sempre se relacionou com uma maneira eficaz de controlar o processo de trabalho (ora pelo próprio

empregador, ora por *mãos de confiança* deste), de maneira a “extrair dessa força de trabalho a vantagem máxima para o capitalista”. A partir da inserção da figura do gerente, já se pode pensar na questão da divisão do trabalho.

A divisão do trabalho está relacionada, no entendimento de Braverman (s.d), com o parcelamento dos processos implicados na feitura de um produto através de numerosas operações que podem ser executadas por diferentes trabalhadores. Esta visão fragmentada do trabalho faz parte da ótica capitalista, pois se caracteriza como uma maneira de sedimentar o trabalhador em apenas uma função ou estágio no processo de produção. Assim, o empregador se assegura que nenhum trabalhador terá contato com a totalidade da produção. É, mais uma vez, uma forma de manter o controle de sua produção e geração de lucros.

Na análise do processo de trabalho, esta divisão revelou aos empregadores que se produz mais com menos trabalho. Assim, a preferência por se atribuir um único estágio do trabalho a uma pessoa ou determinado grupo de trabalhadores. É uma maneira prática de se dinamizar o processo de feitura do trabalho em sua totalidade em tempo reduzido, o que proporciona uma margem de lucros muito maior.

Braverman aponta que este crescimento na margem de lucros também se relaciona com o barateamento da força de trabalho. A partir do momento que se emprega menos força de trabalho para execução de certa tarefa (já que esta é apenas uma parte simples de um todo mais complexo) esta força é comprada por um preço mais em conta, visto que se tratasse da compra de força de trabalho para composição de um todo ela sairia mais cara para o empregados, que teria menos lucro.

Outro ponto apresentado pelo autor é o de que é através desta divisão de trabalho que se delineia a característica das populações de países capitalistas desenvolvidos: uma grande massa de trabalho simples. Na economia clássica que nasceram os primeiros especialistas em gerenciar os problemas internos a prática de divisão de trabalho na produção capitalista. Em termos mais modernos a idéia de gerência recebeu maior atenção, sobretudo no século XIX, momento no qual nasce a “gerência científica”, cuja ideia remete a um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle de trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão.

Esta vertente da gerência está ancorada nas postulações de Taylor, que se ocupava com fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele. Sua linha de pensamento também abarcava idéias como a de controle, que via como imperativo a gerência adequada para impor ao trabalhador, de maneira rigorosa, o modo como um trabalho deveria ser executado.

Sua insistência neste ponto estava no fato de sua visão capitalista, que queria assegurar a expressão total ou máxima da força de trabalho dos empregados, em um ritmo como de um marca-passo movimentado pelo impulso do empregador. Braverman nos coloca que Taylor, em sua concepção de gerência, afirmava que suas idéias não se sobrepujam às capacidades humanas, uma vez que não ultrapassavam uma tensão excessiva. Tensão esta que advinha do próprio empregador, ou de sua representação através da figura do gerente.

No entanto, os princípios de Taylor são estritamente técnicos e relevantes às oficinas, mas pouco promissores para sua inserção no meio fabril (o autor atesta que só ganhou atenção pela "intrepidez e energia" com as quais aplicou esses princípios em seu próprio ofício). Braverman apresenta os três princípios de Taylor para melhor se entender.

O primeiro refere-se ao trabalho mental, que na concepção capitalista é delegado ao empregador, que reúne, organiza e classifica todo conhecimento de práticas que permitam a melhora no processo de produção execução do trabalho por seus empregados (que não são mais o modelo para determinação de metas do capitalista). Essa prática ficou denominada como dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores, e postulou que o processo de trabalho deixa de depender do ofício dos trabalhadores, mas das políticas gerenciais.

O segundo princípio ficou conhecido como o de separação de concepção e execução. Esta, segundo Taylor, seria maneira mais eficaz de manter o trabalho mental totalmente delegado ao setor gerencial, enquanto que o manual seria de competência do empregado (o que destoava do que foi mencionado na introdução deste texto, quando se fez referência a distinção do trabalho animal e do humano).

Taylor, segundo Braverman, se pautava na idéia de que o trabalhador vendia sua força de trabalho e mais nada. Assim, a única função do empregado era, tal como uma máquina, desempenhar sua função manual, ficando a cargo de seu gerente decidir como as tarefas seriam executadas. O grande propósito deste

princípio era o de tornar mais barato o trabalho do trabalhador ao diminuir seu preparo e aumentar sua produção.

O terceiro princípio ficou conhecido como o da utilização do monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução. Esse terceiro princípio é um resumo geral da totalidade de suas idéias. Diz da dominação ou controle total da concepção e do processo de execução das tarefas que constituem a totalidade do produto do trabalho no qual o empregador investe.

Estes três princípios foram o molde para a gerência moderna. Foi uma maneira de garantir que todo o desenvolvimento teórico crescesse nas mãos dos gerentes enquanto os trabalhadores mergulhassem no emprego da força braçal. Como legado maior da divisão de trabalho mental e manual ficou a distinção entre dois processos e dois grupos de executores no interior de um mesmo local, a empresa capitalista. (daí também o surgimento e demarcação de classes sociais cada vez mais distintas ente si). No entanto, assegura Braverman, que ambos permanecem necessários ao processo de produção, e nisto o processo de trabalho mantém seu caráter de unicidade.

Outro grande legado da divisão de trabalho pelo sistema capitalista e do sistema de gerência científica foi a 'desumanização' dos empregados em um processo de habituação do trabalhador a este sistema de produção. Dadas as circunstâncias, os indivíduos que participaram (e participam) deste sistema de trabalho forma se habituando e tornando-se, cada vez mais, como "instrumento de capital". Houve um amortecimento da característica humana para a criação de "mãos e cérebros", na qual o segundo se sujeita ao primeiro por conta da necessidade de subsistência e do monopólio desta prática trabalhista.

O conhecimento desse processo serve de introdução à discussão sobre a condição do diretor escolar, de suas funções e lugar na máquina administrativa e pedagógica que constituem sua posição na mencionada instituição. Pensar na figura do diretor como um sujeito institucionalmente constituído por instâncias que desconhecem as especificidades da escola que este irá atuar pode caracterizar a ocorrência de um gerenciador, cuja atuação se dará na verticalização do trabalho na escola, de modo a manter um caráter capitalista e pouco preocupado com as questões inerentes a cada localidade escolar.

Importa, pois, o debruçar sobre a questão da direção escolar, mesmo tendo em vista seu papel burocrático e ligado a um sistema educacional (sobretudo público) verticalizado, em que decisões no plano da formulação e implementação das leis circunscrevem sua atuação, uma vez que as discussões, que, aqui, partem de uma vivência empírica para a apropriação das formulações teóricas, podem cooperar na instauração de um pensamento pedagógico que vise a implementação de uma gestão democrática.

### **3 DIRETOR OU CHEFE? UMA DISTINÇÃO NECESSÁRIA**

Nesse tópico, pretende-se fazer alguns esclarecimentos sobre os conceitos de direção e chefia escolar. Serão apresentados também alguns recortes teóricos sobre a função de gestor da escola e as implicações de sua função na construção de uma escola democrática. Parte-se, pois, da tarefa de definir o termo diretor, no momento exato em que tal termo diferencia-se da palavra chefe, bem como de suas conotações verticalizantes e malélicas ao contexto escolar.

Libâneo (2001, p. 78-79) propõe que, “basicamente, 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 possível”. O significado da direção irá variar de acordo com a concepção educacional da escola, se mais diretiva, se mais participativa: “A direção pode, assim, estar centrada no indivíduo ou no coletivo, sendo possível uma direção individualizada ou uma direção coletiva ou participativa”.

Diante do que propõe o autor, optou-se por utilizar, neste trabalho, o termo diretor escolar e gestor escolar como sinônimos, uma vez que o uso consagrado do termo “diretor”, ainda que revele certo autoritarismo, indica, na linha da contradição, o que ainda se espera desse profissional à frente da gestão escolar, a “direção” do processo, a indicação do caminho a seguir.

Na sequência, apresenta-se uma apresentação didática resumida sobre as funções do diretor, proposta por Libâneo (2001, p. 181-183): o diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, pedagógico, logístico), bem como o de relacionamento com a comunidade. É fato que, por muito tempo, muitos dirigentes escolares foram alvo de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo

profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão e liderança participativas, norteadas por atitudes flexíveis e pelo compromisso com as necessárias mudanças na educação. As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativos que existem em função do campo educativo.

É válido lembrar que o caráter pedagógico da ação educacional consiste precisamente na formulação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de organização metodológica da educação (tais como a seleção e organização dos conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista uma direção consciente e planejada ao processo educacional. O diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, por isso necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. Entretanto, na escola, ele desempenha predominantemente as funções administrativas relacionadas aos recursos humanos, aos recursos financeiros, à manutenção das estruturas física e mobiliária, à supervisão geral das obrigações de rotina do pessoal, ao estabelecimento das relações com a comunidade, delegando a parte pedagógica ao pedagogo ou aos coordenadores pedagógicos.

Contudo, tendo em mente que as ações da escola e, por isso, de sua equipe, são regidas por um único princípio, o aprendizado dos alunos, não se pode deixar de esperar que a direção, entendida em sua atuação democrática, é constituída pela perfeita articulação entre o trabalho burocrático, administrativo e o trabalho pedagógico que, tal como apontam as literaturas e os estudos sobre gestão democrática, devem constituir o elemento norteador do trabalho do profissional que atua na direção escolar.

Assim, mais do que um administrador que cuida de orçamentos, calendários, vagas e materiais, quem dirige a escola precisa ser um educador. E isso implica estar atento ao cotidiano da sala de aula, conhecer os alunos, professores e pais. Apenas desse modo ele se torna um líder, e não apenas alguém com autoridade burocrática. Daí a necessidade de se articular três perfis: a) o administrador escolar, que mantém a escola dentro das normas do sistema educacional, segue portarias e instruções, é exigente no cumprimento dos prazos; b) o pedagógico, que valoriza a qualidade do ensino o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e

cria oportunidades de capacitação docente, e c) o comunitário, que se preocupa com a gestão democrática e com a participação da comunidade. Está sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro.

Gentile (2002a, p. 45) também aponta algumas características do diretor, quais sejam,

- Ser articulador da proposta pedagógica;
- Decifrar e compartilhar as informações contidas em leis que afetam o cotidiano escolar.
- Propiciar momentos de discussão organizados, com pauta definida, com tempo e espaço para que todos participem;
- Definir problemas e identificar soluções, levando em consideração a opinião de todos;
- Coordenar a parte administrativa sem prejuízo do acompanhamento das questões pedagógicas;
- Ressaltar as funções educativas de todos os funcionários;
- Providenciar condições materiais e estruturais para que todos possam realizar seu trabalho.

É sabido que será muito difícil um profissional conseguir aliar todas essas características integralmente, mas é importante saber equilibrá-las com colabores que complementem a atuação do diretor. Delegar e liderar devem ser as palavras de ordem, pois, é certo que o bom diretor indica caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilita o trabalho da equipe e, não poderia deixar de ser, resolve problemas.

Numa sociedade capitalista, de acordo com Paro (2002), o diretor escolar assume um papel contraditório, pois tem que exercer a função de educador, visando atender aos objetivos educacionais da escola e, ao mesmo tempo, administrá-la de acordo com as orientações do sistema de ensino, que, na maioria das vezes, são de ordem burocrática e consomem grande parte do tempo de trabalho do diretor, dificultando, inclusive, a resolução dos problemas do dia-a-dia da unidade escolar, sejam eles de ordem estrutural, material, pessoal, etc. A função de educador do diretor acaba passando para segundo plano. O diretor também estaria submetido à dupla pressão: por parte dos trabalhadores da escola, alunos e pais em suas reivindicações de melhores condições de trabalho e de ensino, e por parte do Estado, como o funcionário que deve cumprir orientações superiores.

A forma como o diretor lida com esse conflito implica na maneira como é visto pelos demais agentes do processo pedagógico. A posição é delicada e, para Paro (2002), este conflito não tem solução numa sociedade organizada como a nossa, marcada por relações de produção capitalistas. Apesar disso, o diretor, dada a posição de comando que ocupa, não é visto em sua subordinação a estes determinantes sociais maiores e que o tornam impotente para resolver as questões cruciais que se apresentam no cotidiano escolar. Em função disso, o diretor acaba assumindo o papel de gerente reservado pelo Estado, garantindo desta forma a manutenção dos interesses predominantes em relação à educação escolar. Contudo, o mesmo autor adverte que tais determinantes estruturais não devem servir como desculpa para a passividade e que a mudança das práticas cotidianas é a base da/para a transformação da escola e da sociedade de forma efetiva e duradoura.

Sobre a contradição entre o papel de legislador versus o de educador, a forma como o Estado conduz a organização educacional leva o diretor a privilegiar seu papel legislador dentro da escola em detrimento ao de educador e gerenciador das relações. Assumir essa postura pode fazer com que o diretor entre em conflito com os interesses da comunidade escolar, caso esses sejam discordantes das determinações do Estado, podendo até ser perdido de vista que a participação da comunidade é uma orientação prevista constitucionalmente pelo Estado. Mais uma vez, se está diante de um processo marcadamente contraditório.

Segundo pesquisa realizada por Castro (2000), o papel político exercido pelo diretor escolar ainda é nebuloso, sendo seus critérios de seleção marcadamente políticos. Para a autora, o diretor escolar é visto como responsável por tudo o que acontece na unidade, porém seu papel não fica claro o que contribui para a desvalorização do papel do diretor e, ao mesmo tempo, favorece o aparecimento de critérios políticos, que cada vez mais dificultam a avaliação da competência desse profissional.

Para Saviani (2000, p. 207), o diretor é a maior autoridade constitutiva da unidade escolar, podendo ser o seu papel definido como o de agente que busca “garantir o bom funcionamento da escola”. Para esclarecer o que seria tal função, o estudioso adverte para a necessidade de se considerar o papel principal da escola enquanto instituição de natureza educativa, cabendo, então, ao diretor, “garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola”. Portanto,

percebe-se, mais uma vez, que o diretor deve ser, antes de tudo, um educador, enfatizando esta tarefa em detrimento da de administrador, defendendo que “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”. Ao diretor caberia a mediação entre duas forças exercendo pressão constante e contrária, isto é, de um lado, o sistema e suas exigências, e de outro, as finalidades educativas da escola.

Saviani (2000) defende que um diretor será educador quanto maior for o grau de autonomia que mantém em relação às exigências do sistema, subordinando suas formas aos conteúdos educativos; e será mais administrador quanto menor for o grau de autonomia referido, o que o levará, em consequência, a se ater à rigidez das normas superiores mantendo-as esvaziadas do conteúdo que lhes daria sentido. Romão e Padilha (2001) apontam para o fato de as práticas atuais de gestão exigirem maior participação do diretor na esfera administrativa, obrigando-os a deixar num plano secundário aquilo que caracterizaria sua função mais importante, ou seja, sua atuação nas questões pedagógicas. Muitos diretores, ao se queixarem da dificuldade de administrar sozinhos a escola, denunciam nesta fala o isolamento vivenciado por eles nesta tarefa.

O trabalho do gestor escolar esbarra na desconfiança e na pouca participação dos pais em relação ao cotidiano da escola, o que é preocupante e passível de ser observado empiricamente: há pouca participação dos pais em reuniões pedagógicas e mesmo na vida escolar da criança, o que é muito negativo, pois o papel da sociedade, da comunidade escolar deveria ser o de cobrar mais da equipe pedagógica, do professor, das autoridades que subsidiam a manutenção da escola. Ao se anular da vida da escola, os pais também se omitem de seu real papel na educação dos filhos, pois deixam não só de cobrar pela oferta de uma educação de qualidade que lhes foi garantido por lei, na Constituição Federal, mas deixam de participar da formação escolar. Essa omissão traz reflexo negativo para o bom funcionamento da escola e para o real trabalho da direção. A atuação dos órgãos colegiados torna-se dificultosa e a direção acaba por fazer um trabalho isolado, solitário e verticalizado, uma vez que não pode contar com a participação da comunidade a que está ligada.

Quanto às dificuldades na implantação da gestão democrática, Torres e Garske (2000) sugerem que parece haver um esforço de conciliação por parte dos

diretores entre a intenção de ser democrático e a manutenção do comportamento clientelístico como questão de sobrevivência institucional. Para as autoras, a pressão política exercida sobre as Secretarias de Educação leva à rotatividade de políticos e à descontinuidade de projetos, criando um cenário no qual os acordos que conservam formas de funcionamento conservador acabam sendo comuns.

Exercer o papel de educador é dificultado ao diretor pelas exigências administrativas de cunho capitalista que são feitas pelos sistemas educacionais às escolas. Esta tendência vem crescendo nas políticas educacionais governamentais influenciadas pelas correntes neoliberais dominantes, que surgem a partir da década de 90 do século XX e que acabam por enfatizar os aspectos administrativos da gestão escolar, trazendo para o cenário educacional nacional metodologias produzidas no bojo das administrações empresariais, capitalistas e, por vezes, desinteressadas nas funções básicas desenvolvidas pela escola, na busca de manutenção do estado de inércia das camadas menos favorecidas.

#### **4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Neste tipo de gestão o processo de decisão é horizontal, isto é, passa por toda estrutura da escola, de maneira a buscar na discussão, no debate, no confronto de discursos e dos diferentes posicionamentos que nascem na e ao redor da escola, para se tornar ponto acertado em comum acordo. Assim, na escola autônoma, o processo de decisão é coletivo, imprime o posicionamento da escola como um todo, a partir da compreensão dos ideais de democracia, que advém de há muito tempo.

Nesta concepção de gestão, a escola deixa de ser representada por uma figura única (o diretor), para ser um construto coletivo. Na busca de uma nova organização do trabalho pedagógico, é importante considerar as relações de trabalho, a convivência dos funcionários, professores e até mesmo de pais e alunos no interior da escola. Essas relações devem, acima de tudo, ser calcadas em atitudes que definirão a realização ou não do projeto político pedagógico. Para que o projeto obtenha êxito, essas atitudes deverão ser baseadas em solidariedade, reciprocidade e participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios da divisão do trabalho, da fragmentação e do controle hierárquico.

Nesse âmbito verifica-se que o confronto de interesses no interior da escola, muitas vezes, faz com que funcionários e professores deixem de participar da elaboração do projeto político pedagógico, tornando assim, o projeto ineficiente à realidade concreta existente na escola. A própria LDB, no Artigo 12, Inciso I, ressalta que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de “elaborar e executar sua proposta pedagógica”. E no Artigo 13 e 14 define as incumbências aos docentes com relação ao projeto pedagógico. No Artigo 13, Inciso I, expõe que será delegado aos docentes “participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”; e no Artigo 14, Inciso I, expõe ainda que, não somente os docentes, mas todo o profissional da educação deverá ter a sua parcela de colaboração para a elaboração e desenvolvimento do projeto pedagógico da escola: “participação dos profissionais de educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”.

Assim, todo esforço advindo dos membros constituintes do quadro de funcionários da escola, no sentido de fazer com que as relações de trabalho sejam salutaras, é válido para que, dessa forma haja uma nova organização do trabalho, com rumo à descentralização do poder. A esse respeito, Machado (1989, p.30) assume a seguinte posição: “O processo de luta é visto como uma forma de contrapor-se à dominação, o que pode contribuir para a articulação de práticas emancipatórias”. É lógico que, havendo a descentralização do poder, haverá maiores possibilidades de reflexão coletiva, favorecimento do diálogo, o que é imprescindível na elaboração de qualquer projeto democrático, e finalmente, e a comunicação horizontal entre os diferentes segmentos envolvidos com o processo educativo.

Quanto ao processo de implantação da democratização na escola, Torres e Garske (2000) consideram que, no Brasil, esse processo esteve tencionado entre os movimentos de centralização e descentralização com os sistemas de ensino, buscando a transferência de responsabilidades entre si, notadamente as de ordem financeira. As autoras alertam, contudo que, ainda que no país a orientação governamental fosse para uma administração da educação calcada em princípios empresariais, autoritários e hierarquizados, não se pode esquecer que esta ocorre no espaço da escola, local marcado por contradições e embates entre forças conservadoras e progressistas.

A descentralização administrativa e financeira dos sistemas educacionais, que confere maior autonomia administrativa às escolas, exige, em contrapartida, uma maior participação de todos os envolvidos com a educação em uma unidade escolar, pois a descentralização aumenta suas responsabilidades. Nesse panorama, é importante que o papel do diretor seja legitimado, e o autor cita a eleição de diretores como uma possibilidade para que isso ocorra, ainda que de forma incipiente, dada as formas como processos eleitorais costumam ocorrer no Brasil, ainda geralmente subordinados a acordos políticos e compromissos com interesses externos à coletividade envolvida. Num ponto de vista convergente com a principal atribuição do diretor – a de ser educador e não administrador – Silva Jr. (apud LUCCHESI, 1997, p. 231) afirma de forma contundente que “as escolas não existem para serem administradas ou inspecionadas: elas existem para que as crianças aprendam”.

Segundo Lucchesi (1997, p. 231), “as relações de poder e autoridade na escola pública não seguem a racionalidade que o sistema escolar lhes atribui, estando sujeitas ao jogo de interesses pessoais e aos atributos de personalidade dos indivíduos que exercem o cargo de diretor”. O autor ressalta a premência da capacidade de articulação e construção na tarefa de administrar um espaço público como a escola. Lidar com esta tarefa implica em lidar com maior ou menor clareza no que se refere ao poder, e isto é um tema com o qual o diretor se confronta de forma cotidiana, quer tenha ou não consciência disso. Mas, na realidade, o que de fato não se pode deixar de dizer é que quando o diretor assume esse papel ele deve fazê-lo de maneira consciente, de modo que os membros de uma unidade social reconheçam e assumam o seu lugar no poder, a fim de que se exerça influência na determinação da dinâmica da escola e de seus resultados. Ainda, que, só é possível a democratização através da prática, sendo este um fator determinante para uma mudança social, pois, a democracia só se efetiva em ações efetivas e emancipatórias (PARO, 2001). Segundo Gentile, (2002a, p. 44-45),

construir um ambiente democrático não é uma tarefa fácil e, por isso, não é empreitada para um só. [...] quem ocupa cargos de liderança – como diretor e coordenador pedagógico – precisa despir-se da postura de chefe para criar um clima em que todos dêem idéias, façam e recebam críticas e aceitem consenso.

O entendimento do cotidiano escolar para a implantação de reformas educacionais é muito importante, dado que aquilo o que vai facilitar ou dificultar a mudança na ou da direção da escola surge no cotidiano escolar, ora de forma autônoma, ora relacionado à estrutura social mais ampla. Refletir sobre esse cotidiano é condição essencial para os atores escolares empenhados em reformas, sobretudo para o diretor, que carrega a responsabilidade de conduzir o processo de mudança. Considerando o aspecto político-organizacional dos sistemas, o diretor é parte importante na montagem e execução de uma política educacional. A relação direta entre o diretor e as secretarias municipais e estaduais de educação constitui uma parceria importante na implantação das políticas educacionais.

Em artigo publicado no jornal Folha de São Paulo em 23/09/2005, o número expressivo de diretores indicados para o cargo pelos governos municipais ou estaduais (cerca de 60%, segundo o INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) é citado como um indicador do atraso educacional brasileiro. O cargo de direção ainda é tratado como cargo político, sendo trocado de acordo com a administração.

A constatação de que muitos gestores são inseguros quanto à legislação e a um projeto educacional sensível às especificidades locais e, por isso, imediatas, que indicam a dificuldade de o profissional gestor se ver como participante de uma ação de articulação pertinente a uma política pública, foi feita por Galera (2003), ao pesquisar as concepções de diretores e secretários de educação. A autora concluiu que muitos gestores ainda não têm claro os conceitos agenciados na questão da gestão, revelando lacunas de concepção e formação. Em sua pesquisa, Galera (2003, p. 84) aponta para “o verdadeiro abandono em que se encontram os pequenos municípios brasileiros. Quando 25% não consegue associar gestão e políticas públicas, como estará sendo realizada a ação prática desse gestor?”.

Vale lembrar, que é muito comum que o espaço escolar ainda não se constitua como lugar democrático, que ainda não consiga agregar uma verdadeira participação da comunidade, na busca de um autogerenciamento desse espaço público, no levantamento de questões que contribuam para a autonomia da escola e para o encaminhamento de soluções. Porém, a ideia de gestão democrática provoca polêmica, principalmente quando os setores mais conservadores argumentam sobre o suposto despreparo dos pais para esta tarefa e o esvaziamento da autoridade do diretor. No entanto, como dito anteriormente, não há outra forma

de aprender a participar democraticamente se não participando. Nesse modelo de gestão, não há destituição da liderança do diretor, mas o exercício da democracia através do compartilhamento das responsabilidades com pais, alunos e professores, em um verdadeiro exercício de cidadania que beneficia a todos os envolvidos. Para tanto, a transformação do diretor em um educador-dirigente é necessária, a fim de que possa envolver toda equipe escolar na tarefa de transformar a escola, estimulando a iniciativa dos professores e favorecendo ações coletivas. A centralização das decisões no diretor ou na equipe gestora não permite o diálogo e o movimento de reorganização periódica na busca de respostas cada vez melhores e mais abrangentes para os desafios que se apresentam cotidianos, sobretudo, porque a viabilidade de se desenvolver um trabalho autônomo com alunos e professores que vivem em um ambiente autoritário é muito difícil.

A partir desse preâmbulo, conclui-se que seja importante estar alerta para a instabilidade democrática em que a função do diretor escolar se encontra, ora oscilando para o autoritarismo, o que causa um certo artificialismo no uso do termo gestor. Uma gestão democrática e participativa, de acordo com Libâneo (2001), procura atingir metas e cumprir responsabilidades decididas de forma coletiva e colaborativa, através da divisão de tarefas e do profissionalismo. O que compete à direção e à coordenação pedagógica, deve estar sempre em função da tarefa essencial da instituição escolar, que é a melhoria do processo de ensino e de aprendizagem através da busca de qualidade das práticas pedagógicas. Quando as funções inerentes à escola, sobretudo a que se refere à formação de cidadãos, passam a ser assumidas pelo grupo que compõe essa instituição, torna-se mais fácil o desenvolvimento de estratégias que otimizem o funcionamento da escola e o alcance das metas traçadas em conjunto. Por isso, é que o diretor que opta por uma gestão democrática da escola em que atua exerce sua função, compartilhando responsabilidades com a equipe escolar e com a comunidade.

Paro (2001) enfatiza a ligação entre gestão escolar e democracia, não apenas pela educação ser fator de acesso ao conhecimento cultural e científico da humanidade, mas pela possibilidade de desenvolver valores democráticos junto aos alunos. Vem daí a importância de o espaço escolar estar de acordo com um local que propicie o exercício democrático, devendo a gestão caracterizar-se, principalmente, pela cooperação e pela solidariedade, favorecendo a ética e a liberdade, e não se restringindo a momentos pontuais como reuniões de conselhos.

A partir da literatura aqui analisada, pode-se dizer, em resumo, que é o diretor o grande articulador da escola e um facilitador dos processos de ensino, aprendizagem e de democratização da própria escola, sendo mais influente na medida em que centraliza as decisões e pulveriza sua influência e na medida em que a gestão se democratiza, não deixando com isso de exercer um papel de liderança. A experiência mostra, contudo, que ainda são raras as escolas que assumem a gestão democrática como uma prática incorporada ao seu dia-a-dia, indicando que a gestão escolar ainda se encontra fortemente arraigada na figura do diretor, não sendo comum a atuação desse profissional como articulador de uma equipe, mas como um centro de decisões isoladas e de responsabilidades junto aos sistemas educacionais em suas instâncias superiores, que pouco se articulam com os anseios das comunidades escolares locais.

Frente a todas essas discussões realizadas no que diz respeito ao papel do diretor e buscando algumas evidências que se apresentam na prática<sup>2</sup>, nota-se que os obstáculos não são fáceis de serem vencidos. As cobranças que constam nos textos teóricos parecem pequenas diante das que cercam as tarefas diárias. O diretor realmente necessita ter uma visão do todo da escola. Ser atuante em seu papel administrativo, pois a escola também depende e funciona por e através de uma máquina burocrática movida a papéis, documentos, de materiais de limpeza, etc. Contudo, deve o diretor olhar para além desse horizonte. O olhar pedagógico deve permear todo o seu trabalho: saber sobre o desenvolvimento da escola, dos alunos, das dificuldades que estes apresentam, bem como dos avanços atingidos. Essa visão faz-se necessária no contato que o diretor tem com os pais e no relacionamento do diretor com os professores e sua equipe pedagógica.

Muitas vezes, a imagem da escola se restringe apenas ao diretor. Os acertos e os erros procedidos pela escola são atribuídos a ele, isso desde a visão de quem está fora como a de quem está dentro dela, isso sem mencionar o fato de, muitas vezes, notar-se uma extensão da vida profissional para pessoa particular do diretor. As inimizades fora da escola, as críticas que circulam pela comunidade na qual esta inserido. O trabalho da direção escolar pode, sim, sair de uma esfera de apenas dirigir, chefiar, quando os olhares da comunidade escolar passam a ver que a escola não é constituída apenas pelo diretor, mas por um coletivo que congrega pais,

---

<sup>2</sup> Tendo em vista que, atualmente, ocupamos o cargo de gestor de uma escola pública municipal na região Norte do Paraná.

professores, alunos, equipe administrativa e pedagógica. É imperativo que os próprios professores compreendam que o diretor não é alguém que está ali para punir, para mandar, mas para caminhar junto, com um objetivo único que é o desenvolvimento dos alunos. Pois toda escola seja ela pequena ou grande, só tem um objetivo a alcançar que é a aprendizagem dos seus alunos e a formação de cidadãos. Dessa forma, os papéis dentro da escola só serão realmente efetivados, seja em qual função for, se todos tiverem essa meta traçada.

Até aqui, foram recuperadas noções importantes que circunscrevem a construção de uma gestão democrática. Propõe-se, agora, uma breve exemplificação de ações positivas em relação à temática e algumas considerações a respeito dessa temática.

#### **4.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: RELATOS E REFLEXÕES**

Em matéria publicada em abril de 2002, na revista *Nova Escola*, a jornalista Paola Gentile narra algumas atitudes importantes que mudaram o cotidiano de algumas escolas do Brasil. No ano de 1996, uma escola de Recife estava prestes a fechar às portas pelo baixo nível de aprovação dos alunos, bem como pela precariedade das condições da escola. Sensível a essa situação, uma funcionária da Secretaria de Educação local se propôs a assumir a direção dessa escola. E essa atitude fez a diferença.

Em 2001, a escola esteve entre as que tiveram o melhor desempenho na Avaliação do SAEBE, que logo buscaram conhecer o segredo de tanto sucesso<sup>3</sup>. E se depararam com o seguinte fato: a diretora que assumiu a escola optou por um modelo de gestão democrática, em que toda a equipe escolar, como também a comunidade foi envolvida. Professores se dispuseram a assumir determinadas tarefas, quais sejam, organizar o horário de aulas, pesquisar preços para a compra de materiais, organização, realização e comunicação à comunidade das festas. A otimização das tarefas permitiu que a equipe tivesse maior tempo para a discussão dos problemas pedagógicos e estabeleceu uma relação importante para a melhora do ensino naquela unidade escolar.

---

<sup>3</sup> Os alunos da 8.<sup>a</sup> série obtiveram notas acima da média nacional.

Outro exemplo de gestão escolar democrática que deu certo foi o de uma escola da cidade de Diadema, em São Paulo, localidade em que os diretores têm sido substituídos por equipes gestoras. Essas equipes, geralmente formadas por professores e pessoas da escola e comunidade, aliam-se na identificação dos problemas da escola e mantém contato com todos os sujeitos participantes da instituição, de modo a constituir uma gestão em que todos possuem voz e espaço para fazer críticas, dar idéias que possam melhorar a educação daquela escola.

Segundo Paro (2002 apud Gentile, 2002b, p. 53), “todas as ações dentro da escola devem favorecer ao pedagógico. Nenhuma atividade-meio pode atropelar esse caminho”, desse modo, não se pode esperar que uma gestão vertical, na qual o sistema de decisões referentes às necessidades da escola são tomadas exclusivamente pelo diretor, possa colaborar com a melhoria da educação. Não se pode dizer que a burocratização do trabalho do diretor não é importante, pelo contrário, ela é meio para uma gestão democrática, quando o diretor congrega todos os atores da escola na divisão de tarefas que visem à otimização do processo educacional.

Ferraz (2006, p. 13) afirma que “ser Gestor escolar exige vocação e formação, mas acima de tudo, o compromisso de assumir e responsabilizar-se pela escola em todas as suas dimensões”, pois as ações mobilizadas no campo pedagógico e no campo administrativo são “faces da mesma moeda”. Não há, assim, a possibilidade de o gestor pender para um ou outro lado, deve haver uma boa medida, que sustente a prática desse profissional.

“Construir um ambiente democrático não é tarefa fácil e, por isso, não é empreitada para um só”, afirma Gentile (2002a, p. 44). Portanto, quando uma escola busca a gestão democrática, a primeira ação é a construção de um ambiente de discussão em que haja voz e vez para todos, professores, alunos, equipes escolares e comunidade. Se “uma gestão participativa também é uma gestão da participação” (LIBÂNEO, 2002 apud GENTILE, 2002a, p. 44), caso seja necessário, o diretor deve se aproximar desses sujeitos, sobretudo da comunidade que vem, aos poucos, se afastando da escola.

Apesar da dificuldade dessa aproximação, ela é importante e, mais do que isso, ela é necessária, pois “convocar a comunidade para participar do conselho escolar é uma forma inteligente de compartilhar decisões e responsabilidades” (GUIMARÃES, 2002, p. 46). A presença da comunidade na escola dá condições ao

diretor de visualizar as realidades de maneira mais rápida e de estabelecer, através da cooperação e do planejamento, metas exequíveis que podem consolidar um processo educacional de sucesso. Tendo a comunidade como aliada só faltará a existência de um gestor com perfil empreendedor, pois é ele que

promove o crescimento de todos e, conseqüentemente, da sua escola, aquele que tem a visão global e uma ação local, aquele que vê as oportunidades e cria os meios para atender as necessidades, que envolve a comunidade, que exerce a sua liderança para construir uma escola inclusiva em todas as formas de aceções, que faz da sua escola um empreendimento da família com o trabalho e realização dos educadores, *para a promoção e desenvolvimento do aluno* (FERRAZ, 2006, p. 13 – grifo nosso).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, com esse trabalho, problematizar e discutir, à luz das literaturas especializadas e das vozes autorizadas, o papel do diretor escolar na contemporaneidade. O tempo histórico e social em que se encontram a escola e os atores que a constitui é circunscrito por um ambiente frágil, em que as demandas da escola, às vezes, se confundem com a da sociedade, uma vez que os problemas familiares, a pobreza, a marginalidade, a violência, dentre outras questões passam a transpor os muros da escola. Assim, nada mais que oportuno colocar em discussão o papel do profissional que está a frente do trabalho dessa instituição que tem como objetivo principal vencer esses obstáculos para efetivar a formação do público que atende.

Nesse sentido, a escola é indispensável à sociedade, principalmente às camadas sociais, pois é através dos conhecimentos apreendidos ali que os sujeitos poderão se valer dos dispositivos sociais (os saberes) necessários à luta contra a desigualdade e à favor da cidadania. Daí a importância de uma escola democrática e sensível às especificidades da comunidade que a circunda.

No entanto, não parece ser tão difícil esboçar as estruturas e processos essenciais para a consolidação de uma gestão democrática. A dificuldade mais aparente é a de manter vivo e eficaz esse modelo de gestão. O trabalho necessário para organizar e manter viva uma escola democrática é exaustivo e cheio de

conflitos. Afinal de contas, o próprio sistema educacional obedece e funciona sob uma dinâmica vertical, que institucionaliza modelos de gestão, de conduta e mesmo de currículos, o que, no maior parte das vezes, fere a identidade de escolas cujo contexto sócio-cultural foge ao imaginário construído sobre a escola idealizada pelo governo. Daí o fato de que muitas escolas têm sido instituições notavelmente antidemocráticas, verticalizadas. Embora a democracia enfatize a cooperação entre as pessoas, um número imenso delas alimentou a competição - por notas, por *status*, por recursos, por programas etc, diante da necessidade de atender à metas estabelecidas por instâncias educacionais superiores. Embora a democracia dependa da atenção ao bem comum, um número imenso de escolas, estimuladas pela influência de agendas políticas impostas de fora, enfatizou a idéia da individualidade baseada quase exclusivamente no interesse pessoal.

Na busca pelo alcance dessas metas a educação, enquanto processo, acaba ficando em segundo plano, o que é preocupante. A escola é ou deveria ser o lugar onde a aprendizagem acontece, onde todas as potencialidades de quem a frequenta fosse ativada por meio de estímulos, indagações, confiança. Verifica-se que, por meio de inúmeros fatores, isso, muitas vezes, não acontece. Observa-se uma realidade escolar que acaba por frustrar e decepcionar professores e, sobretudo, o diretor. Mas a quem atribuir esta falha? A todos, à família, à equipe pedagógica, ao diretor, enfim, à sociedade como um todo, que se desvincula do compromisso de participar da gestão da escola.

Considerando, então, todas essas questões que se apresentou, percebe-se que o papel do gestor educacional consiste em direcionar o trabalho da equipe de ensino da instituição escolar, convocando todos os envolvidos: professores, pedagogos, equipe de limpeza e manutenção, pais, alunos e comunidade em geral; verificar se cada um desempenha o seu papel satisfatoriamente, para que, em caso contrário, possa buscar a resolução desse problema da melhor maneira possível. Isso não se consegue de um momento para o outro e sim com muito diálogo e estudo. Toda essa equipe de trabalho deve conhecer bem o seu papel para desempenhá-lo adequadamente e respeitar o papel do outro e, à frente, é necessário que exista um sujeito sensível a todas essas demandas, no caso o diretor/gestor escolar.

## 6 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988: atualização até a Emenda Constitucional n. 20, de 15-12-1998. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. **LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL,** 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L9394.htm>. Acesso em 02 dez. 2009.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. S.l.: JC Editora, s.d.

FERRAZ, Marco Antonio. A gestão escolar sob o olhar administrativo, empreendedor e pedagógico. *Revista Maringá ensina*. Ano 1. n. 02. p. 12-13. mai./jun./jul. 2006.

GENTILE, Paola. Administrar: uma ação coletiva. *Revista Nova Escola*. Ano XVII. n. 158. p. 44-45. dez. 2002a.

\_\_\_\_\_. Equipe que trabalha unida...: administra a escola com mais eficiência, oferece um trabalho pedagógico de qualidade e melhora o desempenho dos alunos. *Revista Nova Escola*. Ano XVII. n. 151. p. 52-53. abr. 2002b.

GUIMARÃES, Alberto. De portas abertas. *Revista Nova Escola*. Ano XVII. n. 158. p. 46-47. dez. 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. Goiás: Alternativa, 2001.

LIMA, Elvira Cristina de Azevedo Souza. **A escola e seu diretor:** algumas reflexões. Local: Editora, 2004.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. 6. reimpr. São Paulo: EPU, 2003. (Coleção Temas básicos de educação e ensino).

MACHADO, Antônio Berto. Reflexões sobre a organização do processo de trabalho na escola. In: *Educação em revista*. Belo Horizonte, n. 09. p. 27-31, jul. 1989.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.

SAVIANI, Demerval. **A nova lei da educação:** LDB, trajetória, limites e perspectivas. Campinas: Autores Associados, 2000.