

Lourivete Brito da Paixão

O olhar do diretor escolar sobre sua função

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Abril

20**17**

Lourivete Brito da Paixão

O olhar do diretor escolar sobre sua função

Projeto submetido como requisito parcial para
obtenção do grau de MESTRE

Orientação

Professora Doutora Margarida Delgado Paiva

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Abril

20**17**

“A alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo da busca. E ensinar e aprender não pode dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria”.

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pois é essa força divina que me sustenta e me conduz, que me fez persistir e acreditar todos os dias que seria possível concluir esse mestrado.

Agradeço à minha família pelo apoio, em especial a minha Mãe por sempre me incentivar e ter me ensinado que podemos sempre ir mais longe.

Agradeço a meu esposo, pelo companheirismo, incentivo, compreensão, paciência, por acreditar em meus sonhos.

Aos meus colegas de mestrado, que residem em Santana do Araguaia, que sonharam comigo este mesmo sonho, dividindo alegrias e tristezas, obrigada pelo companheirismo, em especial à minha prima Rosa Mônica.

Agradeço aos entrevistados que contribuíram para essa pesquisa, compartilhando suas opiniões e experiências.

Agradeço a todos os professores do mestrado que contribuíram compartilhando seus conhecimentos.

Agradeço à minha orientadora Professora Doutora Margarida Delgado Paiva pela simplicidade e capacidade de orientar construtivamente.

Agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram e me apoiaram nessa caminhada.

RESUMO

Considerando o trabalho do diretor escolar um instrumento importantíssimo na eficácia do processo educacional, esse estudo tem como objetivo conhecer a visão do diretor escolar sobre a sua função. Entender os significados que esses profissionais construíram relacionados as suas competências e atribuições, através da experiência da gestão, conhecendo-se assim o olhar do sujeito sobre sua realidade.

Para cumprir esse objetivo utilizamos um estudo qualitativo, sendo a entrevista semiestruturada a fonte de recolha de dados e a análise do discurso como técnica de tratamento de dados. As entrevistas foram realizadas com seis diretores de escolas municipais da cidade de Santana do Araguaia-PA, Brasil.

Através das informações obtidas constatamos que esse profissional possui uma visão de sua função baseada em concepções e conceitos de um passado tradicionalista, mas no seu cotidiano exerce uma gestão que mistura vários estilos e concepções e vislumbram uma educação com condições apropriadas para desenvolvimento adequado da sociedade.

PALAVRAS-CHAVES: Diretor, Organização, Função, Gestão

ABSTRACT

Considering the work of the school principal an instrument vital to the effectiveness of the educational process, this study aims to know the vision of the school principal about its function. To understand the meanings that these professionals have built relating their powers and duties, through the experience of the management, knowing well the look of the subject about your reality.

To meet this goal, we used a qualitative study, being the semi-structured interview the source of data collection and analysis of the speech as a technique for data processing. The interviews were conducted with six directors of schools of the city of Santana do Araguaia-PA

Through the information obtained noted that this professional has a vision of its function based on ideas and concepts of a past campaigns, but in their daily exercise a management that mix various styles and designs and see an education with appropriate conditions for adequate development of society.

KEYWORDS: Director, Organization, Function, Management

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| ÍNDICE DE QUADROS | xiii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xiii |
| LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS | xiv |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1. O problema de pesquisa | 2 |
| 2. CAPÍTULO I - O DIRETOR E SUA FUNÇÃO NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR | 5 |
| 2.1. A escola como organização | 6 |
| 2.1.1. A escola como organização social | 9 |
| 2.1.2. A cultura organizacional da escola | 11 |
| 2.1.3. A gestão da organização escolar | 14 |
| 2.2. O diretor escolar | 18 |
| 2.2.1. As funções do diretor escolar | 21 |
| 2.2.2. Aspectos legais da função do diretor escolar | 30 |
| 3. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO | 39 |
| 3.1. Contexto em que o problema se situa | 39 |
| 3.2. Objetivos do estudo | 44 |
| 3.3. Questão de investigação | 45 |
| 3.4. Opções metodológicas e sua justificação | 46 |
| 3.5. Público alvo | 47 |
| 3.6. Técnicas de recolha de dados | 49 |
| 3.7. Técnicas de tratamento de dados a utilizar | 50 |
| 4. CAPÍTULO III - ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS | 53 |

| | |
|--|----|
| 4.1. Concepção sobre a função do diretor escolar | 54 |
| 4.2. Autoimagem do diretor escolar | 56 |
| 4.3. A função do diretor escolar no cotidiano da escola | 61 |
| 4.4. Principais desafios do cotidiano do diretor escolar | 67 |
| 4.5. Satisfação quanto a função de diretor escolar | 71 |
| 4.6. Anseios e perspectivas futuras | 74 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 77 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 81 |
| ANEXOS | 87 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro I - Lista das Escolas Municipais de Santana do Araguaia..... | 42 |
| Quadro II - Informações sobre os entrevistados | 47 |
| Quadro III - Opinião dos entrevistados sobre a função do diretor | 54 |
| Quadro IV - Visão de si mesmo como diretor escolar | 57 |
| Quadro V - Percepção dos diretores em relação a visão da sociedade sobre sua função | 59 |
| Quadro VI - Organização da Gestão | 61 |
| Quadro VII - Atribuições e responsabilidades dos diretores no cotidiano..... | 63 |
| Quadro VIII - Principais desafios do cotidiano escolar | 67 |
| Quadro IX - Opinião dos diretores sobre satisfação no trabalho | 72 |
| Quadro X - Pretensões futuras dos diretores | 74 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Modo de funcionamento díptico da escola como organização (da anarquia organizada à burocracia racional) | 8 |
| Figura 3 - IDEB das Escolas Municipais de Santana do Araguaia- Resultados e Metas das Séries Iniciais do Ensino Fundamental | 44 |
| Figura 4 - IDEB das Escolas Municipais de Santana do Araguaia- Resultados e Metas das Séries Finais do Ensino Fundamental..... | 44 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CGC - Cadastro Geral de Contribuinte

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio
Teixeira

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

PNE - Plano Nacional da Educação

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPP - Projeto Político Pedagógico

SEMED - Secretaria Municipal de Educação

1. INTRODUÇÃO

A escola é o espaço de realização de objetivos do sistema educacional e encontra-se hoje como centro da atenção da sociedade, constituindo-se de grande valor estratégico para o desenvolvimento, assim como importante também para a qualidade de vida e demandas sociais das pessoas que estão no seu meio comunitário (Lück, 2009, p. 19).

Nesse sentido devemos considerar a maneira como a organização e a gestão escolar acontecem, “o contexto real e concreto das interações sociais, dos conflitos, das relações de poder externas e internas, dos interesses pessoais e políticos assim como os próprios objetivos sociais e culturais definidos pela sociedade e pelo estado” (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 322).

Essa situação é um grande desafio para os diretores escolares, pois exige deles novas atenções, conhecimentos, habilidades e atitudes, pois “mesmo a gestão da educação brasileira sendo uma norma jurídica, sua regulamentação tem sugerido uma diversidade de interpretações que variam entre o lugar e os agentes envolvidos” (Oliveira D. A., 2009, p. 9).

Dessa forma essa pesquisa tem como foco o diretor escolar, com o objetivo de entender a visão desses profissionais sobre a sua função, em busca de compreender o olhar do diretor sobre seu trabalho. Sendo assim, a pesquisa está organizada em três capítulos.

Iniciaremos fazendo uma apresentação do problema, argumentando sobre sua relevância e explicando as razões de sua escolha.

O capítulo 1 é composto pelo quadro teórico-legal que vem sustentar a abordagem empírica da pesquisa, onde apresentamos a escola como organização educativa, local de atuação do diretor escolar, logo depois é dado um destaque para o diretor, posicionado como responsável pela gestão, com suas múltiplas funções.

No capítulo 2 foi desenvolvido o estudo empírico, iniciado pela apresentação do contexto onde a pesquisa foi desenvolvida. Nesse capítulo é também descrita a metodologia, técnicas de recolha e análise de dados utilizadas nesta pesquisa.

No capítulo 3 mostramos a descrição e análise dos resultados obtidos relacionados a visão dos diretores sobre a função que exercem nas escolas municipais de Santana do Araguaia-Pará, Brasil.

No final, expomos algumas considerações relevantes.

1.1. O PROBLEMA DE PESQUISA

Como representante legal da escola, o diretor está diretamente ligado à instituição administrativa e à comunidade escolar. Sendo assim, e conforme afirma Lück (2009, p.12), precisa ser um “profissional capacitado, preparado para resolver questões legais, financeiras, pedagógicas e comportamentais”, ou seja, precisa ter conhecimento e sensibilidade para lidar com todos os aspectos que interferem no bom funcionamento de uma escola, pois seu trabalho influencia diretamente a gestão da escola.

Se pararmos para pensar como é grande a influência do diretor escolar no funcionamento de uma escola, daríamos maior relevância e atenção ao profissional que assume essa função. Um profissional que está à frente de uma instituição de ensino deve ter um perfil relacionado com o cargo que exerce em relação à formação, conhecimento e experiências, ou seja, características que lhes darão estrutura para fazer o seu trabalho. Sendo o diretor escolar um líder, deverá ter uma variedade de habilidades, incluindo o senso de liderança.

No seu trabalho, o diretor de escola pública tem um papel a desempenhar perante o órgão central e a comunidade, fazendo com que esse elo entre Estado e comunidade aconteça de forma efetiva. Portanto, “a comunidade vê o diretor como funcionário público, considerando-o representante do Estado,

em última instância da administração pública, e, portanto, como aquele que deve resolver todos os problemas educativos da escola” (Boccia, 2011, p. 46).

“É o diretor responsável pela organização da escola, desde a infraestrutura às relações humanas desse ambiente, que têm como objetivo o ensino” (Lück, 2009, p. 19). Um ambiente de trabalho organizado é indispensável para que se tenha um bom rendimento de equipe e conseqüentemente do aluno.

A organização administrativa de muitas escolas brasileiras ainda possui uma realidade de instabilidade, o que interfere diretamente no trabalho desenvolvido nas escolas. Dentro desse contexto acrescentamos a nossa experiência de quatorze anos trabalhando como professora em escolas públicas de Santana do Araguaia, uma pequena cidade do interior estado do Pará no Brasil. Durante esses anos pudemos vivenciar a experiência de trabalhar com diferentes diretores, e sempre nos chamou a atenção a influência exercida por esse profissional no funcionamento de uma escola, algo que se tornava mais evidente quando havia mudança de direção. Cada diretor possui as suas características pessoais e experiências, o que resulta muitas vezes em alterações significativas no cotidiano escolar, evidenciando assim a relação existente entre suas particularidades, a visão do mundo e a maneira de executar o seu trabalho. Nesse cenário paramos para nos questionar qual é a visão do diretor escolar sobre a sua função? Que percepções e opiniões ele possui sobre as atribuições e competências da função que ele exerce?

Libâneo, Oliveira, & Toschi (2003, p. 319) explicam que “o modo como nos comportamos está enraizado em nossas crenças, valores, significados, modos de pensar e de agir que vamos formando ao longo da vida” através da cultura do contexto simbólico que nos rodeia, ou seja, da bagagem cultural.

Martelli (1999, p. 92) acrescenta que as características pessoais dos diretores atreladas às experiências docentes, constituem fatores decisivos, que podem dificultar ou facilitar na administração escolar.

O modo como o diretor apreende e realiza o seu trabalho pode contribuir ou não para efetivação e implementação das ideias e concepções propostas

pelas políticas educacionais, ou seja, sua atuação influenciá diretamente no processo educativo (Boccia, 2011, p. 39).

Nesse sentido vale a pena ressaltar a escola como uma organização social que possui regras organizacionais e também uma cultura organizacional que é construída através da bagagem cultural dos indivíduos que a compõe, de modo que os valores, as crenças, os modos de agir dos indivíduos e sua subjetividade são elementos para compreender a dinâmica interna delas (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 318-319).

Considerando o trabalho do diretor um instrumento importantíssimo na eficácia do processo educacional torna-se necessário entender a visão desse profissional em relação à função que desempenha. Dessa forma o presente trabalho pretende estimular este processo de discussões, na medida em que procura compreender um pouco da dinâmica que permeia o processo de gestão escolar, por meio de um estudo que permita conhecer as percepções e opiniões dos diretores escolares relacionados com a sua função na escola. Dessa forma, o nosso trabalho poderá vir a contribuir para ações educativas e servir como base para outros estudos relacionados a realidade da gestão escolar das escolas de Santana do Araguaia-Pará, Brasil.

2. CAPÍTULO I - O DIRETOR E SUA FUNÇÃO NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Esse capítulo tem por finalidade apresentar uma revisão da literatura acerca da escola como organização social educativa e do diretor escolar como responsável pela condução das atividades educacionais desenvolvidas na escola.

Antes de iniciarmos a revisão, faremos uma ressalva em relação à utilização do termo “diretor escolar” ao invés de “gestor escolar”: no contexto onde a pesquisa foi realizada o termo gestor escolar é utilizado apenas em documentos (legislação, regimentos) mas na prática do cotidiano das escolas municipais de Santana do Araguaia, usa-se a terminologia diretor escolar. Optamos por essa terminologia para sermos condizentes com a realidade cotidiana da comunidade escolar em questão.

Dando continuidade, falaremos em primeiro lugar sobre a organização e gestão da escola para que possamos entender melhor a função exercida pelo diretor, pois conforme esclarece Libâneo:

A organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos (Libâneo, 2001, p. 95).

A partir desse entendimento poderemos compreender melhor a posição e a função ocupada pelo diretor escolar, função na qual é constituída de uma série de atribuições e normas as quais abordaremos nesse estudo.

2.1. A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

Sendo a escola o lugar onde o diretor desempenha sua função, então nada mais conveniente do que iniciarmos essa revisão teórica falando da escola, dos seus aspectos organizacionais, formais e informais de organização e gestão, com o propósito de entendermos onde se desenvolve e como se desenvolve o trabalho de um diretor escolar.

“A educação pode acontecer em diferentes espaços sociais como a própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB, nº 9394/96, declara no seu art. 1º”. Porém, na escola, esta educação é organizada e sistematizada (Lück, 2009, p. 19).

Art. 1º. A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

§ 1º Esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.

§ 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social (LDB nº 9394/96).

Ações planejadas, ordenadas e estruturadas são características de uma organização. A maneira na qual a escola se organiza e se estrutura, está relacionada com seus objetivos. “A escola como organização refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho racionalizar o uso de recursos e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas” (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 316).

Nessa perspectiva Dourado (2007 p. 923) posiciona a escola, “como locus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação”.

Linício Lima (2001, p. 7) ressalta a importância da organização educativa como objeto de estudo sociológico:

Apoiado pela emergência de uma sociologia das organizações educativas e procurando estabelecer pontes com a análise das políticas educacionais, com modelos, imagens e metáforas para a interpretação das organizações sociais formais e com a crítica às ideologias organizacionais e administrativas, tradicionalmente de extração empresarial, o estudo da escola vem ganhando centralidade (Lima, 2001, p. 7).

Assim a definição de escola como organização vem de uma abordagem sociológica que procura elucidar sua complexidade, “cujo objetivo está focado nas ações dos diversos sujeitos que compõe o quadro institucional frente às diversas influências do Estado, dos sistemas políticos e econômicos e dos elementos microestruturais” (Oliveira M. E., 2013, p. 26).

São muitos os modelos de análise da escola como organização, nesta pesquisa destacaremos as concepções de Lima (2001).

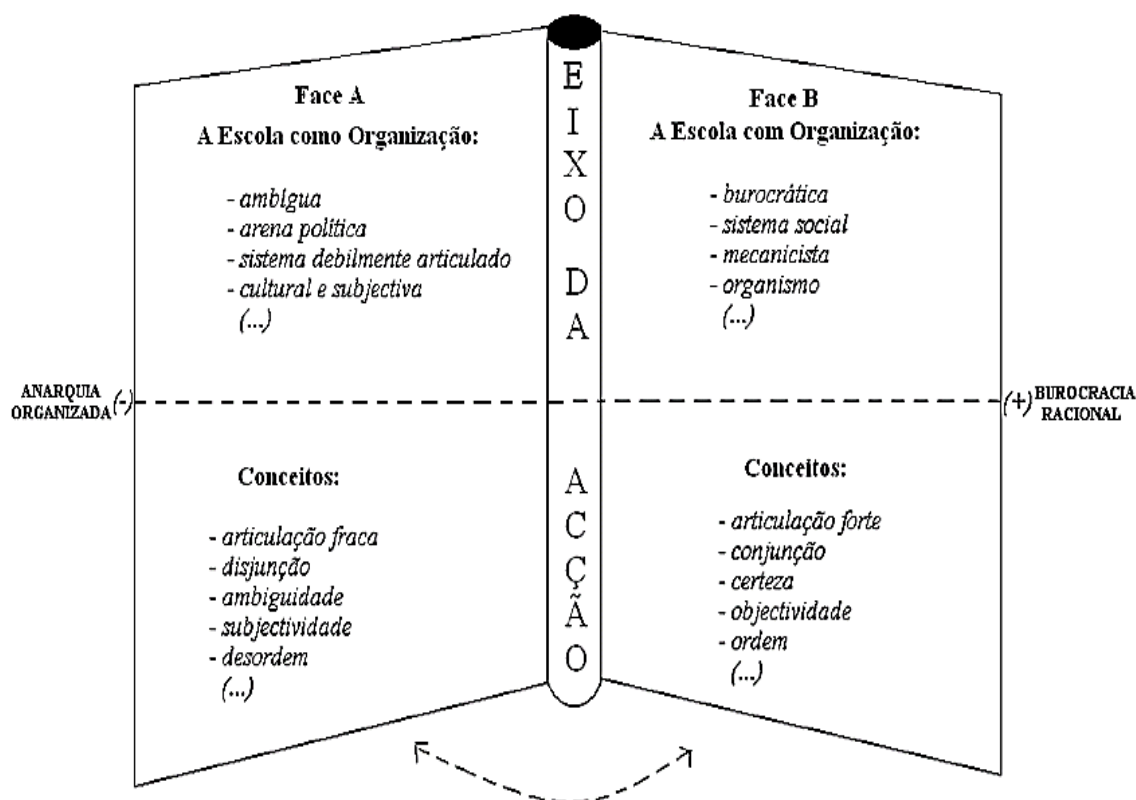
Segundo o autor, existe dois modelos de organização na escola. Um modelo burocrático e outro anárquico, podendo até haver a preponderância de um deles, mas não a hegemonia total de um. “A escola não será, exclusivamente, burocrática ou anárquica. Dessa forma não possui um modelo exclusivo, ou seja, pode ser simultaneamente os dois” (Lima, 2001, p. 47).

Como organização burocrática, a escola, segue a rigidez das leis, regulamentos e normas, apresentando papéis bem definidos, hierarquia de cargos e especialização. “Paralelamente aparecem os conflitos organizacionais, a definição problemática dos objetivos, as dificuldades impostas por uma tecnologia ambígua e as estruturas informais” (Lima, 2001, p.28). Caracterizando o modelo anárquico de organização que se opõe por apresentar objetivos que não são considerados claros, uma desconexão em relação aos membros, a estrutura atividades e procedimentos (Lima, 2001, p. 28).

Definir a escola como uma anarquia organizada, segundo Lima (2001, p. 48) é uma forma de se verificar o contraste com a organização burocrática, não está relacionado a uma crítica negativa, não deve ser interpretado como falta de organização, ou ausência de hierarquia. Sendo assim o autor analisa “a escola enquanto organização na hipótese de um modo de funcionamento

díptico”, procurando abranger as várias perspectivas de análise organizacional entre “a ordem burocrática da conexão e a ordem anárquica da desconexão”.

Figura 1 - Modo de funcionamento díptico da escola como organização (da anarquia organizada à burocracia racional)



Fonte:(Lima, 2001, p.48)

O autor explica que o funcionamento díptico da escola caracteriza-se por não seguir um único modelo, podendo ser simultaneamente dois, o modelo burocrático e anárquico, dessa forma parti de uma premissa conceitual híbrida. “A escola não será exclusivamente burocrática ou anárquica, mas não sendo

exclusivamente uma coisa ou outra poderá ser simultaneamente as duas” (Lima, 2001, p.42).

Libâneo (2001, p. 95) distingue, no estudo desta questão, um enfoque científico-racional e um enfoque crítico, de cunho sócio-político. No primeiro enfoque, “a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência”. Este é o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar.

O enfoque sócio-político vê “a organização escolar como um sistema que agrega pessoas, ressaltando a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político”. A organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade (Libâneo, 2001, p. 96).

2.1.1. A escola como organização social

A educação entendida como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzido pelo homem “é compreendida como prática social, constitutiva e constituinte das relações sociais, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas concepções de homem, mundo e sociedade” (Dourado 2007, p.923).

Sendo assim, “a escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais e contribuir para formação da sociedade”, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com seus fundamentos, princípios e objetivos da educação (Lück, 2009, p.20).

O Artigo 205 da Constituição Federal Brasileira, destaca a importância da escola, quando coloca a educação como um direito de cada cidadão e um dever do Estado, configurando assim o papel social que a escola deve desempenhar.

Nessa perspectiva Lima (2001, p.47) define a escola como “um empreendimento humano, uma organização histórica, política e cultural”. Oliveira, et al, (2011, p. 56) acrescenta que, “as organizações entendidas como culturais são consideradas unidades sociais e estudadas como um sistema de valores e hábitos próprios, que peculiariza seus comportamentos administrativos e significados”.

Libâneo, Oliveira, & Toschi, (2003, p. 316) caracterizam a especificidade da organização escolar da seguinte maneira:

As escolas são organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana. De fato, a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais. Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 316).

Levando em consideração as características peculiares da escola, como organização social, percebe-se a importância da educação escolar em possuir princípios e diretrizes próprias para nortear as instituições de ensino.

Sendo assim a educação escolar já é por si só uma atividade social, pois a escola é uma instituição inserida na sociedade e que possui objetivos educacionais (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 318).

Desse modo tanto os princípios, quanto a funções da administração estão claramente relacionadas aos fins e à natureza da organização social em qualquer realidade e, ao mesmo tempo, determinados pela sociedade (Paro, 2001, p. 94).

Vale a pena lembrar que para que a escola pública realize sua função social é necessária uma gestão escolar adequada, direcionada aos objetivos

pedagógicos da escola e vinculada a políticas públicas sólidas e condições adequadas que garantam uma educação de qualidade para todos.

2.1.2. A cultura organizacional da escola

As organizações sofrem grande influência dos elementos informais, no que diz respeito aos comportamentos, às opiniões, às ações e às formas de relacionamento que surgem espontaneamente entre os membros de um grupo. Estes “aspectos da organização informal têm sido denominados de cultura organizacional” (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 318).

Falar em cultura organizacional é levar em conta a dinâmica que exprime as relações que se estabelecem numa organização. É pensar que uma organização não é apenas um grupo de indivíduos exercendo seu trabalho, mas pessoas que possuem diferentes estilos de vida, e no ambiente corporativo se expressam e interagem a partir de suas peculiaridades, provenientes de suas crenças, valores e experiências (Oliveira, et al., 2011, p. 55-56).

Levar em conta a cultura, a forma de vida, dos indivíduos que constituem uma organização, conforme afirma Oliveira, et al. (2011, p. 55) são fatores decisivos na determinação da realidade organizacional de uma instituição.

“A persistência de valores e crenças veiculadas pelos membros principais da organização se constitui como pré-requisito essencial para ação dos demais membros”. Dessa forma numa organização devem existir acordos claros entre pessoas, sintonia plena a respeito da finalidade principal da organização, assim os esforços de seus componentes passam a ser encaminhados para concretização dos objetivos dessa organização (Oliveira, et al., 2011, p. 65).

A cultura organizacional pode ser considerada uma forma que favorece o entendimento da rotina da escola, a maneira como as coisas nelas são feitas, preservadas e construídas. Por outras palavras, “as crenças, concepções, as visões de mundo, os princípios, a simbologia, os códigos usados por a

comunidade escolar são, na realidade, respostas por ela apreendidas, que a peculiarizam” (Oliveira, et al., 2011, p. 68).

O sociólogo francês Forquim citado por Libâneo, Oliveira, & Toschi (2003, p. 320) discorre sobre as peculiaridades culturais da escola.

A escola é, também um mundo social, que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção de gestão de símbolos (Forquim, 1993, p. 167).

Levando em conta o que foi abordado, entendemos que além da escola como instituição organizacional social que possui sua cultura própria, essa cultura se especifica mais ainda relacionando as características de cada estabelecimento de ensino. Conforme afirma Lück (2009, p. 116) “em decorrência desse processo sociocultural, não existe uma escola igual a outra”.

Enfatizar a cultura organizacional como conceito central na análise da organização das escolas é uma maneira de buscar uma relação entre as práticas culturais dos indivíduos e suas subjetividades. (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 319).

Cada membro da comunidade escolar contribui na construção da cultura organizacional. De acordo com Lück (2009, p. 20) “as pessoas que fazem parte da escola comungam dos mesmos valores (ou contravalores), dos mesmos ideais (ou a falta deles), das mesmas orientações de pensamento (ou a falta de orientação)”. A autora destaca que o compartilhamento não significa exatamente a construção de um ambiente harmônico integrado e colaborativo, pois também é possível a criação de uma cultura negativa, marcada pela competição e o antagonismo em vez da colaboração e o compartilhamento de responsabilidades.

A organização escolar precisa considerar a realidade em questão, as interações pessoais, os conflitos, relações de poder, interesses pessoais e políticos, além disso, os objetivos sociais e culturais definidos pelo Estado. (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 322).

Visto que necessita cumprir objetivos sociais e políticos, relativos à escolarização, “deve haver uma visão sociocrítica na escola, na qual se busca relações solidárias, modelos participativos, sem desprezar o valor dos elementos do processo organizacional”, como a ação de planejar, organizar, gerir, dirigir e avaliar as responsabilidades individuais dos componentes da equipe (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 323).

Contudo deve ser destacada a importância de a organização escolar ter objetivos bem definidos, elaborados e manifestados pela ação coordenada de seus diversos profissionais (Lück, 2009, p. 18).

Segundo Libâneo, Oliveira, & Toschi (2003, p. 322-323) são, “desafios a diretores, coordenadores pedagógicos e professores a condução e conciliação de predileções pessoais e coletivas, peculiaridades culturais e demandas universais da convivência humana”, sem deixar de se preocupar com os objetivos pedagógicos e sociais que devem ser alcançados. O autor explica que os procedimentos administrativos devem ser feitos de forma participativa.

Dentro desse contexto é evidente o papel da liderança na formação cultural escolar. De acordo com Lück (2009, p. 117) o trabalho de liderança do grupo cabe ao responsável pela gestão da escola, ou seja, deve ser feito pelo diretor escolar. O papel da liderança na construção de uma cultura educativa, consiste em “orientar os seus participantes, focalizar os aspectos essenciais da experiência, identificar as suas características, analisar seus resultados sob o enfoque dos objetivos educacionais”, orientar o grupo na revisão de seu desempenho, suas competências, práticas e atitudes, à luz dos princípios e metas educacionais.

Dessa forma a autora explica que sem a liderança pode ocorrer na escola a formação de uma cultura caracterizada por concepções e ações centradas em interesses pessoais, o que pode acarretar na construção de ambientes impróprios para o desenvolvimento adequado da educação.

2.1.3. A gestão da organização escolar

A escola é uma instituição que busca resultados, o que depende de uma ação racional, estruturada, coordenada e coletiva, não estando sujeita apenas a capacidades e responsabilidades individuais, mas a objetivos comuns e compartilhados e ações coordenadas e controladas dos agentes do processo (Libâneo, 2001, p. 118).

Seu bom funcionamento é determinante para o desenvolvimento social, cultural, histórico e tecnológico. Sendo assim “a gestão escolar carrega uma enorme responsabilidade: o de dar o direcionamento ao funcionamento da escola e servir como elo de ligação da comunidade como o poder público”. Dessa forma a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 318).

No entendimento de Lück (2009, p. 23) “é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, de acordo com as diretrizes políticas e pedagógicas, tendo um compromisso com os princípios da democracia, e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional”, promovendo assim a organização, a mobilização e as articulações de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço do processo socioeducativo, que têm como foco a aprendizagem, a formação adequada do aluno.

Paro (2001, p. 94) considera a administração escolar como sinônimo de gestão escolar e ressalta que, “embora no senso comum de uma sociedade autoritária a gestão apareça ligada a relações de mando e submissão, não é isso que lhe dá especificidade e a razão de ser, mas sim seu caráter de mediação para a concretização de fins”.

Cury (2009, p. 201), nos lembra que “o termo gestão vem de *gestio*, que, por sua vez, vem de *gerere* (trazer em si, produzir) fica mais claro que a gestão não só é o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio), mas é algo que se traz em si, porque nele está contido”.

A compreensão do “conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação”, isto é, do trabalho associado as pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto (Lück, 2014, p. 17).

Mais que uma atividade burocrática, mais que zelo de normas legais pré-estabelecidas, a gestão escolar é uma atividade essencialmente política e pedagógica (Aranha, 2011, p. 75).

Segundo Vitor Henrique Paro:

Para bem realizar-se, a atividade administrativa não pode ignorar a natureza de seu objeto, incluindo a disponibilidade de recursos e a forma em que estes se apresentam, o local ou a instituição em que a ação se realiza e os objetivos que deve persegui. No caso da gestão escolar, o objetivo a que ela se aplica é a escola, lugar privilegiado da ação do diretor (Paro, 2015, p.45)

Desse modo percebe-se a relevância da gestão escolar no contexto organizacional e pedagógico da escola. Tendo como finalidade organizar e direcionar esse processo.

Para Dourado (2012, p. 28) a gestão escolar pode ser vista como “uma forma de mediação entre os recursos, matérias financeiros e pedagógicos, existentes na instituição escolar”. O autor posiciona a gestão como um elo de ligação entres vários setores da escola que devem estar integrados.

Libâneo, Oliveira & Toschi (2003, p. 325) explicam que a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Essas concepções foram definidas através de alguns estudos e a observação de experiências de vários autores.

São quatro as concepções de organização e gestão escolar: a técnico-científico, a autogestionário, a interpretativa e a democrática participativa. Definiremos resumidamente estas concepções a partir dos conceitos do livro Educação Escolar: políticas, estrutura e organização de Libâneo, Oliveira & Toschi (2003).

A concepção técnico-científica segundo Libâneo, Oliveira & Toschi (2003, p. 326) é o modelo mais comum de organização escolar que encontramos na realidade educacional brasileira, onde “a gestão é centralizada em uma pessoa e a participação e envolvimento da comunidade escolar é baixa, ou quase inexistente; há uma hierarquia de cargos e funções e a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares está baseada nas regras e procedimentos administrativos”.

É uma concepção que hierarquiza cargos e funções, visando a racionalidade do trabalho. “A versão conservadora desta concepção é chamada administração clássica ou burocrática. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total”, com utilização mais acentuada de métodos e práticas de gestão da administração empresarial (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 326).

A concepção da autogestão se fundamenta na responsabilidade coletiva, na ausência de centralização de poder e na participação igualitária de todos. Há uma recusa ao exercício da autoridade, do poder instituído e valorização, nas inter-relações, mais do que nas tarefas, na capacidade do grupo criar, instituir suas próprias normas e procedimentos. Entre outras características, podemos acrescentar: “promoção do poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político; decisões coletivas por meio de assembleias e reuniões; alternância no exercício de funções e a ênfase nas relações pessoais, mais do que nas tarefas” (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 326).

A tendência interpretativa tem como base as experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas. A escola é uma realidade social subjetivamente e socialmente construída, não uma estrutura dada e objetiva. “Esta concepção privilegia menos o ato de organizar e mais a ação organizadora como valores e práticas compartilhadas” (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 326).

A concepção democrática-participativa constitui uma forma coletiva de tomada de decisões, “sem desobrigar as pessoas da responsabilidade individual”. Defende formas de gestão participativa, mas não exclui a

necessidade da coordenação, procura a objetividade no trato de questões da organização e gestão (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 327).

Em síntese podemos dizer que, a concepção técnico-científica, valoriza o poder e a autoridade e ressalta relações de subordinação, supervalorizando a racionalização do trabalho em nome da eficiência e da produtividade. Em contrapartida, as outras três concepções têm, em comum, uma visão de gestão que se opõe a forma de dominação e subordinação das pessoas e consideram essencial levar em conta os aspectos sociais, políticos e ideológicos, a construção de relações sociais mais humanas e justas, a valorização do trabalho coletivo e participativo (Libâneo 2001, p. 105-106).

Na gestão da educação, os modelos fundamentados na flexibilidade administrativa podem ser percebidos na de regulamentação de serviços e da descentralização dos recursos, posicionando a escola como núcleo do sistema (Oliveira D. A., 2009, p. 91).

Desse modo o grande desafio da gestão educacional está na complexidade do processo do ensino, na dependência para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ações coletivas e de espírito de equipa (Lück H. , Freitas, Girling, & Keit, 2012, p. 82).

Conforme afirma Dourado (2007, p. 922) é necessário leva-se em conta que gestão educacional tem natureza e características próprias, que a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos.

Lembramos que o mais importante não é apenas a escolha de uma concepção de gestão a ser seguida, mas a prática dessa concepção desenvolvida no cotidiano da escola.

2.2. O DIRETOR ESCOLAR

Neste capítulo pretende-se fazer uma explanação sobre o diretor escolar. Iniciaremos falando da posição ocupada pelo diretor como agente da gestão, logo depois entraremos nas múltiplas funções atribuídas a esse profissional.

Entre os profissionais que atuam na escola Lück (2009, p. 23) destaca o diretor escolar como “responsável maior pelo norteamiento do modo de ser e de fazer resultados”. Ocupando uma posição de grande relevância na escola, seu papel influencia o processo educativo.

O diretor escolar, é peça chave para a implementação das políticas educacionais, principalmente após “o processo de descentralização que colocou a escola como centro da gestão educacional” (Ribeiro, 2012, p. 36). Ele deve possuir a competência técnica para que possa executar a gestão da escola juntamente com a comunidade escolar de forma a atender as necessidades na escola atual.

José Carlos Libâneo posiciona o diretor como uma figura importante na gestão escolar.

O diretor coordena, organiza e gerência todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade (Libâneo, 2001, p. 214).

Sendo assim, o diretor é o profissional que responde oficialmente pela instituição de ensino que é a escola, ou seja, que administra essa instituição.

“Nos meios políticos e governamentais, quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito à relevância de sua administração”, seja para melhorar seu desempenho, seja para coibir desperdícios e utilizar mais racionalmente os recursos disponíveis (Paro, 2015, p. 18).

A direção escolar é compreendida como uma função desempenhada na escola, “com a tarefa de dirigir a instituição, através de um conjunto de ações e processos caracterizados como político-pedagógicos” (Souza, 2006, p. 168).

A administração escolar no Brasil remonta ao período colonial, ao projeto de educação dos jesuítas, contudo, “o cargo e a função de diretor de escola só foram instituídos com a criação dos Grupos Escolares, na Primeira República” (Andreotti, Lombardi, & Minto, 2012, p. 7).

“O modelo era do diretor funcionalista e burocrático, submisso aos órgãos centrais, com papel de guardião e administrador de determinações estabelecidas por instâncias superiores” (Andreotti, Lombardi, & Minto, 2012, p. 7). Esses são preceitos que perduraram por muito tempo na educação brasileira e que deixaram resquícios na nossa cultura educacional.

Conforme afirma Vítor Henrique Paro

Em nosso dia-a-dia, administração ou gestão costuma ser associada com chefia ou controle das ações de outros. Isso decorre do fato de que, diuturnamente, convivemos com o arbítrio e a dominação e quase não nos damos conta disso. É compreensível, portanto, que gerir, administrar, seja confundido com mandar, chefiar (Paro, 1998, p. 302).

O autoritarismo perdurou durante muito tempo na educação e, infelizmente, já fazia parte da cultura escolar a ponto de não ser questionado, mas interpretado como algo natural.

“O diretor da escola conservadora ocupava-se mais com os recursos materiais e não dava a devida importância ao processo educativo”. Mas com as mudanças de paradigmas o diretor da atualidade deve ver a gestão de forma ampla e global (Lück, 2009, p. 103).

As últimas décadas do século XX trouxeram mudanças no sistema educacional brasileiro, trazendo “ideias mais democráticas, mais criativas e produtivas” (Lück, Freitas, Girling, & Keith, 2012, p. 13).

Tanto a gestão escolar, como o trabalho do diretor escolar sofreram mudanças no decorrer da história da educação brasileira e continuam sendo alvo de debates e pesquisas. São muitas as opiniões e concepções divergentes em relação a esses temas, mas todas convergem para a importância atribuída a gestão como meio para promoção da qualidade da educação.

No trabalho de Souza (2006, p. 158) intitulado, o Perfil da Gestão Escolar no Brasil, autor fala um pouco sobre o caráter político da função do diretor escolar. “Essa função tem uma natureza política porque seu objetivo é a gestão escolar que é um processo político” (Souza, 2006, p. 158).

“Devido à posição ocupada pelo diretor, ele é visto muitas vezes como detentor do poder e total autonomia”. Mesmo sendo responsável legalmente pela escola, o diretor não possui autonomia total e nem é capaz de resolver todos os problemas da escola, mas muitas vezes é responsabilizado por isso (Paro, 2012, p. 175).

Vitor Henrique Paro comenta a posição contraditória ocupada pelo diretor na execução do seu trabalho.

O diretor permanentemente colocado entre dois focos de pressão: de um lado, professores, pessoal da escola em geral, alunos, pais, reivindicando medidas que proporcionem melhores condições de trabalho e promovam a melhoria do ensino; de outro, o Estado, não satisfazendo as tais reivindicações e diante do qual o diretor deve responder pelo cumprimento, no âmbito da escola, das leis, regulamentos e determinações (Paro, 2012, p. 174).

O autor explica que o diretor ocupa uma posição conflitante, como representante da escola e do Estado, ao fazer essa ponte, ele é responsabilizado tanto pela comunidade escolar, como também pelo Estado que muitas vezes possuem interesses e opiniões divergentes.

As competências e atribuições do cargo de diretor, possuem suas particularidades, e são regidas por uma legislação regimental e organizacional, que regula o funcionamento da escola (Boccia, 2011, p. 15).

Dessa maneira, Mendes (2009, p. 96) ressalta que, “a vontade política da administração, tanto na implementação da política, quanto no cumprimento daquilo que foi decidido coletivamente, constitui um elemento fundamental para garantir o sucesso das ações propostas”.

Teixeira (2003, p. 6) acrescenta que “o diretor da escola é o principal articulador dos interesses e motivações dos diversos grupos envolvidos com a escola”.

Portanto, é importante que o diretor tenha visão ampliada da gestão, da sua função, com conhecimento e capacidade para administrar a partir dos pressupostos legais, sociais e pedagógicos, pois o sucesso do processo educacional depende em grande parte, da forma como as políticas educacionais são adotadas no cotidiano escolar.

Libâneo, Oliveira, & Toschi (2003, p. 331) destacam que “a escola necessita uma de estrutura e organização adequada para um bom funcionamento”. Nesse contexto destaca-se o papel significativo do diretor escolar.

2.2.1. As funções do diretor escolar

As funções do diretor escolar estão diretamente relacionadas com a organização e gestão da escola. “O diretor desempenha vários papéis dentro do ambiente escolar”, cabendo-lhe a articulação de todos os setores e aspectos do mesmo (Lück, 2004, p. 32).

Seu desempenho está relacionado com a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido (Lück, 2004, p. 32).

“É responsável pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola”, pois essas são as bases para formação da cultura do ambiente escolar para uma aprendizagem orientada para cidadania (Lück, 2009, p. 18).

Souza (2006, p. 153) resume a função do diretor na seguinte frase como “coordenador do trabalho geral da escola”. Influenciado por outros teóricos, o autor posiciona o diretor escolar como “coordenador do processo político que é a gestão escolar”.

São muitas as habilidades exigidas a um diretor escolar para que possa liderar uma escola de forma competente, Lück, Freitas, Girling, & Keith (2012,

p. 84) indicam os principais requisitos que um diretor escolar deve possuir nas seguintes áreas:

Área administrativa

- Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade.
- Conhecimento de política e legislação educacional.
- Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto.
- Habilidade de manejo e controle do orçamento.
- Habilidade de organização do trabalho educacional.
- Habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas e projetos e ações.
- Habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa.
- Habilidade de tomar decisões eficazmente.
- Habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas.

Área de relacionamento interpessoal/ inteligência emocional:

- Compreensão da dinâmica de relacionamento e conhecimento e comunicação interpessoal.
- Habilidade de se comunicar eficazmente.
- Habilidade de mobilizar a equipe escolar e comunidade local.
- Habilidade de facilitar a realização de processos de atuação colaborativa.
- Habilidade de desenvolver equipes.
- Habilidade de negociar e resolver conflitos.
- Habilidade de avaliar e dar feedback construtivo ao trabalho dos outros.

Área pedagógica

- Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional
- Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos.
- Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos.
- Habilidade de mobilização da equipe escolar para promoção dos objetivos educacionais na escola.
- Habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico.

O diretor escolar atual, têm a função de ser “o grande articulador nas diferentes áreas da gestão: pedagógica, administrativa, de recursos financeiros e jurídica” atuando integralmente e garantem a organicidade do processo

educativo (Boccia, Dabul, & Lacerda, 2013, p. 23). “Seu trabalho deve equilibrar as diferentes dimensões na condução dos trabalhos cotidianos” (Lück, 2009, p. 26-28).

2.2.1.1 O diretor na função de administrador

Paro (2012, p. 25) conceitua administração como “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” e destaca que “a atividade administrativa não é apenas exclusiva, mas também necessária à vida humana”. O autor explica que a administração deve ter como fundamento a mediação na busca de objetivos.

Mesmo tendo características básicas, não significa que todo tipo de administração seja igual, tendo que se adequar ao objetivo de sua área de atuação. No caso da educação não é diferente. “A administração escolar está ligada à totalidade social onde ela se realiza e exerce sua função e onde, ao mesmo tempo, encontra fontes de condicionamentos” (Paro, 2001, p. 94).

Se pararmos para analisar a dinâmica de funcionamento de uma escola, vamos nos deparar com uma instituição complexa, que segue uma organização social com princípios específicos, que refletem a sociedade na qual está inserida. Manter uma escola funcionando não é uma tarefa simples, envolve uma variedade de atividades e inúmeras habilidades.

Lück (2009, p. 103) explica que “a administração escolar envolve recursos físicos, materiais, financeiros e humanos”. Nesse contexto Boccia (2011, p. 17) acrescenta que “a escola é um espaço dinâmico, cheio de prazos, solicitações, situações conflitivas e necessita de decisões acertadas em curto espaço e tempo”.

Podemos verificar que a instituição escola, como uma organização, necessita ser administrada, gerida, para que possa haver um direcionamento em seu trabalho, frente a seus objetivos.

“Devido a uma questão histórica e cultural de dominância, gerir e administrar é confundido com mandar e chefiar” (Paro, 2001, p. 94). A administração escolar é muito questionada, mesmo tendo sofrido transformações devido às suas ideias terem como sido fundadas na administração de empresas e no autoritarismo, deixando assim uma herança que até hoje gera conflitos.

Durante muito tempo o diretor escolar ocupou-se, principalmente, das atividades administrativas e burocráticas da escola, agindo de forma autoritária, mas as mudanças no sistema educacional trouxeram novas estruturas organizacionais, mais democráticas e participativas. O que exigiu outra postura do diretor escolar.

A dimensão administrativa da escola ganhou perspectivas dinâmicas e pedagógicas.

São destacados como indicadores de qualidade dessa dimensão: a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros (Lück, 2009, p. 104).

Vitor Henrique Paro expõe a importância do caráter mediador da administração escolar de uma maneira ampla.

Na escola básica esse caráter mediador da administração deve dar-se de forma a que tanto as atividades-meio (direção, serviços de secretaria, assistência ao escolar e atividades complementares, como zeladoria, vigilância atendimento de alunos e pais), quanto a própria atividade-fim, representada pela relação ensino aprendizagem que se dá predominantemente (mas não só) em sala de aula, estejam permanentemente impregnadas dos fins da educação (Paro, 2001, p. 95).

O autor deixa claro que a atividade escolar pode ser burocratizada se a administração escolar não for executada como uma forma de mediação, perdendo-se assim o objetivo da educação.

Paro (2015, p. 23), ressalta que é preciso que “o diretor da escola não seja apenas um administrador” destacando, que “a administração não é um

processo desligado da atividade educacional, mas pelo contrário acha-se inextricavelmente envolvido nela”.

Não que administrar não seja uma tarefa importante do diretor, mas o principal é saber como essa administração é executada, como isso é feito, que princípios são levados em conta e qual a prioridade dessa administração.

Apesar das mudanças, ainda hoje nos deparamos com velhos dilemas relacionados com a burocratização administrativa nas escolas. “Envolvido com inúmeros problemas da escola e enredado nas malhas burocráticas das determinações formais emanadas dos órgãos superiores, o diretor se vê grandemente tolhido em sua função de educador” (Paro 2012, p. 174). O que muitas vezes causa prejuízos a escola e também conflitos, pois a administração escolar deve ser uma das funções do diretor, não a única.

O diretor atual, mesmo tendo que gerir problemas que envolvam questões burocráticas deve ter uma visão de administração mais abrangente, pois o “seu papel é de articulador, mediador, e seu principal foco deve ser a aprendizagem dos alunos”, ou seja, seu trabalho não pode se restringir a algumas atividades (Boccia, 2011, p. 46).

2.2.1.2 O diretor na função de educador

Entre todas as funções do diretor escolar a de maior importância é a de educador, pois todas as atribuições da escola devem estar centradas nas atividades educativas. Paro (2015, p. 23) ao se referir ao diretor, destaca, “ele é, antes de tudo, um educador”.

Nessa perspectiva “o diretor deve estar diretamente ligado a gestão pedagógica da escola”, cabendo-lhe a liderança e acompanhamento do trabalho pedagógico (Lück, 2009, p. 95).

Afinal, a escola tem como missão, a formação dos alunos, dessa forma todos os profissionais que trabalham na escola devem convergir nesse único objetivo, principalmente o diretor que é responsável pela liderança e orientação da qualidade de ensino.

Liderar, coordenar e avaliar são verbos que devem fazer parte do dia a dia do diretor educador, para que possa desenvolver uma gestão pedagógica de qualidade. É o diretor o motivador de toda equipe, assim além de ter conhecimentos das teorias e ações relacionadas, deve participar, orientar e avaliar as ações do trabalho pedagógico.

Segundo Libâneo, Oliveira, & Toschi (2003, p. 330) “o caráter pedagógico da ação educativa consiste na formulação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação”. O diretor nesse caso é um dos responsáveis por esta organização metodológica, seu trabalho é essencial para viabilização do processo educativo de qualidade.

Heloisa Lück lembra que o diretor deve conhecer e cumprir as diretrizes curriculares nacionais, estaduais e locais, garantindo assim:

- O desenvolvimento de um currículo que contemple as novas demandas que o mundo contemporâneo traz para as escolas;
- A construção da identidade e da autonomia da escola e de seus profissionais, baseada no desenvolvimento da competência e no cumprimento das responsabilidades inerentes ao seu trabalho com qualidade;
- A desenvolvimento das ações propostas no projeto político-pedagógico e nos diversos planos escolares;
- O acolhimento e a interação entre as várias orientações sobre o que e como ensinar e aprender, de modo a dar sentido interdisciplinar e abrangente a esse processo;
- Uma construção curricular crítica;
- O acesso pelo aluno aos conhecimentos fundamentais necessários qualidade de vida e cidadania;
- A construção de unidade de atuação entre os profissionais da escola, a partir de sua orientação por princípios, diretrizes e objetivos comuns;
- O estabelecimento de parâmetros orientadores para a coordenação pedagógica, a ação docente, a capacitação dos professores em serviço e a avaliação da efetividade do seu trabalho educacional (Lück, 2009, p. 103).

Sendo assim, o trabalho do diretor deve estar centrado em competências pedagógicas.

No trabalho de Ângelo Ricardo Souza e Andréa Barbosa Gouveia sobre os aspectos do trabalho dos diretores das escolas públicas foi verificado em relação a face pedagógica, que esse é um dos dilemas do trabalho do diretor.

Por fim, a face pedagógica. Curiosamente, a despeito de ser reconhecida por (quase) todos como a mais importante face do trabalho do diretor escolar, os diretores alegam que não têm tempo ou condições para dar conta das tarefas desse campo. As tarefas de coordenação/direção pedagógicas são transferidas aos responsáveis técnicos, quando existem, como coordenadores pedagógicos (dentro da escola ou no sistema de ensino), ou mesmo aos docentes que precisam, nesse quadro, autogerir a pedagogia na escola. A formação para os diretores escolares que se articula a essa face trata propriamente de aspectos do processo educativo (Souza & Gouveia, 2010, p. 178).

Paro (2015, p. 64) nos alerta que “ao ignorar a especificidade do trabalho pedagógico, toma-se o trabalho escolar como outro qualquer, adotando medidas análogas às que têm sido tomadas em outras unidades produtivas”.

A consequência dessa não especificidade do trabalho do diretor pode vir a causar um grande equívoco, onde se dará mais importância dos meios o que para o fim, ou seja, se perde a real finalidade da escola e não sem levar em consideração o grande objetivo que é a formação do cidadão.

2.2.1.3 O diretor na função de líder

Segundo Chiavaneto (2003, p. 122) a liderança é necessária em todo o tipo de organização humana e ocorre como um fenômeno social em grupos que partilham de um mesmo objetivo, ou seja, numa ação coletiva.

A partir de conceitos humanistas Chiavaneto (2003, p. 123) conceitua liderança como “um processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de um objetivo”. O líder possui um papel

fundamental nos grupos sociais, nesse caso especificamente abordaremos a função do diretor escolar como líder de uma organização educativa.

Para Lück (2014, p. 17) o diretor de escola assim como os outros profissionais da equipe de gestão, desempenham uma função que se caracteriza pela liderança. A autora vai além afirmando que:

Todo trabalho em educação, dada a sua natureza formadora, implica a ação de liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional (Lück, 2014, p. 17).

Considerando o que a autora expõe, os indivíduos que colaboram no processo educativo estão ligados à liderança. Nesse contexto, ressaltamos a questão dos “profissionais que possuem o cargo que têm como principal papel, a liderança” nesse caso o diretor de escola (Lück, 2014, p. 17). Talvez esse seja o papel mais abrangente desempenhado pelo diretor, pois em todas as suas atribuições requer que ele assuma um posicionamento de líder.

A ideia do diretor como um líder, se fundamenta através da democratização da gestão escolar, traz consigo o conceito de gestão participativa, onde o diretor é responsável pela integração da comunidade escolar.

Libâneo, Oliveira, & Toschi (2003, p. 332) explicam, que o diretor como um líder cooperativo consegue unir os objetivos da comunidade, articulando a participação de todos em um projeto comum.

Heloísa Lück sustenta que:

Como a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuarem coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização (Lück, 2009, p. 75).

“Compete ao diretor, como líder, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar”, de profissionais da escola, de alunos e de seus pais, uma vez que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social e crítica e sentido de cidadania (Lück H. , Freitas, Girling, & Keith, 2012, p. 20).

Os esforços conjuntos na busca de um mesmo objetivo, a cooperação desenvolvida em um clima organizacional harmônico transforma-se em novas competências que contribuem na resolução dos desafios educacionais (Lück , 2014, p. 23).

A cooperação tem servido como base para uma mudança progressiva na gestão escolar, que vêm com o objetivo de superar um modelo centralizador, autocrático, controlador. Essa mudança de consciência deve-se ao aumento da exigência na qualidade da educação e ao crescimento do espírito democrático entre diferentes segmentos da organização de trabalho. “O modelo participativo de gestão posiciona o diretor como estimulador, motivador”, com a tarefa de incentivar a comunidade escolar a participar e se sentir parte da escola, na construção processo educacional. (Lück H. , Freitas, Girling, & Keit, 2012, p. 33)

A liderança participativa se fundamenta na participação mútua, ou seja, no envolvimento da comunidade escolar, os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo desenvolvimento e revalorização de objetivos em questão, que para Lück (2009, p. 76) “é um modelo associado a uma cultura de liderança disseminada em toda organização, portanto altamente compatível com os objetivos educacionais de formação para a cidadania”.

Lück (2014, p. 96-97) sublinha que a relação entre gestão e liderança é uma relação de ideias que se completam, e podem até se confundirem, por apresentam elementos em comum. A autora explica que o próprio exercício da gestão pressupõe a liderança.

É de fundamental importância a ação da liderança no ambiente organizacional onde acontece o processo de ensino aprendizagem. Nesse

aspecto, “a coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenho individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho” (Nóvoa, 1992, p. 26).

A liderança tem vindo assumir um papel de crescente relevo, nas organizações educativas é apontada como uma das chaves para a mudança dos sistemas educativos e das organizações escolares no sentido de torná-las mais eficazes e de aumentar os seus níveis de qualidade (Costa & Trigo, 2008, p. 562).

Situando-se diante dos desafios e perspectivas enfrentados pela educação atualmente, verifica-se que a escola necessita de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de interagir com a comunidade escolar, ajudando-os a identificar e solucionar suas necessidades, líderes que possuam a capacidade de ouvir o que os outros, de delegar autoridade e de dividir o poder (Lück H. , Freitas, Girling, & Keit, 2012, p. 32).

2.2.2. Aspectos legais da função do diretor escolar

Nesse ponto apresentaremos as leis e normas legais que regem o trabalho do diretor abrangendo as normas nacionais e especificando as diretrizes municipais da cidade onde essa pesquisa foi desenvolvida.

Lembramos que o atual sistema brasileiro de ensino é resultado de mudanças importantes no processo de reforma do Estado e fruto de alterações introduzidas em 1988 pela Constituição da República Federativa do Brasil, em 1996 pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em 2001 pelo Plano Nacional de Educação (PNE) (Dourado, 2012, p. 38).

A gestão escolar deve seguir a legislação educacional, e o diretor escolar, como profissional que legalmente representa a escola, deve ter conhecimento das mesmas para que possa fazer seu trabalho na forma da lei. Partindo da

Constituição Federal nesse primeiro momento faremos uma breve exposição dos princípios constitucionais que norteiam a gestão escolar no Brasil.

A primeira lei que rege a ação do diretor escolar é a Constituição Federal, promulgada em 1988, e traz como um dos princípios do ensino público a gestão democrática.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei. (Constituição do Brasil, 1988)

Para Oliveira (2011, p. 9) a conquista do princípio constitucional da gestão democrática, “representou e continua representando um grande passo para a democracia no sistema de ensino brasileiro, pois implica a participação do cidadão quanto aos objetivos da educação escolar”.

Segundo Lück, Freitas, Girling, & Keith (2012, p. 16) “a partir do princípio da democratização, a gestão escolar promove, na comunidade escolar, a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades”.

Mesmo sendo um princípio constitucional, a gestão democrática ainda precisou avançar e evoluir, dessa forma a reformulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional reforçou esse princípio federativo.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB (Lei n. 9394/1996) “veio intensificar as ações políticas e educacionais”, reafirmando a descentralização e democratização da educação (Dourado, 2012, p. 3).

Art. 3º

VII- gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (LDB9394/1996).

Como uma proposta de renovação, “a gestão democrática deve proporcionar oportunidade ao exercício da cidadania”, intensificando o cumprimento dos objetivos educacionais (Boccia, Dabul, & Lacerda, 2013, p. 43).

A gestão democrática tem sua segunda inserção no texto da LDB nos dois incisos do artigo 14:

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

- I) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II) participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB 9394/1996).

Esse artigo vem nortear algumas diretrizes, para que se possa colocar em execução a gestão democrática. Cabendo aos sistemas de ensino regulamentar a gestão democrática por meio de dois instrumentos fundamentais que são: o projeto político-pedagógico das escolas e os conselhos escolares.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) tem como objetivo “viabilizar e concretizar as ações educacionais”, o PPP deve caracterizar a escola participativa autônoma e transparente (Gracindo, 2007, p. 56).

O Conselho Escolar, com representação dos professores, funcionários, estudantes, pais e comunidade externa, deve participar ativamente do processo educativo (Gracindo, 2007, p. 69).

Tanto a Constituição Federal, quanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, trazem artigos referentes ao princípio democrático, sugerindo uma gestão participativa e colegiada, que envolva os diversos segmentos da comunidade escolar.

Segundo Cury (2011, p. 17) “o princípio democrático da gestão das escolas incentiva a participação da comunidade educacional com o objetivo de gerar cidadãos ativos que participam da sociedade”.

No entendimento de Luiz Fernando Dourado:

A gestão escolar voltada para a transformação social contrapõe à centralização do poder na instituição escolar e nas demais organizações, primando pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão da escola e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada (Dourado, 2007, p. 30).

Outro documento de relevância no que diz respeito a gestão das escolas públicas e o Plano Nacional de Educação (PNE), trata-se da lei n. 10. 127/01,

que vem contribuir para autonomia da escola. Na meta 22 do capítulo de Gestão do PNE é exigido que se cumpra o princípio da gestão democrática.

A definição em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade.

O Plano nacional de Educação “nos seus objetivos e metas reforça a necessidade de promover na escola maneiras de implantar e efetivar a gestão democrática” (Boccia, 2011, p. 74).

Carlos Roberto Jamil Cury explica que,

O PNE recomenda a existência de Conselhos de Educação revestidos de competência técnica e representatividade, conselhos escolares e formas de escolha de diretor escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e representatividade e liderança dos gestores (Cury, 2011, p. 19).

Para que se tenha uma gestão participativa não é necessário apenas a existência dos conselhos, mas esses devem estar preparados e instruídos, para que possam exercer a cidadania.

Nesse contexto cabe ao diretor o importante papel na construção dessas possibilidades, ele “deverá trabalhar em conjunto na construção de uma cultura de participativa” (Boccia, 2011, p. 75).

Se a gestão da escola deve ser democrática, também democrático deve ser o trabalho do diretor, então esse é um conceito que deve estar bem claro.

Cury (2011, p. 15) alerta que “a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino vem sendo objeto de reflexões e indagações, pois mesmo sendo um princípio constitucional ficará completo e truncado se tal princípio não se efetivar”, ou seja não for colocado em prática.

O autor faz uma observação bem pertinente quanto à questão da realidade prática da gestão democrática, que mesmo sendo lei, muitas vezes não está presente no cotidiano das escolas.

De acordo com Mendonça (2000, p. 35) “os avanços na modernização do Estado brasileiro, constatados na constituição de uma estrutura burocrática

racional e de um ordenamento jurídico, não foram suficientes para impedir a sobrevivência de valores da dominação patrimonial”.

Como já foi exposto anteriormente nesse trabalho, a dominação e o autoritarismo infelizmente são questões enraizadas na nossa cultura educacional.

Diante disso Cury (2011, p. 20) denota que “uma lei ou uma norma só será sustentável se ela estiver aninhada na consciência prática dos educadores”. Se essas leis e normas realmente forem colocadas em prática conscientemente.

Oliveira (2013, p. 21) complementa quando diz que “apesar das conquistas em termos legais, a prática mostra-se muito mais complexa”.

Lembramos que a legislação vigente também garante uma certa autonomia às instituições de ensino, a LDB, lei nº 9394/1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional no seu artigo 12 determina que: “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: (...); II administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; (...)” (LDB lei nº 9394/1996).

Dessa forma, as escolas possuem a incumbência da administração dos recursos humanos, materiais e financeiros, reforçando o papel da gestão.

A partir dessa perspectiva, podemos afirmar que “a direção escolar é o princípio e atributo da gestão, por meio da qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos”. Basicamente, as direções põem em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 318).

2.2.2.1 Normas legais relacionadas a função do diretor escolar das escolas públicas de Santana do Araguaia

Conforme instrui a Constituição Brasileira, a implementação das políticas públicas da educação no âmbito municipal é da competência da Secretaria

Municipal de Educação, que é o órgão responsável por garantir o ingresso, a permanência e a aprendizagem dos alunos na sua formação inicial.

Nesse sentido destacamos a legislação vigente no município de Santana do Araguaia-PA, no que ela dispõe sobre a gestão escolar, evidenciando as funções legalmente estabelecidas ao gestor escolar (aqui entendido como diretor escolar) das escolas municipais.

Segundo o artigo 134 da Lei Orgânica do Município de Santana do Araguaia o cargo de Diretor de Unidade Escolar será ocupado por professor pertencente ao quadro da Secretaria Municipal de Educação, atendendo a legislação vigente, e preenchidos os requisitos exigido para tal, através de eleição direta e terá um mandato de 02 (dois) anos, permitindo-se reeleição para um novo mandato, também de 02 (dois) anos.

Sendo assim é o Regimento Escolar Unificado das Escolas Públicas de Educação Básica do Município de Santana do Araguaia (2016) determina as diretrizes da administração das escolas municipais.

No seu artigo 14 esclarece que a administração das escolas é exercida pelo Gestor Escolar e Vice-Gestor (Diretor e Vice-Diretor), legalmente habilitado pelo órgão competente do sistema de ensino, que coordenará todas as atividades administrativas, pedagógicas e cívicas sociais, bem como, as de integração com a comunidade.

Esses requisitos são definidos pelo artigo 15 que diz:

Art. 15 - As funções de Gestor e Vice Gestor Escolar de unidade de ensino serão exercidas por servidores graduados em Pedagogia ou que possua uma graduação com pós-graduados em administração ou gestão escolar, conforme a normas em vigor.

Os Art. 16 e 17 do mesmo regimento são destinados a estabelecer as funções designadas ao do diretor escolar.

Art.16 - O Gestor Escolar deverá gerenciar as atividades administrativas e pedagógicas da unidade de ensino, empenhando-se na execução de uma proposta de trabalho integrada à comunidade e condizente com as necessidades da mesma, visando alcançar um melhor aproveitamento da

unidade, enquanto espaço de construção do saber e formação da consciência crítica.

Art. 17 - São atribuições do Gestor Escolar:

I - Administrar, orientar, coordenar todas as atividades desenvolvidas na escola;

II - Participar da elaboração e da execução do Projeto Político Pedagógico da Escola;

III - Organizar e encaminhar aos setores competentes da Secretaria de Educação, projetos de implantação para autorização e reconhecimento de Cursos;

IV - Elaborar horários e realizar distribuição de carga horária dos professores, conjuntamente, com o serviço pedagógico e docente;

V - Responder, legalmente, perante aos órgãos públicos competentes, pelo funcionamento da unidade de ensino;

VI - Assinar correspondência e todos os documentos escolares;

VII - Decidir quanto às solicitações de matrículas, cancelamentos e transferências de alunos;

VIII - Avaliar as atividades desenvolvidas na unidade de ensino;

XI - Convocar reuniões periódicas para discutir questões fundamentais à unidade de ensino;

X - Promover intercâmbio com outras unidades de ensino e integração da escola com a comunidade;

XI - Enviar relatório de aproveitamento anual dos alunos, ao Setor competente da Secretaria de Educação, no prazo de noventa dias, após o término do ano letivo;

XII - Presidir reuniões administrativas e/ou pedagógicas na unidade de ensino, bem como incentivar as categorias para a composição do Conselho Escolar;

XIII - Controlar a frequência e pontualidade dos servidores, enviando ao órgão central os documentos pertinentes;

XIV - Convocar reuniões periódicas para discutir questões fundamentais da unidade de ensino;

XV - Impedir que pessoa alheia à escola e à rede pública Municipal de ensino desempenhe atividades profissionais na unidade, sem a devida autorização da autoridade educacional competente;

XVI - Resolver problemas internos da escola, ouvindo o Conselho Escolar, quando necessário antes de recorrer ao órgão central;

XVII - Dar ciência ao órgão central da necessidade de materiais e equipamentos, bem como, dos reparos, reformas e ampliações, indispensáveis ao funcionamento da unidade de ensino;

- XVIII - Zelar pela qualidade de merenda escolar e criar mecanismos de acompanhamento e controle de estoque, evitando desvios e deterioração dos gêneros;
- XIX - Propiciar ações efetivas na unidade de ensino que sensibilizem a comunidade escolar a zelar pelo espaço físico da mesma;
- XX - Responsabilizar-se pelo recebimento da merenda escolar, comunicando ao setor competente, qualquer irregularidade detectada;
- XXI - Zelar pela integridade física e moral de servidores e alunos durante a permanência destes no âmbito da unidade de ensino;
- XXII - Garantir condições para que o arquivo da unidade de ensino esteja atualizado e bem conservado;
- XXIII - Baixar portarias e demais instruções orientadoras do funcionamento das escolas e interpretadora deste Regimento;
- XXIV - Abonar até três faltas mensais do servidor, quando justificadas de acordo com o Regime Jurídico Único;
- XXV - Zelar pelo cumprimento deste regimento e das normas da unidade de ensino;
- XXVI - Exercer as demais atribuições que lhe couberem nos termos deste Regimento e quaisquer outras que decorram da natureza do cargo.

Como foi exposto nos referidos artigos são muitas as atribuições designadas aos diretores das escolas municipais, sendo essas competências relacionadas a todos os setores da escola. Dessa forma fica claro que o diretor é o responsável pelo adamento e desenvolvimento das atividades educacionais, que deve assumir o papel de líder à frente da gestão educacional.

Após a revisão bibliográfica que apresentamos anteriormente, partimos agora para o passo seguinte, com o intuito de conhecer a visão do diretor escolar sobre a sua função através do seu olhar e da sua experiência sobre o assunto em estudo.

3. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO

3.1. CONTEXTO EM QUE O PROBLEMA SE SITUA

Faremos uma pequena apresentação do município de Santana do Araguaia em seus aspectos gerais, com destaque para a educação municipal. Buscamos dar uma visão geral da organização do Sistema Municipal de Educação, enfatizando os pontos considerados fundamentais para entendermos melhor o contexto desta pesquisa.

3.1.1 O município de Santana do Araguaia

O município de Santana do Araguaia está localizado no extremo sul do estado do Pará, possui uma área de extensão de 11.591, 483 Km². Emancipada em 1984, sua população foi formada por imigrantes de vários estados brasileiros que vieram atraídos pelo extrativismo vegetal e pelas terras para criação de gado. Atualmente sua economia está baseada na agricultura e na pecuária. De acordo com os dados do último censo nacional (2010), Santana possuía 56.153 habitantes, sendo a população urbana 29. 963 ou seja, 52,83% da população total, enquanto que 26.490, ou 47, 17%, se concentram na zona rural, em 2015 segundo a estimativa do IBGE, a população santanense pode ter chegado a 67.033 habitantes. Santana do Araguaia apresenta o Índice de Desenvolvimento Humano -IDH de 0,602, abaixo um pouco da média nacional (IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Figura 2 - Mapa do Município de Santana do Araguaia



Fonte: Instituto de Geografia e Estatística- IBGE (2015)

3.1.2. A educação no município de Santana do Araguaia

Santana do Araguaia contém trinta e uma escolas, sendo quatro particulares, uma estadual e vinte e sete municipais. A cidade também conta com Ensino Superior, tendo um curso de Matemática de uma Universidade Federal, que está em processo de implantação no município, e há atuação de três faculdades particulares que oferecem vários cursos na modalidade EAD-Ensino a Distância.

Com a criação do Sistema Municipal de Educação, através da Lei Municipal nº 495 de 23 de dezembro de 2002, o município ganhou mais autonomia em âmbito educacional, tanto em relação ao órgão normatizador, Conselho Municipal de Educação, quanto para o órgão administrador executivo a Secretaria Municipal de Educação.

Integram o Sistema Municipal de Ensino do Município de Santana do Araguaia:

- I – O Conselho Municipal de Educação, como órgão normativo, deliberativo, fiscalizador, propositivo e consultivo;
- II – A Secretaria Municipal de Educação e Cultura, como órgão administrativo, executivo e deliberativo;
- III – As Instituições de Ensino Fundamental, de Educação Especial e de Educação Infantil mantidas pelo poder público municipal, bem como as entidades executoras conveniadas;
- IV – As Instituições de Educação Infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- V – As Instituições Municipais de Ensino Fundamental, no atendimento aos jovens e adultos que não tiveram acesso na idade própria ao ensino regular;
- IX – Os Centros de Informática e Aprendizagem de Santana do Araguaia; (Regimento Escolar Unificado das Escolas Públicas Municipais-2016).

A Secretaria Municipal de Educação (SEMED), é o órgão responsável pelas Rede Municipal de Ensino, conforme diz o capítulo I, Art. 1º do Regimento Unificado das Escolas Públicas Municipais de Santana do Araguaia (2016).

Art. 1º- Os Estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Municipal reger-se-ão técnica e administrativamente pela Secretaria Municipal de educação, sua entidade gerenciadora, tendo o governo Municipal de Santana do Araguaia-PA, CGC: 05.832.977/0001 - 99, como mantenedor, em atendimento à legislação (Regimento Escolar Unificado das Escolas Públicas Municipais, 2016).

Tendo assim na sua responsabilidade 27 escolas, sendo 6 escolas localizadas na área urbana do município e 19 em áreas rurais. As escolas municipais são designadas a Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Quadro I - Lista das Escolas Municipais de Santana do Araguaia

| Escolas municipais de Santana do Araguaia | |
|--|---|
| 1. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Professor Cupertino Contente |
| 2. | Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Tia Ana Nunes Figueira |
| 3. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Wolfgang Sauer |
| 4. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Prokre Kayapo |
| 5. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Irmão Pio Barroso |
| 6. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Sales Pereira Marins |
| 7. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Santa Fé |
| 8. | Escola Municipal de Ensino Fundamental São João |
| 9. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Professora Jorceli Silva Sestari |
| 10. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Tereza Santana Costa |
| 11. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Padre Joaquim Van Leeuwen |
| 12. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Therezinha Abreu Vita |
| 13. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Isabel Dias |
| 14. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Catarina da Luz Carvelli |
| 15. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Irmão Manoel Garcia Torres |
| 16. | Escola Municipal de Ensino Fundamental São Roberto |
| 17. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Professor José de Ribamar da Silva |
| 18. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Wilson da Silva Moreira |
| 19. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Ayrton Senna |
| 20. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Maria de Lourdes Casadini |
| 21. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Irmã Magnólia Lisboa Miranda |
| 22. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Arlinda de Jesus Santos |
| 23. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Walter Rabelo |
| 24. | Escola Municipal de Educação Infantil Maria Inês Sampaio |
| 25. | Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental Dona Eliza Augusto Correa |
| 26. | Escola Municipal de Ensino Fundamental Dozenildo Mendes |
| 27. | Escola de Ensino Infantil Carmem Costa de Oliveira Pinto |

Cada escola municipal é constituída a partir da seguinte organização, que está estabelecida no artigo 13 do Regimento Unificado das Escolas Públicas de Educação Básica do Município de Santana do Araguaia (2016).

Art. 13 - As escolas da Rede Municipal serão constituídas de:

- I - Corpo técnico administrativo: Gestor Escolar (Diretor escolar) e Vice-Gestor Escolar (Vice-Diretor);
- II - Conselho escolar;
- III - Corpo pedagógico: Coordenador Pedagógico, Orientador Educacional e Supervisor Educacional;
- IV - Corpo docente;
- V - Corpo discente;
- VI - Conselho de classe;
- VII - Secretaria;
- VIII - Serviços auxiliares.

A frente da gestão das 27 escolas municipais estão 18 diretores. O número de diretores é menor se comparado ao número de escolas devido algumas escolas, de menor porte, localizadas principalmente na zona rural, funcionem como anexo de outras escolas maiores. Dessa forma alguns diretores são responsáveis por mais de uma escola, sendo auxiliados nesse trabalho pelos vice-diretores que atuam diretamente na gestão.

Santana do Araguaia tem escolas espalhadas em toda sua extensão, até mesmo em áreas remotas e longínquas, pois é um município de grandes extensões rurais habitada com uma porcentagem relevante de sua população.

A educação municipal da cidade de Santana do Araguaia enfrenta diversos desafios que estão refletidos no baixo desenvolvimento educacional de seus estudantes, conforme demonstra o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica-IDEA que nos últimos anos não tem conseguido atingir as metas projetadas (Figuras 3 e 4).

Figura 2-IDEB das Escolas Municipais de Santana do Araguaia- Resultados e Metas das Séries Iniciais do Ensino Fundamental

| 4ª série / 5º ano | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Município ↕ | Ideb Observado | | | | | | Metas Projetadas | | | | | | | |
| | 2005 ↕ | 2007 ↕ | 2009 ↕ | 2011 ↕ | 2013 ↕ | 2015 ↕ | 2007 ↕ | 2009 ↕ | 2011 ↕ | 2013 ↕ | 2015 ▲ | 2017 ↕ | 2019 ↕ | 2021 ↕ |
| Santana do Araguaia | 2.7 | 2.9 | 3.2 | 3.2 | 3.3 | 3.6 | 2.7 | 3.1 | 3.5 | 3.7 | 4.0 | 4.3 | 4.7 | 5.0 |

Fonte: INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

Figura 3 - IDEB das Escolas Municipais de Santana do Araguaia- Resultados e Metas das Séries Finais do Ensino Fundamental

| 8ª série / 9º ano | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Município ↕ | Ideb Observado | | | | | | Metas Projetadas | | | | | | | |
| | 2005 ↕ | 2007 ↕ | 2009 ↕ | 2011 ↕ | 2013 ↕ | 2015 ↕ | 2007 ↕ | 2009 ↕ | 2011 ↕ | 2013 ↕ | 2015 ↕ | 2017 ↕ | 2019 ↕ | 2021 ↕ |
| Santana do Araguaia | 3.1 | 2.7 | 3.2 | 3.3 | 2.9 | 2.7 | 3.1 | 3.3 | 3.6 | 4.0 | 4.3 | 4.6 | 4.9 | 5.1 |

Fonte: INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

3.2. OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo da presente pesquisa é conhecer a visão do diretor escolar sobre a sua função. Entender os significados que esses profissionais construíram relacionados as suas competências e atribuições, através da experiência da

gestão. Verificar como esses indivíduos percebem a função que exercem como diretor escolar, como a qualificam.

A partir de relatos individuais de diretores de escolas municipais, buscou-se trazer à luz a percepção de quem vive esta experiência, à frente de organizações educativas. Conhecendo-se assim o olhar do sujeito sobre sua realidade. Nesse contexto tem -se, portanto, como objetivos específicos:

- Conhecer a opinião dos diretores sobre qual a função de um diretor de escola.
- Conhecer as percepções dos diretores em relação a sua função e o trabalho que desenvolve no cotidiano escolar.
- Conhecer, segundo a visão dos diretores, os desafios, satisfações e anseios no exercício da função de diretor escolar.
- Descrever e analisar os resultados obtidos, através dos depoimentos das percepções dos diretores, destacando as semelhanças existentes.
- Contribuir para futuros estudos sobre gestão escolar no Município de Santana do Araguaia.

3.3. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

A questão de pesquisa que orientou o estudo foi: Quais são as percepções e opiniões do diretor escolar, em relação à função que ele exerce na escola? A partir da questão de investigação, elaboraram-se questões secundárias que contribuem para conduzir o entrevistado a relatar suas opiniões e percepções. Além da questão principal de investigação essa pesquisa procura responder as seguintes questões:

1. O que pensam os diretores sobre a função de um diretor de escola?
2. Como o diretor se vê na função que exerce?
3. Como o diretor percebe o olhar do outro sobre sua função?
4. Como está organizada a gestão nas escolas? E quem está envolvido?

5. No cotidiano escolar, o que realmente faz o diretor de escola?
6. Quais são seus maiores desafios no exercício da função de diretor?
7. Os diretores estão satisfeitos com a função que exercem na escola?
8. Quais são as pretensões futuras dos diretores?

Este será o ponto de partida para o guião das entrevistas.

3.4. OPÇÕES METODOLÓGICAS E SUA JUSTIFICAÇÃO

O presente trabalho de investigação caracteriza-se metodologicamente por ser um estudo qualitativo, em que o objetivo está centrado em conhecer a visão do sujeito, entender os significados construídos por eles baseado em suas experiências.

A pesquisa qualitativa se faz conveniente nesse trabalho pois, conforme explica Deslandes, Gomes, & Minayo, (2009, p. 66) “é uma abordagem que trabalha com significados, motivos, aspirações crenças, valores e atitudes, se preocupando com a realidade que não pode ser quantificada”.

Marconi & Lakatos (2011, p. 269) explicam que a “abordagem qualitativa tem como objetivo, analisar e interpretar aspectos mais profundos, fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações”. De acordo com os autores é um tipo de pesquisa que “têm como propósito a ênfase nos processos e significados”.

Segundo Creswell (2010, p. 43) a abordagem qualitativa é “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

3.5. PÚBLICO ALVO

A pesquisa teve como público alvo para captação das informações, diretores escolares da rede pública municipal de Santana do Araguaia. A opção por este grupo de diretores surgiu do facto de apresentarem uma certa similaridade em relação ao meio onde exercem sua função, ou seja, seguem as mesmas normas, possuem condições de trabalho equivalentes, estão ligados a um mesmo órgão gestor, a Secretaria Municipal de Educação de Santana do Araguaia.

A seleção dos diretores levou em consideração além da disponibilidade dos entrevistados para participar da pesquisa, a experiência na gestão de escolas. Dessa forma com o objetivo de enriquecer a pesquisa, selecionamos diretores com pouca experiência na gestão e outros com mais anos de experiência. Foram selecionados seis diretores: dois diretores com até cinco anos de experiência, dois diretores com até dez anos de experiência e dois diretores com mais de dez anos de experiência na gestão de escolas.

No quadro seguinte (Quadro II), apresentamos informações, onde se destaca a apresentação de elementos importantes para a compreensão e conhecimento dos entrevistados, como informações sobre a idade, sexo, formação acadêmica, anos de experiência na educação, e, anos de experiência na gestão escolar.

Quadro II - Informações sobre os entrevistados

| Entrevistado | Idade | Sexo | Graduação | Especialização | Anos de Experiência na Educação | Anos de Experiência na Gestão |
|--------------|-------|------|---------------------|--|---------------------------------|-------------------------------|
| Diretor 1 | 38 | F | Ciências Biológicas | Biologia; Gestão Escolar | 14 | 5 |
| Diretor 2 | 51 | F | História | Gestão, Supervisão e Coordenação Escolar | 22 | 8 |

| | | | | | | |
|-----------|----|---|--------------------------|--|----|----|
| Diretor 3 | 55 | M | Pedagogia | Direitos Humanos; Docência do Ensino Superior | 34 | 14 |
| Diretor 4 | 46 | F | Pedagogia | Gestão Escolar | 25 | 15 |
| Diretor 5 | 42 | M | Matemática; Pedagogia | Gestão Escolar; Orientação Escolar | 23 | 4 |
| Diretor 6 | 52 | F | Pedagogia | ----- | 23 | 8 |

Os entrevistados possuem entre 38 e 55 anos, sendo a maioria dos diretores do sexo feminino. No que diz respeito a formação acadêmica existe um predomínio de diretores pedagogos, apenas dois não são graduados em pedagogia. Em relação à especialização, existe uma dominância de especialistas na área de gestão escolar e somente uma diretora que não possui nenhum tipo de pós-graduação. Sendo assim, quanto à formação acadêmica, todos obedecem a exigência do artigo 15 do Regimento Interno das Escolas Municipais de Santana do Araguaia, que exige a formação em pedagogia e, no caso de outra graduação, que se tenha pós-graduação em gestão escolar.

Todos os entrevistados possuem uma vasta experiência na educação, ocupando vários cargos, como professor, coordenador, secretário de escola e estando atualmente como diretores. Quanto à experiência na gestão, o menos experiente exerce o cargo de diretor há 4 anos e o mais experiente na gestão, há 15 anos desempenha essa função. Para que melhor se entenda o nosso estudo ressaltamos que o mesmo não tem a ver com o tempo de cargo, mas sim com a experiência adquirida pelos profissionais que trabalham como diretores.

A forma de provimento do cargo é igual para todos. Os entrevistados chegaram até o cargo de diretor por indicação política, ou seja, uma indicação

que possui relação direta com algum partido político em que apoia ou que faz parte.

3.6. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Como técnica de recolha de dados para se conhecer a visão dos diretores escolares sobre sua função na escola, optou-se pela entrevista semiestruturada, com as seguintes finalidades:

- Compreender a opinião dos entrevistados sobre qual a função de um diretor de escola.
- Compreender a opinião e percepção do entrevistado em relação a representatividade da função que ele exerce como diretor escolar, a imagem que ele tem de si mesmo e que passa para as outras pessoas.
- Compreender quais as atribuições, responsabilidades, que os entrevistados assumem no seu cotidiano como diretor escolar.
- Compreender as percepções dos entrevistados sobre os desafios, satisfações, insatisfações, anseios e perspectivas no exercício da função de diretor escolar.

Todos esses itens foram abordados em um roteiro com oito questões que serviram de guia para entrevista (Anexo 2).

A entrevista é uma técnica pertinente quando se quer “obter informações relacionadas a atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento” (Ribeiro, 2008 p. 141).

Para Antônio Carlos Gil é uma técnica eficiente, pois permite:

A obtenção de dados em profundidade acerca de diversos aspectos da vida social. Aplica-se a praticamente todos os seguimentos populacionais. Quando bem conduzida, possibilita o esclarecimento até mesmo de fatores inconscientes que determinam o comportamento humano. É também uma técnica muito flexível, já que possibilita esclarecer o significado das perguntas e

adapta-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que é realizada (Gil, 2009, p. 63).

Triviños (2008, p. 145) destaca que “o tipo de entrevista mais adequado para a pesquisa qualitativa se aproxima dos esquemas mais livres, menos estruturados”.

Levando em conta a característica do método e por se tratar de um estudo que busca conhecer o olhar do sujeito sobre um determinado fenómeno, concluiu-se que a entrevista semiestruturada é uma forma adequada de coleta de dados, pois permite com que o indivíduo expresse suas opiniões de uma forma abrangente.

As entrevistas aconteceram nas escolas em que os diretores trabalham, marcadas pessoalmente, com antecedência, e realizadas entre os meses de agosto e setembro de 2016. Após a confirmação das datas por telefone, a pesquisadora se dirigia à escola e com o diretor procurava um local possível para que se realizasse a entrevista (sala da direção, pátio, sala de professores). O tempo de duração também foi bem variado, entre quarenta minutos a uma hora.

Informamos sobre as questões éticas, como sigilo, privacidade e foi solicitada a autorização formal para uso dos dados e também para gravação de áudio das entrevistas. A participação dos diretores foi de total disponibilidade e o diálogo entre entrevistador e entrevistado transcorreu com descontração, mesmo com pequenas interrupções, em alguns casos e os sons de barulhos típicos de uma escola.

3.7. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS A UTILIZAR

As entrevistas foram transcritas e analisadas utilizando-se a análise do discurso, pois é um método apropriado para se trabalhar com significação de

discursos. “Por esse tipo de estudo se pode conhecer aquilo que faz do homem um ser especial, com sua capacidade de significar e significar-se” (Orlandi, 2001, p. 16).

Nesse sentido Orlandi (2001, p. 15) explica que a análise de discurso, como seu próprio nome indica trata do discurso, que a autora define como “palavra em movimento”. É uma abordagem onde se “procura compreender a língua fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico, parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e da sua história”.

“A análise de discurso concebe a linguagem como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social”. Dessa forma não trabalha com a língua enquanto sistema abstrato, mas com a língua no mundo, com homens falando, considerando a produção de sentidos enquanto partes de suas vidas, seja enquanto sujeitos, seja enquanto membros de uma determinada forma de sociedade (Orlandi, 2001, pp. 15-16).

As dimensões de análise utilizadas para as informações recolhidas das entrevistas foram:

- Concepção sobre a função do diretor escolar
- Autoimagem do diretor escolar
- A função do diretor escolar no cotidiano da escola.
- Principais desafios do cotidiano do diretor escolar.
- Satisfação quanto a função de diretor.
- Anseios e perspectivas futuras.

4. CAPÍTULO III - ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Neste capítulo do nosso trabalho, debruçamo-nos na análise das informações obtidas da aplicação do nosso instrumento de recolha de dados - a entrevista – à amostra escolhida – os diretores escolares.

Procurando compreender os sentidos do discurso, todas as entrevistas foram transcritas na íntegra. Após a leitura exaustiva das respostas dadas procedemos à recolha de pequenos extratos de trechos representativos do discurso de cada entrevistado, os extratos retirados foram organizados em quadros, destacando-se as palavras e expressões mais significativas.

Nesse sentido Orlandi (1996, p.139) explica que:

Enquanto unidade pragmática, que se constitui na interlocução, não importa a extensão do texto: pode ser uma palavra, um sintagma, um conjunto de frases (escrito ou oral), o que importa é que funciona como unidade de significação em relação à situação (Orlandi, 1996, p. 139).

Após essa recolha, dividimos o resultado em cinco dimensões, as quais estão relacionadas diretamente com as questões abordadas nas entrevistas. Os resultados são seguidos de uma discussão acerca do discurso dos entrevistados considerando a literatura que suporta o presente estudo. É possível consultar as informações completas das entrevistas nos anexos (Anexo 3).

Para a análise dos dados optou-se em classificar os participantes com as denominações: Diretor 1, Diretor 2, Diretor 3, Diretor 4, Diretor 5, Diretor 6, com o intuito de preservar as identidades dos entrevistados.

4.1. CONCEPÇÃO SOBRE A FUNÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR

Sabemos que a função do diretor escolar é determinada por normas e leis, as quais já foram citadas nesse trabalho. Dessa forma ter conhecimento e estar ciente da função na qual é responsável é trivial para que o diretor possa fazer um trabalho adequado, mas essa conscientização, não está ligada apenas ao conhecimento, mas também a interpretação pessoal de cada um, e sofre influências de todo um contexto. Nesse sentido, questionamos os entrevistados sobre qual é a função de um diretor de escola. Os mesmos responderam conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro III - Opinião dos entrevistados sobre a função do diretor

| 1) Na sua opinião qual é a função do diretor escolar? | |
|--|--|
| Diretor 1 | <i>(...) A função do diretor é gerir todas as partes da escola, é zelar pelo aprendizado do aluno, cuidar para o bom funcionamento da escola, a parte burocrática, a administração em si é a função do diretor (...).</i> |
| Diretor 2 | <i>Direcionar todas as habilidades da escola desde de o portão (...). Na minha visão ele têm que gerenciar tudo, observar tudo, ser principalmente um observador.</i> |
| Diretor 3 | <i>A função de um diretor é muito levada para o lado social, porque a gente lidar com crianças, com funcionários, pais(...). Conciliar tudo isso, acolher a todos com objetivo de manter o equilíbrio da escola (...).</i> |
| Diretor 4 | <i>(...) a função do diretor dentro de uma unidade escolar é ser o gerenciador, a pessoa que direciona o trabalho tanto na parte administrativa, quanto e principalmente na pedagógica da escola(...).</i> |
| Diretor 5 | <i>(...) O diretor escola tem a missão de administrar a escola como um todo, desde o vigilante, a cozinha, limpeza, os professores, enfim como um todo, como também o alunado, os pais de alunos. Zelar pela escola e está sempre correndo atrás do melhor em prol dos discentes(...). Estar mediando o dia a dia do funcionamento da escola como um todo, docentes e comunidade escolar local (...).</i> |

| | |
|-----------|---|
| Diretor 6 | <i>A função do diretor além de administrar aqui dentro, delegar funções diante da coordenação, organizar a escola, ainda têm a função de buscar recursos junto a secretaria de educação, vê a necessidade aqui e buscar lá (...).</i> |
|-----------|---|

A maioria dos entrevistados identificam como sendo função do diretor principalmente administrar, gerir, direcionar, zelar, o que enfatiza o diretor como o profissional responsável pela escola, como administrador, gerenciador de todas as atividades.

Esse resultado deixa transparecer no primeiro momento, uma visão um tanto, tradicional do diretor, como um gerente, que se preocupa em supervisionar o trabalho e deve se ocupar das questões burocráticas, o que também condiz com a ideia do diretor centralizador do século passado e nos remete a uma observação feita por Paro (2015, p. 45) quando fala que “a maneira de administrar da escola pública é praticamente centenária no Brasil”.

Nesse meio destacamos o depoimento do Diretor 4 dos demais, que mesmo identificando o diretor como um gerente, cita e ressalta a questão pedagógica, como uma das atribuições prioritárias do diretor escolar, configurando assim uma preocupação relevante com o objetivo da escola. Isso nos leva a refletir sobre a prioridade e a interpretação da maioria dos diretores sobre essa questão, o que deixa transparecer a ideia de que muitos desvinculam a dimensão pedagógica como não sendo função do diretor.

A falta de destaque, da maioria dos entrevistados, em relação a dimensão pedagógica do trabalho do diretor, pode demonstrar uma “visão estreita da educação, impedindo assim a singularidade do trabalho escolar e a necessidade de uma educação que corresponda a essa singularidade, pois ao se ignorar a especificidade do trabalho pedagógico, toma-se o trabalho escolar como outro qualquer” (Paro, 2015, p. 24).

Mesmo com novas exigências e mudanças legais na educação, a cultura da do diretor centralizador, vinculado principalmente a administração burocrática da escola ainda parece resistir ao tempo.

Outro ponto de destaque que vem em contrapartida com a ideia do diretor gerente está no discurso dos diretores 3 e 5 que identificam, conciliar e mediar como sendo função de diretor. O que nos leva a refletir a posição ocupada pelo diretor sendo o responsável por uma instituição social.

A escola é uma instituição de cunho social, nesses termos Fiorini Filho (1996, p. 40) afirma que “cabe ao diretor, hoje, responder pelos educandos que a escola apresenta, racionalizar os recursos disponíveis e administrativos, visando pela transformação social”, dessa forma explica que o diretor de escola pública tem uma responsabilidade social.

Ao analisarmos os depoimentos dos diretores nos deparamos com ideias que demonstram uma herança do diretor escolar centralizador em alguns discursos e em outros a busca do diretor cooperativo, mediador.

4.2. AUTOIMAGEM DO DIRETOR ESCOLAR

Toda pessoa tem necessidade de alcançar o sucesso e assumir responsabilidades como condição de elevação de sua autoimagem e identidade social e profissional (Lück, 2009, p. 84).

Um ponto de essencial importância para a formação da identidade profissional é o trabalho que se exerce, a função na sociedade que é desempenhada pelo indivíduo.

Vitor Henrique Paro conceitua a relação do ser humano com o trabalho, como sendo transformadora da natureza humana.

É pelo trabalho que o homem faz história, na medida em que transforma a natureza e, com isso, transforma a sua própria condição humana no mundo. Para além de sua situação de mero animal racional, realiza-se, com o trabalho, sua condição de sujeito, isto é, de condutor de ações regidas por sua vontade (Paro, 2015, p. 28).

O autor vai mais longe, e relaciona o trabalho não só com a identidade profissional, mas com a identidade do sujeito de maneira geral.

A identidade profissional que é formada pelos grupos sociais dentro de uma organização depende de valores culturais, históricos, econômicos e sociais. “A relação entre os indivíduos e nas instituições é essencialmente a que se organiza em torno do reconhecimento ou do não reconhecimento das competências, dos saberes e das imagens de si que constituem os núcleos das identidades reivindicadas” (Dubar, 2005, p. 155).

Levando em consideração percepção do diretor sobre sua autoimagem como profissional, procuramos compreender como o diretor escolar se vê no exercício da sua função e como interpreta o olhar da sociedade relacionado a seu trabalho.

Quadro IV - Visão de si mesmo como diretor escolar

| 2) Como você se vê na função de diretor escolar? | |
|---|--|
| Diretor 1 | <i>Eu me vejo como alguém que precisa melhorar muito, porque você entra crua, com o passar dos anos, como eu já tenho algum tempo, já vão para cinco anos na função, você vai aprendendo com seus erros, mas você aprende na pratica, sozinha (...).</i> |
| Diretor 2 | <i>Eu tento melhorar a cada dia você vai fazendo, você vai olhando, você vai melhorando a cada ano você vai tendo mais experiência, mas você nunca chega ao ponto de dizer: eu sou um excelente diretor, você sempre tem muito a aprender, você tem que estar sempre se observando fazendo uma autoanalise(...).</i> |
| Diretor 3 | <i>(...). Eu trabalho de uma forma na qual procuro entender as pessoas, procuro entender o lado de cada funcionário dessa escola, de cada pessoa e a situação de cada um. Me vejo igual a todos os outros funcionários da escola. Não sou superior a ninguém.</i> |
| Diretor 4 | <i>Eu me vejo como um aprendiz, porque ao mesmo tempo que você direciona, que você cuida, você também aprende, aprende com as pessoas aprende com os pais, aprende com os alunos. É um desafio, mas é uma função que você tem que fazer pelo prazer de se sentir realizado pelo trabalho que se faz, é sempre um aprendizado(...).</i> |

| | |
|-----------|--|
| Diretor 5 | <i>(....). Eu me vejo de fundamental importância, é claro que a gente nunca atinge o topo da perfeição, a gente se esforça e eu acho que o meu trabalho vem surtindo efeito para essa comunidade da Vila União. Fazemos o possível para cada vez mais melhorar (...).</i> |
| Diretor 6 | <i>Para mim é complicado, porque eu me olho assim, e as vezes acho que na função de diretor você tem que ser mais rígido e eu não consigo, eu gosto de ser mais amiga, eu me olho como diretora e vejo que a minha função estar com meus colegas é defender a minha classe(...).</i> |

Com estes resultados, verificamos uma certa similaridade em alguns pontos do depoimento dos entrevistados 1, 2 e 4 que se veem como aprendizes, sempre em um processo de construção, de melhoria.

Nesses depoimentos denota-se um processo de construção profissional, constante, como também, um anseio por melhoria, pelo novo, impulsionado, muitas vezes, pela necessidade do aprendizado devido à falta de formação apropriada dos profissionais em questão.

A formação adequada se constitui algo fundamental para nos dias atuais para quem trabalha com educação, levando-se em conta a realidade dinâmica das transformações da sociedade.

Destacamos também, o contraste entre os depoimentos dos Diretores 3 e 5. Enquanto o Diretor 3 se coloca como mais um funcionário, igual a todos os outros. Já o Diretor 5 se vê como de fundamental importância na escola, se destacando dos demais, mostrando assim como profissionais da mesma área podem possuir concepções diferentes.

Segundo Dejours (1999, p. 20), “o indivíduo, na condição de trabalhador, constrói a imagem de si e sua identidade mediada pela organização do trabalho”, sendo assim a compreensão do sujeito vai além das questões técnicas, “envolve também um contexto intersubjetivo”.

Na construção dessa identidade Dejours (1999, p. 20) explica que “o sujeito também necessita do olhar, do julgamento e do reconhecimento do outro, pois

não constrói sua própria identidade somente a partir de si mesmo”, mas sim, num processo que vai ocorrendo em interação com os outros.

Nesse contexto questionamos os entrevistados sobre a percepção que eles possuem em relação ao olhar da sociedade sobre o trabalho do diretor escolar.

Quadro V - Percepção dos diretores em relação a visão da sociedade sobre sua função

| 3) Como você percebe o olhar da sociedade sobre a sua função? | |
|--|--|
| Diretor 1 | <i>(...)o que a gente percebe é que o diretor tem que ser tudo na escola, os pais por exemplo esperam que o diretor seja responsável por tudo desde o trabalho do professor em sala, o tratamento com aluno, quanto o funcionamento de forma geral da escola, a parte física, estrutural logística(...), o que as pessoas veem e que nós somos culpados de tudo e pouco se vê o sucesso quando é alcançado, mais apenas os fracassos.</i> |
| Diretor 2 | <i>Eu fico sempre me questionando quanto a isso, porque por mais que você faça, sempre fica a desejar, você nunca acha que está bom. (...) A maioria são respostas positivas, não cem por cento, mas dá para perceber quando você está no caminho certo. (...)</i> |
| Diretor 3 | <i>(...). A visão depende as vezes sou visto pelos pais por exemplo como um bom diretor, em outros momentos dependendo da situação, do problema, picuinhas, já me veem como um diretor mau por exemplo(...). Eles acham que eu tenho que resolver todos os problemas(...)</i> |
| Diretor 4 | <i>Eu gosto muito de observar, gosto muito de ouvir, eu sempre procuro também perguntar, questionar e vê pela ação da pessoa se realmente ela está gostando da forma com que está direcionando esse trabalho, de como você faz esse atendimento, tanto individual como de forma coletiva, eu observo e agradeço até a Deus porque as pessoas sempre me procuram para conversar (...).</i> |
| Diretor 5 | <i>(...) têm pessoas que não aprovam, mas a grande maioria vê como um trabalho de sucesso. Eles buscam a presença do diretor em tempo integral na escola, o que é impossível, porque eu preciso buscar as coisas para a escola, resolver</i> |

| | |
|-----------|---|
| | <i>questões burocráticas na secretaria de educação. Existe muita cobrança.</i> |
| Diretor 6 | <i>Aqui eu me sinto amada pelos alunos, pelos pais, por todos os funcionários. Eles não me olham só como diretora, eles me olham como amiga, como mãe, principalmente essas crianças(...).</i> |

Em relação à percepção do olhar da sociedade sobre a função de diretor, verifica-se opiniões negativas e positivas e esse posicionamento é muitas vezes colocado como relativo, conforme podemos verificar em depoimentos que possuem as duas percepções.

Destacamos as respostas dos diretores 1, 3 e 5 que declaram que a sociedade os enxergam como a pessoa responsável por resolver os problemas da escola e culpado por muitos desses problemas, causando assim uma cobrança excessiva em relação aos diretores. Esses depoimentos trazem à tona uma visão já estabelecida da na sociedade da centralização de responsabilidades na figura do diretor escolar, algo que não condiz com a ideia de gestão democrática atual.

Alonso (2002, p. 176) especifica que “gestão implica em desconcentração de poder, compartilhamento, e permite a criação de mecanismos de participação adequados à situação e ao projeto”. Assim, segundo autor explica a gestão escolar deve ser é pensada, hoje, “como um trabalho em equipe, onde o diretor assume o papel de coordenador ou articulador, identificando-se com o grupo”.

Podemos verificar também nos depoimentos dos diretores 2, 4 e 6 um sentimento de aceitação em relação ao olhar da comunidade escolar.

Em nível pessoal, a identidade, ou o conceito de si mesmo, orienta a ação individual. No plano social, as identidades das pessoas configuram-se com a percepção de si mesmas dentro de um ou vários grupos, e, nesse sentido, direcionam os movimentos, refletindo a ação grupal (Machado, 2003, p. 55).

Podemos concluir que os diretores se percebem como profissionais que desempenham uma importante função na escola e estão num processo constante de aprendizagem devido a necessidades, exigências e cobranças que

a prática diária da gestão impõe, pois estando a frente de uma instituição que se destaca na sociedade, esse profissional carrega o peso da responsabilidade de liderar o funcionamento da escola, onde seu comportamento e ações são constantemente avaliados por tanto pela comunidade escolar, quanto pelo Estado.

4.3. A FUNÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR NO COTIDIANO DA ESCOLA

Procuramos agora caracterizar essas funções no cotidiano da escola sabendo que as atribuições legais designadas aos diretores estão listadas no artigo 17 do Regimento Unificado das Escolas Municipais de Santana do Araguaia, o qual já foi citado no quadro teórico dessa pesquisa.

É no cotidiano escolar que se evidencia “a realidade da escola como ela é, o que se constitui em importante elemento da ação educacional” (Lück, 2009, p. 128).

Caracterizar o cotidiano do diretor é entender a dinâmica de organização da escola, pois é o diretor o responsável por esta articulação, considerando que ele é o líder à frente da gestão escolar. Entender melhor seu papel no dia a dia, é saber a real função desempenhada por esse profissional.

Para entendermos melhor as funções dos diretores em relação ao cotidiano, primeiro interrogamos os diretores sobre a organização da gestão da escola em que trabalha, com o intuito de compreender a real posição ocupada pelo diretor nesta organização.

Quadro VI - Organização da Gestão

| 4) De que forma está organizada a gestão na escola em que você trabalha? Quem está envolvido? | |
|--|---|
| Diretor 1 | <i>Está dividida em três partes. A primeira parte que é a direção, que cuida de fiscalizar o todo que é a função do</i> |

| | |
|-----------|--|
| | <i>diretor, que cuida também da parte burocrática, aí vem as vice-diretoras zelam mais do âmbito físico da escola, disciplina de alunos, organização de eventos, organização de reuniões junto com a coordenação, essa parte pedagógica (...) secretaria, onde a secretaria geral, juntamente com as outras secretarias são responsáveis pela documentação e legalização da escola(...). Mas o que acontece hoje na escola e que essas funções não ficam bem divididas termina se misturando(...).</i> |
| Diretor 2 | <i>Os componentes da gestão são eu como diretora, a vice os coordenadores e professores (...). Mais todos estão envolvidos, muitas vezes quando temos que discutir algo, tomar decisões reunimos todos, direção, vice direção, coordenadores e professores. (...). Nós somos um conjunto(..).</i> |
| Diretor 3 | <i>A gestão está organizada da seguinte forma: direção, vice direção, coordenação e até mesmo os professores, porque eu considero assim se cada uma pessoa da escola fizer o seu trabalho a escola será organizada, trabalho é coletivo para as coisas funcionarem (...). Aqui dividimos as tarefas até para não sobrecarregar a direção.</i> |
| Diretor 4 | <i>(...). Nós buscamos fazer uma gestão democrática e participativa, então as decisões elas são tomadas em conjunto, tanto a direção, vice direção e equipe pedagógica, incluindo os professores também, porque tem que existir essa troca de informação, buscamos trazer sempre a equipe junta (...)</i> |
| Diretor 5 | <i>A gestão aqui é organizada da seguinte forma eu diretor, a vice-diretora e a secretaria geral e a parte pedagógica que também faz parte da gestão, os temos as coordenadoras. Eu e o vice administramos a escola, a secretaria cuida da documentação e da parte pedagógica os coordenadores que fazem o trabalho de orientador e supervisor(...)</i> |
| Diretor 6 | <i>Aqui nós somos uma equipe, mas quem faz parte da gestão sou eu, como diretora, o vice-diretor, as coordenadoras e a secretaria (...). Na falta de um os outros resolvem. Aqui não tem bem uma divisão de trabalho um ajuda o outro no que for necessário(...).</i> |

Analisando os depoimentos dos diretores em relação à sua posição na gestão da escola (Quadro VI), verificamos que todos se posicionam como “o responsável pela escola”, como o profissional que está à frente da gestão daquela instituição de ensino. Fazem essa classificação cada um à sua maneira, demonstrando particularidades da sua gestão.

Estar à frente de uma escola não é uma tarefa simples, exige do profissional habilidades específicas e conhecimento para que possa contribuir para um ambiente que propicie o processo educativo.

Nessa perspectiva inquirimos os diretores sobre as suas atribuições e responsabilidades, atividades que exercem no cotidiano escolar, levando em consideração seu posicionamento na organização da gestão da escola em que trabalha.

Quadro VII - Atribuições e responsabilidades dos diretores no cotidiano

| 5) No seu dia a dia, quais são suas atribuições e responsabilidades na função de diretor escolar? | |
|--|--|
| Diretor 1 | <i>Termina que as funções com os outros componentes da gestão se fundem, então além da parte burocrática, desde censo, lista de alunos, lotação de professores, funcionários que faltam, eu faço um pouco de tudo, inclusive na disciplina do próprio aluno, dá até para voltar na pergunta de como as pessoas te veem, você tem que ser isso, se você não fizer assim, você não é diretora(...).</i> |
| Diretor 2 | <i>(...). Na verdade, mesmo, aqui não têm essa questão, qual a minha atribuição, são todas, não têm jeito, estou aqui para o que for preciso. Essa é a verdadeira realidade. Eu tenho que colocar a escola para funcionar, pois está na minha responsabilidade(...).</i> |
| Diretor 3 | <i>A minha responsabilidade é a seguinte, acolher toda e qualquer necessidade da escola e tentar resolver de uma maneira que não afete o desenvolvimento, o andamento a rotina da escola. Levar o que eu não posso resolver para a secretaria de educação, correr atrás de melhoria para escola, em busca de melhorar o serviço da escola, vê as</i> |

| | |
|-----------|--|
| | <i>necessidades da escola. Periodicamente eu faço reuniões para verificar como está o andamento das atividades da escola, desde a sala de aula até a secretaria (...). Precisando eu estou disponível para auxiliar.</i> |
| Diretor 4 | <i>A nossa maior responsabilidade é justamente o compromisso, eu particularmente opto por trabalhar de forma aberta, sempre gerenciando esse espaço, (...) fazer realmente se prezar pelo cumprimento do regimento, de toda a forma de documentação que venha organizar o serviço do gestor porque é uma gama de trabalho, realmente é um desafio, e o sistema creche ele exige mais da gestão, têm que haver mais observação, sempre procurando zelar pelos direitos das crianças (...).</i> |
| Diretor 5 | <i>Eu vou falar baseado no regimento interno, que é baseado pela LDB, eu tenho essa função de administrar como também atuar na parte pedagógica, eu preciso manter a qualidade da escola, zelar por esse patrimônio, fazer valer os artigos que competem ao regimento interno da escola, zelar pela inclusão dos alunos com necessidades especiais, embora nós tenhamos uma sala exclusiva para alunos especiais, zelar pela integridade física e emocional de todos aqui, mediar os conflitos. Porque problemas todos dias têm, e eu tenho que tentar resolver e lidar com todos(...).</i> |
| Diretor 6 | <i>(...) quando o Pai de uma criança chega, ele procura é a direção que é a responsável pela escola, então eu sinto responsável por um todo. Se o secretário de educação cobrar algo, ele também vem direto em mim. A pessoa responsável pela escola sou eu, então eu tenho que estar de olho em tudo.</i> |

Como resultado poderíamos fazer uma lista dessas atividades exercidas pelos diretores, mas analisando o conteúdo das entrevistas observamos que poderíamos dividir os entrevistados em dois grupos, os que se sentem sobrecarregados por exercer atividades além das suas atribuições, que segundo eles não são funções do diretor, e os que acreditam executar apenas o que é função do diretor.

O primeiro grupo está constituído pelos diretores 1, 2 e 6, que afirmam executarem trabalhos que não deveriam, assumindo responsabilidades que segundo eles, não são suas, o que acarreta como consequência uma sobrecarga de trabalho. Os diretores justificam essa atitude como uma forma de dar andamento ao funcionamento da escola, como uma necessidade, e explicam que fazem de tudo um pouco.

Os diretores afirmam que se desdobram para manter a escola funcionando, o que caracteriza um senso de responsabilidade sobre seu trabalho, mas ao assumir um excesso de atribuições ficam sobrecarregados.

Percebe-se também a existência de um distanciamento entre o que é proposto na teoria e como realmente é a prática diária da gestão, com seus problemas organizacionais, estruturais e humanos.

O cotidiano revela as lógicas interiores por trás das práticas, em vez de examiná-las em confronto com modelos externos à escola e com propostas oficiais que provocam uma perspectiva reativa por simplesmente indicarem uma distância entre o que é e o que deveria ser (Lück, 2009, p. 128).

O depoimento dos diretores deixa transparecer um tom de desabafo em relação ao excesso de atribuições, mas também configura problemas ligados à gestão e organização da escola, pois em alguns casos o diretor assume o papel de substituto de outros funcionários ou alguém que está ali apenas para resolver problemas.

Boccia (2011, p. 121) em seu trabalho sobre os papéis assumidos pelos diretores, compara os diretores com “bombeiros, tentando apagar incêndios existentes”. Segundo a autora os diretores no exercício das tarefas cotidianas regem as demandas de trabalho, “são pessoas de resolução, resolvem os conflitos, as emergências, as questões disciplinares, os problemas pendentes”.

Temos também que levar em conta que a escola sofreu reformas educacionais que trouxeram além de mudanças organizacionais à amplificação do seu papel social, exigindo maiores responsabilidades e atribuindo novas competências aos profissionais que trabalham na educação. Esse acumular de

responsabilidades da escola pode está diretamente ligado à queixa do excesso de atribuições declarado pelos diretores entrevistados.

Já o segundo grupo deixa transparecer a concepção de estar executando o que realmente é função do diretor escolar, esse é formado pelos diretores 3, 4 e 5.

Os diretores desse grupo reconhecem que possuem grandes responsabilidades e demonstram assumir essa responsabilidade, descrevendo algumas de suas atividades sem as questionar. Esse posicionamento fica mais evidente quando os diretores 4 e 5 afirmam cumprir suas funções, baseados nas normas legais que determinam as responsabilidades do diretor escolar.

Recorremos ao que já foi discutido no capítulo 2 desse trabalho, onde nos referimos à escola como uma organização complexa que possui uma organização formal, hierárquica e outra informal, levando se em conta a cultura organizacional, das relações entre os indivíduos que a constituem. E nessa organização o diretor é um líder, dessa forma cabe a ele o direcionamento do trabalho da escola.

Lück (2009, p. 75) explica que o “diretor escolar, ao assumir as responsabilidades do seu cargo, assume necessariamente, a responsabilidade de liderar a formação de cultura compatível com a necessária para o ambiente escolar”.

Podemos concluir que os diretores estão conscientes da grande responsabilidade que é estar à frente de uma instituição de ensino que segue regras e leis específicas, mas conforme afirma Boccia (2001, p. 142) “as escolhas individuais, com base em diferentes referenciais, fazem com que esses sujeitos se individualizem e novamente formem novos grupos”.

Na organização educacional é o diretor quem deve articular e viabilizar o trabalho coletivo isto não é tarefa de um homem só, mas a direção pela posição estratégica que ocupa na unidade escolar é não tenho dúvidas, teóricas nem empíricas, grandemente responsável pelo engessamento ou adormecimento da escola, tanto quanto pode sê-lo pelo seu desperta, pelo seu embalo (Machado, 2003, p. 81).

Mesmo sendo o responsável legal pela escola, “o diretor não está sozinho, pois existem outros sujeitos envolvidos, na comunidade escolar”. Dessa forma, todos que constituem essa comunidade escolar também têm uma parcela de responsabilidade com relação ao sucesso ou o fracasso da escola (Boccia, 2011, p. 31)

O diretor deve assumir o seu papel de líder partindo de um princípio onde haja uma interação e participação da comunidade escolar, ou seja, mesmo tendo uma função de destaque e determinante na escola, o diretor não deve assumir um papel solitário na gestão, mas sim, trabalhar em conjunto com comunidade escolar.

4.4. PRINCIPAIS DESAFIOS DO COTIDIANO DO DIRETOR ESCOLAR

Como temos vindo a referir ao longo do nosso trabalho são inúmeros os desafios dos profissionais que assumem a função diretor escolar em uma sociedade que cada vez mais exige da escola. Conhecer esses desafios é contribuir para o entendimento de questões que impedem o bom andamento da gestão de uma escola.

Nesse contexto com o objetivo de conhecer os problemas enfrentados no dia a dia que interferem negativamente no trabalho desses profissionais interrogamos os diretores sobre os principais desafios que eles enfrentam no seu cotidiano.

Quadro VIII - Principais desafios do cotidiano escolar

| 6) Quais são os principais desafios que você enfrenta no exercício da função de diretor escolar? | |
|---|---|
| Diretor 1 | <i>O principal desafio para mim é que apesar disso tudo você conseguir atingir sua meta que é o aluno o aprendizado do</i> |

| | |
|-----------|--|
| | <i>aluno e nesse meio, onde o diretor desempenha tantas funções se você não cuidar acaba se perdendo no meio de tanta coisa(...)</i> |
| Diretor 2 | <i>O principal desafio é você saber como lidar todos os dias com o ser humano (...). Então eu tenho que está ali pronta para entender, eu tenho que ser o equilíbrio, é a parte que eu acho mais difícil (...). O mais difícil mesmo nessa função é o relacionamento.</i> |
| Diretor 3 | <i>O mais difícil é lidar com os problemas maiores da escola, que é falta de sala de um depósito, falta de infraestrutura. O poder maior não vê isso, a gente pede, corre atrás e nada, é a falta de compromisso, desse olhar para a necessidade básica. O maior desafio é a falta de apoio, a maioria das vezes.</i> |
| Diretor 4 | <i>Eu acredito que hoje o principal desafio principalmente na área que a gente está atuando que é a educação infantil é a falta de reconhecimento de uma forma geral, não só no âmbito municipal como na esfera federal, falta de incentivo de valorização (...).</i> |
| Diretor 5 | <i>Um dos maiores desafios é o atendimento quando a gente precisa de uma coisa com urgência, por exemplo um banheiro entupido, um cano quebrou, a falta de agilidade da secretaria de educação em resolver essas questões, as vezes a gente se depara com certas situações difíceis(...). Às vezes a gente se acha até diminuído com a forma como o nosso problema é encarado pela secretaria de educação, com a falta de prioridade (...).</i> |
| Diretor 6 | <i>São tantos, meu maior desafio é administrar isso aqui a cada dia porque eu nunca sonhei com isso e nem me preparei para isso, então para mim é um desafio muito grande, chegar ao final do dia ter dado tudo certo. Mas meu maior desafio mesmo e quando eu tenho que sentar com alguém para chamar a atenção, reclamar de alguma coisa, para mim aquele dia é complicado é um desafio e tanto (...).</i> |

São vários os desafios listados pelos diretores, como, a gestão pedagógica, gestão de pessoas, falta de apoio na infraestrutura básica da escola, falta de reconhecimento e valorização dos profissionais da educação infantil. Mas o que

que mais se evidenciou foi a gestão de pessoas e a falta de apoio dos órgãos competentes em relação a infraestrutura das escolas.

Os Diretores 2 e 6 destacam como desafiante a gestão de pessoas, a dificuldade em lidar com os outros funcionários da escola em algumas situações, principalmente quando precisam resolver alguma questão de conduta dos mesmos ou, resolver conflitos de relacionamento entre componentes da comunidade escolar.

A gestão de pessoas, de sua atuação organizada, “constitui-se, desse modo, no coração do trabalho da gestão escolar que se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano ” (Lück, 2009, p. 82).

Cabe ao diretor cuidar, no cotidiano escolar, de elementos que permeiam a atuação de pessoas, que são: a comunicação o relacionamento interpessoal, a resolução de conflitos. Compreender a dinâmica de grupos, os jogos de poder, os artifícios das comunicações verbais e não-verbais, constitui, portanto, elemento fundamental para o exercício de gestão de pessoas (Lück, 2009, p.81).

Mesmo sendo complexa e desafiante a gestão de pessoas é um ponto importantíssimo na gestão escolar e deve ser trabalhada com clareza e objetividade, pois são as pessoas que fazem educação e cabe ao diretor, que está à frente da escola, agir com liderança para que não se perca o real objetivo da educação.

Outro aspecto desafiante destacado pelos diretores 3 e 5 é a questão da falta de apoio de assistência em certos momentos, do órgão superior, no caso a Secretaria de Educação do Município, em questões e necessidades de infraestrutura da escola.

As observações feitas pelos diretores 3 e 5 denotam problemas de infraestrutura básica, que afetam de maneira direta toda a comunidade escolar e influenciam no trabalho realizado nas escolas. Sem uma infraestrutura adequada os profissionais da educação trabalham de maneira limitada o que gera consequências na qualidade de ensino.

Para que se possa fazer um trabalho de forma adequada são necessárias, condições para que isso aconteça e a infraestrutura é uma necessidade básica.

A LDB em seus artigos 4º e 25 deixa claro a responsabilidade do Estado na manutenção de insumos necessários a manutenção do processo de ensino.

Art. 4º O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

IX – Padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem;

(...)

Art. 25. Será objetivo permanente das autoridades responsáveis alcançar relação adequada entre o número de alunos e o professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento.

Parágrafo único. Cabe ao respectivo sistema de ensino, à vista das condições disponíveis e das características regionais e locais, estabelecer parâmetro para atendimento do disposto neste artigo (LDB lei nº 9394/1996).

Levando em conta o que diz a LDB, Paro (2012, p. 56) explica que “uma escola deve exibir um mínimo de qualidade que não comprometa sua condição de escola, não de meros prédios que abrigam certo número de crianças, ter características e condições apropriadas para receber o aluno”.

Também foram citados como desafios enfrentados pelos diretores a dificuldade em ter como foco a aprendizagem e o desenvolvimento do aluno e a falta de valorização e investimento na educação infantil.

O Diretor 1, falando da dificuldade que enfrenta em se focar no desenvolvimento pleno do aluno, aponta como causa dessa dificuldade, o excesso de atribuições e também a falta de preparação adequada e formação do diretor. O mesmo é enfático em seu depoimento, quando explica que o diretor pode acabar se perdendo no meio de tantas atribuições. Mais uma vez colocamos em questão um problema: a falta de prioridade dada à gestão pedagógica, que deveria ser o centro da prioridade de todo o trabalho da escola.

A falta de investimento e valorização da educação infantil foi o principal desafio abordado pelo Diretor 4, uma questão determinante para qualidade da educação. O Diretor expõe a necessidade de se dar importância à base da

educação, de se investir desde da estrutura física de atendimento as crianças até a formação adequada dos profissionais envolvidos.

É recente a importância dada à primeira etapa da educação, visto que a educação infantil no Brasil, passou a ser dever do Estado em 1988, através da Constituição Federal Brasileira, colocada como incumbência dos municípios através da LDB/1996 (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 252). Apesar do que já foi feito, ainda se tem muito a evoluir.

Como primeira etapa da educação básica tem por finalidade o desenvolvimento integral da criança até 6 anos de idade em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e sócio, complementando a ação da família e da comunidade (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2003, p. 252).

Em síntese os desafios apresentados pelos entrevistados deixam a informação que os obstáculos enfrentados por aqueles que fazem e trabalham na educação, estão presentes no cotidiano escolar e interferem direta e indiretamente na qualidade e desenvolvimento da educação.

Condições, físicas, pedagógicas, adequadas para um ensino de qualidade nas escolas públicas continua sendo o grande desafio, ou seja, o trivial, o básico ainda é o empecilho para o desenvolvimento adequado da educação nas escolas públicas.

4.5. SATISFAÇÃO QUANTO A FUNÇÃO DE DIRETOR ESCOLAR

O trabalho possui um significado, um sentido para o ser humano, podendo ser fonte de satisfação ou insatisfação, ou seja, a interpretação e o sentido do trabalho são subjetivos.

Na esfera educacional, o produto gerado pelo trabalho é a constante construção do conhecimento para a formação do homem, podendo-se depreender que o sentido do trabalho é subjetivo, considerando que vem do âmbito individual e que reflete a vivência de cada um em sociedade. É dinâmico e sempre em processo de mudança, visto que é calcado nas motivações e interesses

particulares que, dependendo da situação, geram ou não satisfação (Santana, Cunha, Moura, & Oliveira, 2010, p. 3).

O diretor é o líder da comunidade escolar, e como tal deve ser o motivador de sua equipe, dessa forma se faz importante a análise da satisfação ou insatisfação em relação a função que exerce. Com esse objetivo questionamos os diretores sobre a satisfação relação trabalho a função que exercem como diretores.

Quadro IX - Opinião dos diretores sobre satisfação no trabalho

| 7) Está satisfeito no seu trabalho como diretor escolar? | |
|---|--|
| Diretor 1 | <i>De jeito nenhum, eu acho que precisamos de cursos e até mais troca de experiências com pessoas que fizeram funcionar (...) nós precisamos na verdade de capacitação, capacitação efetiva no ambiente de trabalho, especifica dentro da unidade de ensino com acompanhamento, avaliação é isso que está faltando (...).</i> |
| Diretor 2 | <i>Estou, gosto muito, aprendi a gostar, porque na realidade eu sempre trabalhei como professora com alunos maiores do sexto ano ao nível médio. Então para mim foi bom demais, por eu gostar de crianças, fui me envolvendo no trabalho, fui aprendendo com outras pessoas que já trabalhavam aqui, aprendi na prática(...).</i> |
| Diretor 3 | <i>Eu estou satisfeito porque eu gosto de trabalhar com pessoas(...). Eu sou feliz em saber que eu estou ajudando uma comunidade de maneira satisfatória.</i> |
| Diretor 4 | <i>Eu amo o que eu faço, eu gosto muito, porque eu acredito que para estar nessa função você têm que a clareza que você estar para servir, servir sempre, então eu gosto, gosto muito. O que mais me satisfaz é ver um sorriso de uma criança(...).</i> |
| Diretor 5 | <i>Eu estou satisfeito, me identifico muito bem, tanto na docência como na gestão(...). Aqui é uma máquina e para ela funcionar todos devem fazer o seu papel, problemas surgem, mais é normal. Eu me considero um vencedor no meu trabalho.</i> |

| | |
|-----------|--|
| Diretor 6 | <i>Eu me sinto satisfeita, realizada, meu maior prazer e quando eu vejo essas crianças felizes, o carinho delas e também dos meus colegas de trabalho, isso para mim é gratificante. Minha satisfação é fazer eles felizes.</i> |
|-----------|--|

Os diretores 2, 3, 4, 5 e 6 mostram-se confortáveis em relação a função que exercem, apesar de noutros momentos relatarem dificuldades e frustrações, a visão geral dos entrevistados aponta para um sentimento de satisfação com relação ao cargo que ocupam e o trabalho que desenvolvem.

Na visão da maioria dos entrevistados, estes estão fazendo um trabalho importante para a educação, dessa forma o sentimento de satisfação é justificado no sentido da importância do trabalho que realizam na sociedade.

As respostas dos diretores podem ser consideradas dúbias, pois em outras questões vimos os diretores falando de suas dificuldades, problemas e desafios, no entanto, Herzberg (1967) citado por (Santana, Cunha, Moura, & Oliveira, 2010, p. 4), explica que “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho”.

Levando em conta Herzberg, podemos entender melhor o posicionamento dos diretores que mesmo relatando dificuldades em outros momentos, sentem-se satisfeitos.

Em contrapartida vale destacar o depoimento do Diretor 1, por ser o único que não compartilha do mesmo sentimento de satisfação dos demais. O mesmo justifica sua insatisfação informando a necessidade de capacitação, acompanhamento e avaliação dos profissionais da educação. A insatisfação da Diretor 1 mostra-se relacionada com a falta de elementos que estruturam o trabalho cotidiano, às expectativas e desejos frustrados de realizar um trabalho digno em condições favoráveis.

Herzberg (1967) citado por (Santana, Cunha, Moura, & Oliveira, 2010, p. 4) esclarece que “os principais fatores de satisfação advêm do próprio trabalho”, dessa forma, o trabalho em si é o principal fator de satisfação e os fatores que

levam a geração da satisfação e da motivação são autônomos, diferentes dos fatores que levam à insatisfação no trabalho.

4.6. ANSEIOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

Assim como precisa de reconhecimento “o ser humano necessita também ter perspectivas de aprendizagem e desenvolvimento” (Lück, 2009, p. 84).

Questionamos os diretores sobre seus anseios e pretensões, os mesmos relataram o que almejam para o futuro exercendo a função de diretor.

Quadro X - Pretensões futuras dos diretores

| 8) Quais são suas pretensões futuras em relação ao trabalho como diretor? | |
|--|--|
| Diretor 1 | <i>(...). Eu gostaria de melhorar sim, inclusive até nesse tanto de prova, porque a gente não está vendo é função nenhuma delas, têm que ter um objetivo, em tudo tem que ter um objetivo. Têm que mudar, eu como direção preciso mudar, a escola precisa mudar(...).</i> |
| Diretor 2 | <i>Quero continuar correndo atrás, tentando melhorar. Uma coisa que já busquei muito e ainda não consegui nessa escola, e isso me frustra é uma biblioteca (...). De forma geral eu acho que estou no caminho certo, mas nós temos que está se adaptando, porque cada dia é diferente e os obstáculos sempre aparecem.</i> |
| Diretor 3 | <i>Eu queria ter outra estrutura disponível para trabalhar, queria mais auxílio, porque essa escola enfrenta muitos problemas sociais, com drogas, aqui já ameaçaram o vice-diretor da noite(...). Aqui nós precisamos de mais apoio.</i> |
| Diretor 4 | <i>Eu acho que eu teria que me doar mais, me dedicar mais, servir mais e procurar estar mais presente, conhecer mais a realidade das crianças de sua família, como também conhecer a realidade do servidor, que atua nessa sala. Ter</i> |

| | |
|-----------|--|
| | <i>aquele olhar mais humano, porque nós temos que investir em pessoas. (...) A gente faz, vence, mas é preciso melhorar mais. (...). Por isso tem que haver dialogo, tem que se verificar os problemas e propor soluções têm que motivar, estimular.</i> |
| Diretor 5 | <i>(...) a gente vai tentando melhorar. Eu não sou perfeito, mas eu estou sempre buscando. Às vezes eu me questiono que eu poderia ser mais rígido, mas acho que está dando certo esse meu jeito maleável. Eu almejava, imaginava deixar essa escola com uma calçada no entorno da escola, melhorar a infraestrutura da escola, pintar.</i> |
| Diretor 6 | <i>Tem muita coisa ainda para ser mudada, por exemplo eu tenho que ser mais determinada, eu sou muito acessível, maleável demais e acabo cedendo demais, nessa questão eu preciso mudar. Na escola esse ano já realizamos vários sonhos, mas ainda temos outros, temos o sonho da quadra de esportes, até o próximo ano queremos conseguir.</i> |

São vários os anseios dos diretores, mas o que é marcante nos relatos dos entrevistados é a existência de uma motivação para o aprendizado de uma procura por melhorias como profissionais e como seres humanos, e também das condições de trabalho e da infraestrutura da escola.

Impulsionados pelos anseios profissionais, pessoais e sociais, esses profissionais possuem pretensões de melhorias para o futuro, melhorias relacionadas a estrutura e organização da escola e também mudanças que levem ao desenvolvimento desses diretores como profissionais.

Anseios e pretensões para o futuro são incentivados por algum tipo de motivação, dessa forma, “ter perspectivas futuras é entender que existe uma motivação, sendo essa uma necessidade inerente ao humano” (Lück 2009, p. 84).

A autocrítica e a necessidade de melhorias, mostram o desenvolvimento do senso de responsabilidade que é essencial para a transformação das práticas educativas e o desenvolvimento da capacidade de responder aos desafios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da presente pesquisa foi possível observar, com base no enquadramento teórico, que a escola é uma organização social educativa regida por parâmetros legais e influenciada por elementos culturais, e se constitui uma instituição de características peculiares, necessitando assim ser administrada de forma específica levando em consideração suas particularidades. Assim o profissional à frente da sua gestão, assume uma variedade de responsabilidades no intuito de desempenhar a função de diretor, função na qual exige conhecimento teórico e prático.

Procurando entender a visão do diretor em relação à função que o mesmo exerce na gestão da escola, partimos da opinião e percepção de profissionais que estão exercendo essa função.

A compreensão do olhar do diretor sobre sua função na escola só foi possível através da colaboração de diretores escolares que fazem parte da educação municipal de Santana do Araguaia-PA, profissionais que vivem no dia a dia as realizações e desafios da prática da gestão educacional e se dispuseram a contribuir para esse trabalho compartilhando suas experiências, percepções e opiniões.

Nas respostas apresentadas pelos diretores pode-se perceber uma concepção presa ao passado tradicionalista do diretor administrador, gerente e centralizador, o que quando contextualizado com a descrição das atividades diárias dos diretores compreende-se de forma mais peculiar a prática desse profissional que se posiciona na gestão do dia a dia de forma diversa, as vezes assumindo o seu papel de líder orientador e mediador do trabalho e outras vezes fazendo de tudo um pouco, na tentativa de dar andamento ao funcionamento da escola, sobrecarregando-se com excesso de atividades, o que confirma a influência exercida pelo ambiente e a influência das experiências individuais de cada profissional.

A gestão também é uma função desafiante para quem a exerce e muitos são os obstáculos diários enfrentados pelos diretores escolares. Ao investigar estes desafios, verificamos que existem diversos fatores que interferem negativamente na qualidade da educação, fatores que são básicos, essenciais, que influenciam diretamente na prática educativa como infraestrutura, formação adequada, valorização profissional, ou seja, os maiores desafios apontados pelos diretores escolares são na verdade fatores determinantes para a qualidade da educação, o que revela a fragilidade de um sistema educacional.

Reconhecendo-se como responsáveis por coordenar o funcionamento da escola, os diretores identificam-se como profissionais num processo contínuo de formação, num processo de busca, de mudança, motivados muitas vezes pela necessidade de melhoria da realidade e pela cobrança da sociedade, que posiciona e aceita o diretor como um importante profissional, mas centraliza na figura do diretor uma grande parcela de responsabilidade de todo o processo educacional.

O que podemos dizer que essa autoidentificação gera sentimentos contrastantes entre os diretores que apesar de citarem inúmeros problemas e desafios declaram-se em sua maioria satisfeitos, confortáveis exercendo a função de diretor. Justificam essa satisfação através da importância social que possuem no seu trabalho, ou mesmo pelo status que essa posição proporciona. Mas essa aparente satisfação não deve ser confundida com comodismo, pois os diretores possuem perspectivas e anseios para o futuro de melhores condições de trabalho, de uma real valorização dos profissionais da educação e da educação como prioridade nas políticas públicas.

Constatamos que esse profissional possui uma visão de sua função baseada em concepções e conceitos de um passado tradicionalista, mas no seu cotidiano exercem uma gestão que mistura vários estilos e concepções e vislumbram uma educação com condições apropriadas para desenvolvimento adequado da sociedade.

Antes de concluirmos o nosso trabalho é importante comentarmos um pouco da nossa experiência durante essa pesquisa que em si, já foi um grande desafio, pois iniciar um novo projeto é sempre desafiante, mas também estimulante.

Iniciamos esse trabalho de uma forma um pouco receosa, pois tínhamos a preocupação de não conseguirmos diretores que se dispusessem a contribuir com nosso estudo, mas nos surpreendemos, e nossos convites foram muito bem recepcionados e as entrevistas transcorreram da melhor maneira possível, conforme o planejado, o que foi uma grande motivação para darmos continuidade ao nosso trabalho.

Fazendo um balanço das entrevistas, acreditamos que foi a forma mais adequada de dar voz aos participantes desse estudo. Pudemos coletar informações relacionadas as vivências reais dos diretores escolares que atuam na gestão das escolas de Santana do Araguaia.

Esse estudo pode nos proporcionar uma experiência enriquecedora, nos dando uma visão mais ampla da gestão educacional, nos mostrando outro ângulo de visão, o de quem está à frente da gestão, no caso o diretor escolar.

Nesse sentido pretendemos compartilhar essas informações, disponibilizando esse estudo para Secretaria Municipal de Educação de Santana do Araguaia, pois acreditamos que essa pesquisa apresenta dados relevantes que possam levantar novas possibilidades para outros estudos como para reflexões sobre a prática da gestão escolar.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (2002). A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor. Em N. S. Ferreira, *Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação*. São Paulo: Cortez.
- Andreotti, A. L., Lombardi, J. C., & Minto, L. W. (2012). *História da Administração Escolar no Brasil-do diretor ao gestor* (2ª ed.). Campinas, São Paulo: Alínea.
- Aranha, A. V. (2011). Gestão e Organização do Trabalho Escolar. Em M. M. Oliveira, *Gestão Educacional-Novos Olhares Novas Abordagens* (pp. 75-86). Petrópolis: Vozes.
- Boccia, M. B. (2011). *Os papéis assumidos pelos diretores de escola*. Jundiaí: Paco Editorial e Pulsar.
- Boccia, M. B., Dabul, M. R., & Lacerda, S. d. (2013). *Gestão em Destaque* (Vol. 5). Jundiaí: Paco.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7 ed.). Rio de Janeiro: Elisivier.
- Costa, J. A., & Trigo, J. R. (out/dez de 2008). Lideranças nas organizações educativas: a direção por valores. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.*, 16, 501-582. Acesso em 15 de Setembro de 2016, disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2 ed.). Porto Alegre: Artmed.

- Cury, C. J. (2011). Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. Em M. M. Oliveira, *Gestão Educacional- Novos Olhares Novas Abordagens* (pp. 15-21). Petrópolis : Vozes.
- Cury, Carlos Roberto Jamil ;. (2009). O Conselho Nacional de Educação. Em D. A. Oliveira, *Gestão Democrática da Educação-Desafios Contemporâneos* (9 ed., pp. 109-206). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Dejours, C. (1999). *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Deslandes, S. F., Gomes, R., & Minayo, M. S. (2009). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Dourado, L. F. (2007). Políticas e Gestão da Educação no Brasil: Limites e Perspectivas. *Educação e Sociologia*, 18(Especial), 921-946. Fonte: www.cedes.unicamp.br
- Dourado, L. F. (2012). *Gestão da Educação Escolar-Profuncionário -MEC*. Cuiabá: Universidade Federal do Mato Grosso.
- Dubar, C. (2005). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Fontes.
- Fiorini Filho, J. A. (1996). *Gestão democrática da educação: o diretor em sua ação cotidiana (Dissertação de Mestrado)*. São Paulo: Faculdade de Educação, PUC-SP.
- Forquim, J. C. (1993). *Escola e Cultura: a sociologia do conhecimento escolar*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gracindo, R. V. (2007). *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. Brasília: Universidade de Brasília.

- Libâneo, J. C. (2001). *Organização e Gestão da Escola- teoria e prática* (4 ed.). Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2003). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo, Brasil: Cortez.
- Lima, L. C. (2001). *A escola como organização educativa*. São Paulo: Cortez.
- Lück, H. (2004). *Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional*. Petrópolis: 2004.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo.
- Lück, H. (2014). *Liderança em Gestão Escolar* (8 ed., Vol. IV). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lück, H., Freitas, K. S., Girling, R., & Keit, S. (2012). *A Escola Participativa- O trabalho do gestor* (10 ed.). Petrópolis: Vozes.
- Machado, H. V. (2003). A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. *RAC*, 53-73.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia Científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Martinelli, M. (1999). *Conversando sobre educação em valores humanos*. São Paulo: Peirópolis.
- Mendes, V. (2009). *Democracia participativa*. São Paulo: Cortez.
- Mendonça, E. F. (2000). *A Regra do Jogo: Democracia e patrimonialismo na educação brasileira*. Campinas: UNICAMP.
- Nóvoa, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares. Em A. (. Nóvoa, *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote.

- Oliveira, D. A. (2009). *Gestão Democrática da Educação-Desafios contemporâneos* (9 ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Oliveira, M. A., Amaral, A. L., Cury, A. J., Garcia, F. C., Bahia, M. M., Souza, M. S., . . . Kenski, V. M. (2011). *Gestão educacional: Novos olhares, novas abordagens* (8 ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Oliveira, M. E. (2013). *Gestão escolar e políticas públicas educacionais: um embate entre o escrito e o real*. Curitiba: Appris.
- Orlandi, E. P. (1996). *A linguagem e seu funcionamento: as formas do discurso*. São Paulo: Pontes.
- Orlandi, E. P. (2001). *Análise De Discurso-Princípios & Procedimentos* (3 ed.). Campinas: Pontes.
- Paro, V. H. (2001). *Escritos sobre Educação*. São Paulo: Xamã.
- Paro, V. H. (2012). *ADMINISTRAÇÃO ESCOLA -introdução e critica* (17 ed.). São Paulo: Cortez.
- Paro, V. H. (2015). *Diretor escolar : educador ou gerente?* (Vol. (coleção questões da nossa época) 56). São Paulo, Brasil: Cortez.
- Paro, Vitor Henrique;. (1998). Gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola. Em L. H. Silva, *A escola cidadã no contexto da globalização* (pp. 300-307). Petrópolis: Vozes.
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*(4), 129-148.
- Ribeiro, H. C. (2012). DIRETOR DE ESCOLA: novos desafios, novas funções. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora.
- Santana, L. S., Cunha, N. S., Moura, L. C., & Oliveira, A. R. (20 a 30 de Novembro de 2010). A Mensuração dos Fatores de Satisfação dos Gestores

Escolares da Rede Pública em Minas Gerais, Utilizado-se um Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho. *ENAPG-Encontro de Administração Pública e Governança*. Vitória, ES, Brasil: ANPAD.

Santos, C. R. (2002). *O gestor educacional de uma escola em mudança*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Souza, Â. R. (2006). Perfil da gestão escolar no Brasil. *(Tese de Doutorado)*. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica.

Souza, Â. R., & Gouveia, A. B. (2010). Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. *Educar em Revista*(n. especial), 173-190.

Teixeira, H. J. (2003). *Da Administração Geral à Administração Escolar: Uma Revalorização do Papel do Diretor da Escola Pública*. São Paulo: Edgar Bhucher Ltda.

Triviños, A. N. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Legislação

Constituição da República Federativa do Brasil, 1998

Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Base da Educação Brasileira)

Lei Municipal nº 495 de 23 de dezembro de 2002 (Lei de Criação do Sistema Municipal de Educação de Santana do Araguaia)

Lei nº 001 de 25 de agosto de 2006 (Lei Orgânica Municipal de Santana do Araguaia)

Lei nº 774, de 08 de março de 2016 (Plano Municipal de Educação-PME)

Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 (Plano Nacional da Educação-PNE)

Regimento Unificado das Escolas Públicas Municipais de Educação Básica de Santana do Araguaia (2016)

Outros documentos

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Cidades, Santana do Araguaia - PA, disponível em <http://www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 11/04/2016

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, disponível em <http://ideb.inep.gov.br> . Acesso em: 29/11/2016

ANEXOS

Anexo 1

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, diretor da
_____, portador do
R.G. nº _____, declaro estar ciente dos objetivos da pesquisa intitulada
O olhar do diretor escolar sobre sua função, bem como a garantia de que serão
resguardadas a confidencialidade total do nome da instituição e dos profissionais,
durante a divulgação dos resultados obtidos, como regulamentam os preceitos éticos
e legais que regem a pesquisa, tendo compromisso com os meus direitos abaixo
descritos:

- Receber orientação diante de qualquer dúvida;
- Não sofrer qualquer dano moral, físico ou psíquico;
- Garantia de sigilo e privacidade;
- Possibilidade de decisão quanto a participação, podendo ainda desistir em
qualquer fase da pesquisa, não sofrendo nenhuma penalidade;
- Diante de minhas respostas não sofrer qualquer tipo de represálias.
- Ser informado quanto aos resultados obtidos na pesquisa.

Desta forma, declaro conhecer adequadamente meus direitos descritos acima e,
sendo assim estou de acordo em contribuir para essa pesquisa.

Santana do Araguaia, ____ de _____ de 2016.

Assinatura do Participante

Lourivete Brito da Paixão
Mestranda

Anexo 2

Roteiro para entrevistas

- 1) Na sua opinião qual é a função do diretor escolar?
- 2) Como você se vê na função de diretor escolar?
- 3) Como você percebe o olhar da sociedade sobre a sua função?
- 4) De que forma está organizada a gestão na escola em que você trabalha?
Quem está envolvido?
- 5) No seu dia a dia, quais são suas atribuições e responsabilidades na função de diretor escolar?
- 6) Quais são os principais desafios que você enfrenta no exercício da função de diretor escolar?
- 7) Está satisfeito no seu trabalho com diretor escolar?
- 8) Quais são suas pretensões futuras em relação ao trabalho como diretor?

Anexo 3

Transcrição das entrevistas

1) Na sua opinião qual é a função de um diretor de escola?

Respostas dos Entrevistados:

Diretor 1: A função do diretor é gerir todas as partes da escola, é zelar pelo aprendizado do aluno, cuidar para o bom funcionamento da escola, a parte burocrática, a administração em si é a função do diretor, zelar pelo prédio na qual a escola está locada, pela saúde, não só dos alunos, mas também dos funcionários em geral, professores, secretaria e do próprio diretor.

Diretor 2: Direcionar todas as habilidades da escola desde de o portão, pois mesmo tendo uma pessoa você tem que estar ali sempre dizendo o que fazer o que ele deve fazer, até a cozinha, não têm nenhuma função solta dentro da escola, todas as atividades dentro da escola, na minha opinião estão ligadas ao trabalho diretor, o professor, questão de secretaria, coordenadores, então você tem que trabalhar em conjunto, enquanto diretor, com toda equipe da escola. Um olhar geral em tudo, você não pode ficar ali preso em algum lugar esperando as coisas acontecerem, ou que venham lhe perguntar, você tem que ser participativo, observador. Vou dar um exemplo o portão, a pessoal que fica no portão têm que está constantemente ali, nós trabalhamos justamente com crianças, a partir do momento que os pais deixam essas crianças na escola, nós somos responsáveis por elas, então nós temos que gerenciar tudo. Pois se acontecer alguma coisa a responsabilidade cai todinha em cima do diretor. Na minha visão ele têm que gerenciar tudo, observar tudo, ser principalmente um observador.

Diretor 3: A função de um diretor é muito levada para o lado social, porque a gente lidar com crianças, com funcionários, pais, nós temos que acolher todas as opiniões e formar a nossa opinião de maneira que não venha prejudicar

ninguém e nem leve os pais a protestar, criticar a nossa conduta. Conciliar tudo isso, acolher a todos com objetivo de manter o equilíbrio da escola.

Diretor 4: Eu acredito que a função do diretor dentro de uma unidade escolar é ser o gerenciador, a pessoa que direciona o trabalho tanto na parte administrativa, quanto e principalmente na pedagógica da escola, porque ele tem que estar presente em todas as esferas, zelar da escola como um todo.

Diretor 5: O diretor escolar tem a missão de administrar a escola como um todo, desde o vigilante, a cozinha, limpeza, os professores, enfim como um todo, como também o alunado, os pais de alunos. Zelar pela escola e está sempre correndo atrás do melhor em prol dos discentes, por exemplo, não podemos faltar merenda, não podemos deixar as salas escuras, ou ficar sem água, tem que está de olho em tudo, material de secretaria, vendo se realmente os professores estão atuando na sua função da docência como devem, ouvindo os pais, os alunos, os funcionários, zelar pela integridade física e moral dos alunos do pais, dos funcionários. Estar mediado o dia a dia do funcionamento da escola como um todo, docentes e comunidade escolar local.

Diretor 6: A função do diretor além de administrar aqui dentro, delegar funções diante da coordenação, organizar a escola, ainda têm a função de buscar recursos junto a secretaria de educação, vê a necessidade aqui e buscar lá. Dentro da escola é o acompanhamento do coordenador, as vezes até o professor, ajudar questões da indisciplina, auxiliar nos projetos. De tudo um pouco

2) Como você se vê na função de diretor escolar?

Respostas dos entrevistados:

Diretor 1: Eu me vejo como alguém que precisa melhorar muito, porque você entra crua, com o passar dos anos, como eu já tenho algum tempo, já vão para cinco anos na função, você vai aprendendo com seus erros, mas você aprende na pratica, sozinha, aqui infelizmente no nosso município a gente pega uma escola e você têm que descobrir como trabalhar, isso entre erros e acertos, muitas vezes mais erros do que acertos, porque simplesmente é largada a função na sua mão e você têm que se virar.

Diretor 2: Eu tento melhorar a cada dia você vai fazendo, você vai olhando, você vai melhorando a cada ano você vai tendo mais experiência, mas você nunca chega ao ponto de dizer: eu sou um excelente diretor, você sempre tem muito a aprender, você tem que estar sempre se observando fazendo uma autoanálise. E o importante é você se questionar porque o teu trabalho é observado pelas outras pessoas, você pode até não perceber, mas as pessoas olham o eu você faz.

Diretor 3: Eu me vejo como diretor de igual para igual com todos os outros diretores, mas com forma diferente de trabalhar de tomar decisões, o que muitas vezes não bate com a forma de trabalhar de outros diretores. Eu trabalho de uma forma na qual procuro entender as pessoas, procuro entender o lado de cada funcionário dessa escola, de cada pessoa e a situação de cada um. Me vejo igual a todos os outros funcionários da escola. Não sou superior a ninguém.

Diretor 4: Eu me vejo como um aprendiz, porque ao mesmo tempo que você direciona, que você cuida, você também aprende, aprende com as pessoas aprende com os pais, aprende com os alunos. É um desafio, mas é uma função que você tem que fazer pelo prazer de se sentir realizado pelo trabalho que se faz, é sempre um aprendizado. A teoria é a própria ação.

Diretor 5: Eu vejo da seguinte forma, eu sou professor de matemática também, então nas duas funções eu me identifico, inclusive eu larguei a sala de aula em outra escola para me dedicar exclusivamente a função de diretor, porque precisa de uma dedicação maior, toma muito tempo, ainda mais aqui que é uma escola grande, nesse senso 2016 nós estamos com 1.300 alunos é a maior escola do município em números de alunos. Eu me vejo de fundamental importância, é claro que a gente nunca atinge o topo da perfeição, a gente se esforça e eu acho que o meu trabalho vem surtindo efeito para essa comunidade da Vila União. Fazemos o possível para cada vez mais melhorar, fazemos reuniões periódicas com os pais e conselho escolar. Os pais entendem meu trabalho.

Diretor 6: Para mim é complicado, porque eu me olho assim, e as vezes acho que na função de diretor você tem que ser mais rígido e eu não consigo, eu gosto de ser mais amiga, eu me olho como diretora e vejo que a minha função estar com meus colegas é defender a minha classe. Aqui nós somos mais amigos e colegas de trabalho mesmo, nós somos uma família.

3) Como você percebe o olhar da sociedade sobre sua função?

Respostas dos entrevistados:

Diretor 1: Esse olhar o que eu vejo o exterior, quando as pessoas principalmente, não só os funcionários da escola, pais, alunos, o que a gente percebe é que o diretor tem que ser tudo na escola, os pais por exemplo esperam que o diretor seja responsável por tudo desde o trabalho do professor em sala, o tratamento com aluno, quanto o funcionamento de forma geral da escola, a parte física, estrutural logística. É como se fosse, ele teria que ser na verdade, é o que eu vejo, um super-herói, para conseguir, o que as pessoas veem e que de tudo nós somos culpados e pouco se vê o sucesso quando é alcançado, mais apenas os fracassos.

Diretor 2: Eu fico sempre me questionando quanto a isso, porque por mais que você faça, sempre fica a desejar, você nunca acha que está bom. Têm dia que você questiona- Meu Deus será se estou fazendo a coisa certa? Porque a escola é uma empresa e o produto é a criança, o ser humano, então você ajudando a formar cidadãos e você é diretamente responsável por aquilo. Então todo tempo eu me questiono, por exemplo em saber como a escola está sendo vista lá fora, pela sociedade, eu sempre pergunto aos pais o que estão achando quanto ao trabalho desenvolvido pela escola. A maioria são respostas positivas, não cem por cento, mas dá para perceber quando você está no caminho certo. Eu procuro não ser a figura do diretor tradicional, que é como uma autoridade na escola, mesmo sendo vista como autoridade eu procuro amenizar esse termo, porque as vezes isso cria um bloqueio o que corta a comunicação, corta a harmonia, o professor por exemplo deixa de te procurar por não sentir à vontade, o que agrava os problemas da escola. Eu não me sinto dessa maneira e nem gosto de me posicionar assim como autoridade, eu me

vejo como uma pessoa que está contribuindo. Nós aqui somos uma equipe onde cada um têm uma função, eu sei que estou aqui para direcionar, mas me sinto bem à vontade com as pessoas da escola, por exemplo vou na cozinha, converso com as meninas, para ver o que está acontecendo, na hora do recreio eu vou para sala dos professores para interagir com eles, estou sempre conversando, acompanhando as coordenadoras. Aqui todos nós estamos todos no mesmo patamar, não existe diferença. Quando eu estou trabalhando eu não me sinto diretora, quando eu entro na escola eu estou lá para contribuir, eu acho que consegui criar uma harmonia, onde todos aqui fazem parte de uma equipe, onde ninguém tem medo de chegar até a mim. Eu creio que tenho uma boa comunicação aqui dentro, até com os pais, eu procuro fazer com que todos aqui se sintam à vontade, se sintam bem, até hoje está dando certo. Eu sei que estou em uma posição passageira e quero quando sair levar deixar uma imagem positiva do meu trabalho, pois o que você faz agora reflete no futuro.

Diretor 3: Algumas pessoas acham que a gente é carrasco, mas isso depende de como ele age com a gente também, da assiduidade dele, da pontualidade se ele entender que eu mesmo como diretor, sou igual a ele, entender o papel de cada um, assim não se vai gerar problema na escola. A visão depende as vezes sou visto pelos pais por exemplo como um bom diretor, em outros momentos dependendo da situação, do problema, picuinhas, já me veem como um diretor mau por exemplo. Existe funcionário que acha que a gente é bom, depende da situação. Eles acham que eu resolver todos os problemas, mas eu deixo claro que não é assim, tem coisas por exemplo que eu tenho que levar para secretaria da de educação resolver e eu apenas acato as ordens. Eu não tenho autonomia total, eu tenho os meus superiores assim como a secretaria de educação é comandada pela prefeitura. Em tudo a uma limitação, todos temos direitos e deveres.

Diretor 4: Eu gosto muito de observar, gosto muito de ouvir, eu sempre procuro também perguntar, questionar e vê pela ação da pessoa se realmente ela está gostando da forma com que está direcionando esse trabalho, de como você faz esse atendimento, tanto individual como de forma coletiva, eu observo

e agradeço até a Deus porque as pessoas sempre me procuram para conversar, elas sempre estão perto, diante de um problema de uma necessidade elas não se calam, sempre me procuram, isso é bom porque favorece uma mudança enquanto gestora, da minha mudança em relação aquele ambiente de trabalho. Eu observo pela ação, pela fala, pela maneira com que a pessoa dialoga com você, pela postura da pessoa diante das diretrizes que são trabalhadas, do que é solicitado dentro da função daquele profissional, eu procuro sempre observar isso.

Diretor 5: Essa comunidade escolar envolve umas duas mil pessoas, entre alunos, pais e funcionários, é muito gente, pelo que eu vejo o trabalho surte efeito, têm as problemáticas normais, tem pessoas que não aprovam, mas a grande maioria vê como um trabalho de sucesso. Eles buscam a presença do diretor em tempo integral na escola, o que é impossível, porque eu preciso buscar as coisas para a escola, resolver questões burocráticas na secretaria de educação. Existe muita cobrança.

Diretor 6: Aqui eu me sinto amada pelos alunos, pelos pais, por todos os funcionários. Eles não me olham só como diretora, eles me olham como amiga, como Mãe, principalmente essas crianças, que me olham com um olhar de amor de carinho. Eu me sinto amada.

4) De que forma está organizada a gestão na escola em que você trabalha? Quem está envolvido?

Respostas dos entrevistados:

Diretor 1: Está dividida em três partes. A primeira parte que é a direção, que cuida de fiscalizar o todo que é a função do diretor, que cuida também da parte burocrática, aí vem as vice diretoras zelam mais do âmbito físico da escola, disciplina de alunos, organização de eventos, organização de reuniões junto com a coordenação, essa parte pedagógica ela entra junto com os vice diretores e por último não menos importante nós temos a parte da secretaria, onde a secretaria geral, juntamente com as outras secretarias são responsáveis pela documentação e legalização da escola. As coordenadoras nos ajudam na parte de conteúdo, auxiliar professor, auxiliar alunos, nos ajudam muito. Mas o que

acontece hoje na escola e que essas funções não ficam bem divididas termina se misturando, é o diretor que faz a função de vice, ou vice-versa e assim por diante.

Diretor 2: Os componentes da g estão são eu como diretora, a vice os coordenadores e professores. Eu e a vice temos uma comunicação muito ampla e os coordenadores trabalham mais diretamente com os professores. Mais todos estão envolvidos, muitas vezes quando temos que discutir algo, tomar decisões reunimos todos, direção, vice direção, coordenadores e professores. Pois é muito ruim você chegar com a coisa pronta para passar para os professores, pois eles fazem parte do processo, pois são os professores que lidam com os alunos. Tudo na realidade têm que está direcionado ao trabalho do professor com o aluno, então os professores têm que saber está a par do que está acontecendo. Nós somos um conjunto. Pois depois do aluno o professor é a peça fundamental da escola.

Diretor 3: A gestão está organizada da seguinte forma: direção, vice direção, coordenação e até mesmo os professores, porque eu considero assim se cada uma pessoa da escola fizer o seu trabalho a escola será organizada, trabalho é coletivo para as coisas funcionarem e se alguém deixa alguma pendencia acaba criando problemas. Infelizmente em todos os lugares têm pessoas que não cumprem com suas obrigações. Os professores estão ligados a gestão porque é ele que lida diretamente com o aluno. Eu e o vice administradores da escola o vice me auxilia e os coordenadores trabalham diretamente com os professores e os professores com os alunos. Aqui dividimos as tarefas até para não sobrecarregar a direção.

Diretor 4: Aqui nós temos um trabalho desafiador, porque são duas unidades com uma clientela muito parecida, devido a faixa etária, mas com um grande diferencial, porque a creche ela gera um atendimento mais específico, aquele um olhar mais próximo de um cuidado maior, já o caso da Dona Eliza que são crianças maiores, mas é educação infantil, têm que está presente, têm que acompanhar de perto. Aqui nós procuramos fazer um trabalho participativo, coletivo, agente engloba as duas unidades, trabalhando com a criança de zero

até os seis anos de idade e procuramos manter esse contato e não fazer essa separação, fazemos esse trabalho de coletivo juntamente com nossa equipe pedagógica, nossa vice gestora e os nossos coordenadores, tanto da creche, quanto do Dona Eliza. Há uma divisão de trabalho entre coordenadores, mas na necessidade um cobre o trabalho do outro. Existe uma ligação direta entre a equipe pedagógica e a de gestão, fazemos tudo junto e dividimos o mesmo espaço. A separação entre as escolas só existe na verdade no serviço burocrático, na questão da documentação. Nós buscamos fazer uma gestão democrática e participativa, então as decisões elas são tomadas em conjunto, tanto a direção, vice direção e equipe pedagógica, incluindo os professores também, porque tem que existir essa troca de informação, buscamos trazer sempre a equipe junta. Apesar de que as duas unidades trabalham de forma bem diferenciada no contexto pedagógico, porque a creche ela exige mais, porque ela trabalha de forma integral. Nesse sentido os coordenadores da creche fazem um trabalho diferenciado, porque é um trabalho mais específico, de cuidado mesmo. O acompanhamento, o auxílio do dia a dia dos professores é feito pelos coordenadores. O vice gestor está sempre presente, trabalhando diretamente comigo, procuramos trabalhar em harmonia. As grandes decisões são tomadas em conjunto, com todos, sempre respeitando as opiniões, pois para dar certo é preciso respeitar as opiniões, eu penso por esse ângulo. Não é fácil, mas é o correto.

Diretor 5: A gestão aqui é organizada da seguinte forma eu diretor, a vice-diretora e a secretaria geral e a parte pedagógica que também faz parte da gestão, os temos as coordenadoras. Eu e o vice administramos a escola, a secretaria cuida da documentação e da parte pedagógica os coordenadores que fazem o trabalho de orientador e supervisor, a gente divide o trabalho dos coordenadores por sala.

Diretor 6: Aqui nós somos uma equipe, mas quem faz parte da gestão sou eu o vice-diretor, as coordenadoras e a secretaria. Eu e o vice dividimos os turnos e em alguns períodos ficamos os dois na escola, onde dividimos tarefas com os coordenadores e também a professora de leitura que nos auxilia

quando necessário. Na falta de um os outros resolvem. Aqui não tem bem uma divisão de trabalho um ajuda o outro no que for necessário. Todos os dias a gente senta logo cedo, verificamos o que será feito aquele dia, aí sim dividimos as tarefas, mas um ajuda o outro. Todo mundo se ajuda, a divisão é feita conforme a necessidade do dia. Tem um plano de ação da escola, mas nós adaptamos conforme a necessidade do dia. Eu sempre digo que a gente vive um dia após o outro.

5) No seu dia a dia, quais são suas atribuições e responsabilidades na função de diretor escolar?

Respostas dos entrevistados:

Diretor 1: Termina que as funções com os outros componentes da gestão se fundem, então além da parte burocrática, desde censo, lista de alunos, lotação de professores, funcionários que faltam, eu faço um pouco de tudo, inclusive na disciplina do próprio aluno, dá até para voltar na pergunta de como as pessoas te veem, você tem que ser isso, se você não fizer assim, você não é diretora. No meu dia eu enfrento isso, da lotação ao conteúdo aplicado em sala, das coisas que acontecem em sala de aula eu acabo me envolvendo em tudo. O que não deveria ser assim, pois acaba sobrecarregando o diretor, sou um pouco de tudo, cuido desde o gás que falta na escola a água, algo que quebrou, tudo, tudo é a gente.

Diretor 2: A minha função seria gerenciar, olhar o que está certo, corrigir o que está errado, mas a gente acaba fazendo de um tudo, as vezes eu resolvo algo na secretaria, na sala de aula, na cozinha, levo criança em casa, para hospital, faço praticamente de um tudo aqui, conforme a necessidade. Na verdade, mesmo, aqui não têm essa questão, qual a minha atribuição, são todas, não têm jeito, estou aqui para o que for preciso. Essa é a verdadeira realidade. Eu tenho que colocar a escola para funcionar, pois está na minha responsabilidade. Vou dar um exemplo na semana passada faltou água na escola, as crianças estavam com sede e a pessoa que ficou para resolver, simplesmente não fez. Tive que conseguir água, sai na chuva com outras duas funcionárias para trazer água, pelo menos para as crianças beberem, têm coisas

que não têm como, não dá para esperar, eu não podia deixar essas crianças com sede. Você, não têm uma função específica, você faz de tudo. Quem está dentro da escola é quem sabe da necessidade, da realidade. As crianças não podem esperar, acho que muitas delas se sentem melhor aqui do que em casa, elas esperam por nós, confiam muitas vezes mais em nós do que nos pais, por aqui na escola elas se sentem à vontade.

Diretor 3: A minha responsabilidade é a seguinte, acolher toda e qualquer necessidade da escola e tentar resolver de uma maneira que não afete o desenvolvimento, o andamento a rotina da escola. Levar o que eu não posso resolver para a secretaria de educação, correr atrás de melhoria para escola, em busca de melhorar o serviço da escola, vê as necessidades da escola. Periodicamente eu faço reuniões para verificar como está o andamento das atividades da escola, desde a sala de aula até a secretaria. Eu me envolvo, mas não em primeira instância, por exemplo se um problema de sala, se a professora não conseguir resolver ela passa para a coordenação e só chega até a minha pessoa se a coordenadora não conseguir resolver. Precisando eu estou disponível para auxiliar.

Diretor 4: A nossa maior responsabilidade é justamente o compromisso, eu particularmente opto por trabalhar de forma aberta, sempre gerenciando esse espaço, essa troca e trabalhando também as competências as habilidades dos nossos educadores e de todos os servidores da escola, não é fácil é desafiador, mas eu acredito que funciona, porque aqui funciona, eu me sinto muito realizada em poder contribuir, fazer realmente se prezar pelo cumprimento do regimento, de toda a forma de documentação que venha organizar o serviço do gestor porque é uma gama de trabalho, realmente é um desafio, e o sistema creche ele exige mais da gestão, têm que haver mais observação, sempre procurando zelar pelos direitos das crianças, sem menosprezar o trabalho de quem cuida também porque ambos tem esse direito. Então a gente sempre procura trabalhar dentro da legitimidade, da documentação e trabalhar com outros órgãos que também fazem parte da educação, principalmente da educação infantil que é a base, que é o começo que é o princípio, ali que

começa os primeiros passos. Nós sempre procuramos trabalhar essa competência desse dom, essa virtude do gostar do que faz.

Diretor 5: Eu vou falar baseado no regimento interno, que é baseado pela LDB, eu tenho essa função de administrar como também atuar na parte pedagógica, eu preciso manter a qualidade da escola, zelar por esse patrimônio, fazer valer os artigos que competem ao regimento interno da escola, zelar pela inclusão dos alunos com necessidades especiais, embora nós tenhamos uma sala exclusiva para alunos especiais, zelar pela integridade física e emocional de todos aqui, mediar os conflitos. Porque problemas todos dias têm, e eu tenho que tentar resolver e lidar com todos. Aqui é assim quando tudo está dando certo todos estão juntos, mas quando dá errado a culpa é do diretor.

Diretor 6: Aqui é tudo de uma forma geral, a minha preocupação é como um todo. Aqui se o professor faltou eu vou para sala, se a merendeira faltou eu vou fazer a merenda, se a secretaria faltar eu também vou para secretaria, é assim. Desde da sala de aula a merenda, de um imprevisto, como um acidente com aluno, então é tudo. Tenho que está de olho em tudo, por isso que eu nem faço questão de sala de direção, porque se eu ficar dentro de uma sala, eu não vejo o que realmente acontece na escola. Quando o Pai de uma criança chega, ele procura é a direção que é a responsável pela escola, então eu sinto responsável por um todo. Se o secretário de educação cobrar algo, ele também vem direto em mim. A pessoa responsável pela escola sou eu, então eu tenho que estar de olho em tudo.

6) Quais são os principais desafios que você enfrenta no exercício da função de diretor escolar?

Respostas dos entrevistados

Diretor 1: O principal desafio para mim é que apesar disso tudo você conseguir atingir sua meta que é o aluno o aprendizado do aluno e nesse meio, onde o diretor desempenha tantas funções se você não cuidar acaba se perdendo no meio de tanta coisa, até porque, como eu já disse nós não tivemos um preparo para estar aqui, curso nenhum, mesmo faculdade, especialização

te prepara para enfrentar o dia a dia de uma escola, a realidade do que a gente aprende no papel é totalmente diferente do que se vê no dia a dia. Então eu cuido pra isso, pra tentar chegar até ao aluno.

Diretor 2: O principal desafio é você saber como lidar todos os dias com o ser humano, um dia o professor, ou alguém da secretaria, ou outro funcionário chega bem, no outro ele pode já não está bem, mas ele precisa trabalhar, ele precisa dar conta da função dele. Então você como diretora precisar aprender a lidar com isso, o mais difícil que eu aprendi é você saber, conhecer cada um, eu aqui nessa escola já conheço a personalidade de cada um, sei no dia que cada um está bem, ou não, no dia que chorou ou que não quer conversa, no dia que está doente. Então eu tenho que está ali pronta para entender, eu tenho que ser o equilíbrio, é a parte que eu acho mais difícil. Outra coisa que eu acho mais difícil é chamar a atenção, é você falar fulano dava para fazer melhor? Você já varreu aquela sala, ou porque não o fez? O banheiro precisa ser lavado. Você espera que cada um sabia e cumpra sua função, mas isso nem sempre acontece, espera que as pessoas tenham consciência e exerçam sua função, sem precisar ser chamada a atenção. Então você tem que saber chegar na pessoa, verificar o que está acontecendo para que ele possa falar, para resolver, para que ele possa fazer aquilo que é delegado a ele. Você tem que ter todo o cuidado, toda delicadeza para falar, para não ofender, levando em consideração a personalidade de cada um. Isso é o mais complicado entender e trabalhar com o ser humano, os pais também não são fáceis, o aluno não é difícil, difícil é o pai, porque a criança é maleável. O pai e a mãe eles não são só razão, os filhos normalmente são tudo para eles, envolve sentimentos, então quando ocorre um conflito na escola é complicado, porque os pais são muito sentimentais agem com a emoção. O mais difícil mesmo nessa função é o relacionamento.

Diretor 3: O mais difícil é lidar com os problemas maiores da escola, que é falta de sala de um depósito, falta de infraestrutura. O poder maior não vê isso, a gente pede, corre atrás e nada, é a falta de compromisso, desse olhar para a necessidade básica. O maior desafio é a falta de apoio, a maioria das vezes.

Diretor 4: Eu acredito que hoje o principal desafio principalmente na área que a gente está atuando que é a educação infantil é o reconhecimento de uma forma geral, não só no âmbito municipal como na esfera federal, incentivo de valorizar mais a educação infantil. Eu acredito que muita coisa já se conquistou, muita coisa já avançou, mesmo depois da criação da constituição, anos de lutas, anos de desafios de batalhas de embates de conferências, mas ainda falta muito, falta muito nesse sentido de estar mais perto de um cuidado mais específico de dar mais uma atenção para essa educação infantil, sendo ela a base esse investimento teria que ser maior, não só no sentido da estrutura mais como um todo, em tudo, principalmente na própria formação dos profissionais, porque na educação infantil não pode ser qualquer profissional, têm que ter essa seletiva para se poder ter um serviço de qualidade. Ainda temos muito a alcançar em tudo precisamos lutar por mais conquistas. Mas eu acredito que cada um fazendo a sua parte a gente vai chegar lá.

Diretor 5: Um dos maiores desafios é o atendimento quando a gente precisa de uma coisa com urgência, por exemplo um banheiro entupido, um cano quebrou, da agilidade da secretaria de educação em resolver essas questões, as vezes a gente se depara com certas situações difíceis, um exemplo são as faltas de carteiras que estamos tendo. Eu sei que tem carteiras no depósito, já fui atrás várias vezes e nada, só promessa. Às vezes a gente se acha até diminuído com a forma como o nosso problema é encarado pela secretaria de educação, com a falta de prioridade. Essa parte de lidar com pessoas eu não tenho dificuldade, eu sempre tive essa facilidade, eu sei como lidar com as diferenças.

Diretor 6: São tantos, meu maior desafio é administrar isso aqui a cada dia porque eu nunca sonhei com isso e nem me preparei para isso, então para mim é um desafio muito grande, chegar ao final do dia ter dado tudo certo. Mas meu maior desafio mesmo é quando eu tenho que sentar com alguém para chamar a atenção, reclamar de alguma coisa, para mim aquele dia é complicado é um desafio e tanto. Não é meu porte esse aí, ter que chamar a atenção de alguém, para mim é difícil. Cada um já nasce com um certo dom, e eu não tenho esse,

mesmo estando a frente de uma escola, tendo uma certa experiência eu ainda acho isso difícil. Essa também é minha tarefa e nessa situação sobra para o diretor.

7) Está satisfeito no seu trabalho como diretor escolar?

Respostas dos entrevistados:

Diretor 1: De jeito nenhum, eu acho que precisamos de cursos e até mais troca de experiências com pessoas que fizeram funcionar, que infelizmente nós não temos muito isso em Santana, falta. Uma das pessoas que eu sei que fez funcionar uma época chama-se Raimundo de Oliveira, que não está aqui hoje. Então o que nós precisamos é de pessoas que fizeram funcionar para nos ensinar “o b a bá”, nós precisamos na verdade de capacitação, capacitação efetiva no ambiente de trabalho, especifica dentro da unidade de ensino com acompanhamento, avaliação é isso que está faltando. Aí eu entro não só na questão da direção, na questão de professores, vice-diretores de tudo, porque se nós fossemos acompanhados e tivesse uma avaliação a realidade seria outra. Porque nós avaliamos o aluno e não podemos ser avaliados? Têm gente que se sente até ofendida com isso. Uma avaliação do professor, de como ele age em sala de aula é uma afronta, sendo que isso faz parte do ensino aprendizagem, não só para o aluno, por isso que aqui nós somos “cru”.

Diretor 2: Estou, gosto muito, aprendi a gostar, porque na realidade eu sempre trabalhei como professora com alunos maiores do sexto ano ao nível médio. Então para mim foi bom demais, por eu gostar de crianças, fui me envolvendo no trabalho, fui aprendendo com outras pessoas que já trabalhavam aqui, aprendi na pratica. No início eu tive medo, mas aí, eu fui gostando e percebi que eu poderei contribuir muito, nesse momento eu sou diretora, mas eu me envolvo, faço projetos, ando de sala em sala, trago os alunos para quadra. Eu fico procurando contribuir, quando eu faço algo que eu sei que contribui eu me sinto muito bem, eu estou sempre me dizendo que eu posso fazer melhor, mesmo tendo algumas coisas que frustram a gente, mas outras dão tão certo. Eu estou feliz!

Diretor 3: Eu estou satisfeito porque eu gosto de trabalhar com pessoas, aqui eu já tirei pessoas do mundo das drogas, ajudando da maneira possível, dando apoio, não só eu como eu mais minha equipe. Eu sou feliz em saber que eu estou ajudando uma comunidade de maneira satisfatória.

Diretor 4: Eu amo o que eu faço, eu gosto muito, porque eu acredito que para estar nessa função você tem que a clareza que você está para servir, servir sempre, então eu gosto, gosto muito. O que mais me satisfaz é ver um sorriso de uma criança, aquele carinho, essa troca, essa afetividade, porque a educação infantil é por amor, então eles nos conquistam a cada dia, é muito gratificante ver uma criança feliz acompanhar os primeiros passos, acompanhar a primeira fala, está sempre presente, acompanhar muita coisa que a família por estar ausente a trabalho não vê e a gente está ali presente acompanhando, para mim essa é a maior vitória, é tudo de bom.

Diretor 5: Eu estou satisfeito, me identifico muito bem, tanto na docência como na gestão, e o que me deixa satisfeito sem demagogia é que a gente vê alguns gestores que esquece que antes de ser gestor ele é um ser humano, não se esforça para entender o lado do próximo. Graças a Deus aqui nessa escola você pode perguntar para qualquer funcionário se a minha forma de administrar essa escola, não é realmente democrática, sempre eu vejo que a forma democrática é difícil de trabalhar, porém você tem que ser democrático e ter o domínio da sua função, porque as pessoas confundem. Muitas vezes as pessoas se confundem e as vezes é necessário explicar, as vezes eu tenho que explicar que eu faço democracia porque eu sei ser democrático. O que mais me satisfaz é o meu trabalho, é entender as pessoas cada uma com sua problemática. Mesmo nem todos tendo a mesma opinião, são tratadas da mesma forma. Falo sempre aqui o que existe entre nós são funções diferentes apenas, todos somos iguais. Aqui é uma máquina e para ela funcionar todos devem fazer o seu papel, problemas surgem, mais é normal. Eu me considero um vencedor no meu trabalho.

Diretor 6: Eu me sinto satisfeita, realizada, meu maior prazer e quando eu vejo essas crianças felizes, o carinho delas e também dos meus colegas de trabalho, isso para mim é gratificante. Minha satisfação é fazer eles felizes.

8) Quais são suas pretensões futuras em relação ao trabalho como diretor?

Respostas dos entrevistados

Diretor 1: Hoje aqui nós temos uma dificuldade muito grande, primeiro, no município é um pouquinho mais fácil, porque nossa secretaria é aqui, mas nós sabemos que não é só o município que rege a nossa educação no âmbito estadual e federal nós somos esquecidos, estamos jogados, não temos contato nenhum. Exemplo são as provas do SISPAE, ela só é jogada para nós, nunca deram um estudo para gente do que realmente é isso, para que serve, apenas nos é imposto, vai fazer, o diretor tem que aplicar a prova do SISPAE. Eu gostaria de melhorar sim, inclusive até nesse tanto de prova, porque a gente não está vendo é função nenhuma delas, têm que ter um objetivo, em tudo tem que ter um objetivo. Têm que mudar, eu como direção preciso mudar, a escola precisa mudar. Só que o que eu vejo o diretor não faz isso sozinho, nós somos um todo, têm que partir da direção, lógico, porque o diretor é o líder em uma escola, mas têm que ter a participação de todos os outros seguimentos. Não só para que os pais nos vejam como super-heróis, porque não têm como, não dá para nós fazermos tudo, eu não posso entrar em uma sala de aula e fazer o trabalho do professor. Têm que haver uma participação de todos. Como eu trabalho ainda como professora também, eu vejo os dois lados, isso é bom porque a gente vê as falhas e aí você pode melhorar. Mas o que está faltando animo do nosso lado, motivação do outro do lado que têm que dar essa motivação para nós SEMED e essas partes da escola ela ser bem dividida, o trabalho ser bem dividido, porque aí funciona bem, a engrenagem anda. Não é que não o faça, pois, o diretor têm que ter uma visão ampla para fazer um bom trabalho. É por isso que nós estamos parados está faltando capacitação, motivação, está faltado mudar muitas coisas começando da direção, secretaria de educação

têm que mudar o olhar senão não dá, têm que mudar esse olhar para a prática do dia-dia, nada de teórico, mas prático, contínuo.

Diretor 2: Quero continuar correndo atrás, tentando melhorar. Uma coisa que já busquei muito e ainda não consegui nessa escola, e isso me frustra é uma biblioteca. Olha já corri muito atrás disso, já falei até com deputado, é algo que eu gostaria e está faltando, uma lacuna. Não temos um local, temos um pequeno acervo que os alunos já leram tudo, os alunos pedem muito. Meu objetivo nesse momento é esse, não existe escola sem biblioteca. Se conseguíssemos pelo menos os livros já é muito. O que eu vejo é que não se estimula isso em nosso município, falta incentivo. Aqui na escola as crianças adoram ler e a biblioteca é essencial. O professor tem o papel essencial nisso, mas tem que ter livros. Essa é minha maior frustração, eu não posso sair daqui sem conseguir isso, mas eu não vou desistir. De forma geral eu acho que estou no caminho certo, mas nós temos que está se adaptando, porque cada dia é diferente e os obstáculos sempre aparecem.

Diretor 3: Eu queria ter outra estrutura disponível para trabalhar, queria mais auxílio, porque essa escola enfrenta muitos problemas sociais, com drogas, aqui já ameaçaram o vice-diretor da noite. Eu gostaria de ter uma estrutura para trabalhar melhor com essas questões sociais, mudar desde a estrutura física e apoio com atendimento permanente de psicólogo, assistente social. Aqui nós precisamos de mais apoio.

Diretor 4: Eu acho que eu teria que me doar mais, me dedicar mais, servir mais e procurar estar mais presente, conhecer mais a realidade das crianças de sua família, como também conhecer a realidade do servidor, que atua nessa sala. Ter aquele olhar mais humano, porque nós temos que investir em pessoas. Eu acho que seria mais realizada, isso é um sonho de todo educador de ter essa visão de conhecer melhor, porque quando você conhece melhor, você tem como intervir nos conflitos, porque eles existem. É preciso querer melhorar e isso acontece com atitude, querer fazer sempre o melhor, ser bom, não basta é preciso ser melhor, isso em qualquer profissão. Principalmente na área de gestão, que é uma área de embates de conflitos é muita coisa ao mesmo tempo

que você tem que gerenciar e as vezes você se perde no meio do caminho, se você não parar, tirar um tempo para olhar, no geral ou individualmente, procurando trabalhar o coletivo, ouvindo acompanhando direcionando. A gente faz, vence, mas é preciso melhorar mais. O que mais atrapalha é a falta de abertura, a falta de diálogo, o medo de falar o que sente e muitas vezes a falta de encantamento pela profissão por parte de muitos profissionais, a pessoa se fecha e não dá essa abertura, e você procura caminhos para se chegar até esse profissional, o desencantamento e a falta muitas vezes de perspectivas de muitas pessoas. Por isso tem que haver dialogo, tem que se verificar os problemas e propor soluções têm que motivar, estimular.

Diretor 5: A gente nunca agrada a todos, tem uma frase que diz que o caminho do fracasso é tentar agradar a todos. Mas a gente vai tentando melhorar. Eu não sou perfeito, mas eu estou sempre buscando. Às vezes eu me questiono que eu poderia ser mais rígido, mas acho que está dando certo esse meu jeito maleável. Eu almejava, imaginava deixar essa escola com uma calçada no entorno da escola, melhorar a infraestrutura da escola, pintar.

Diretor 6: Tem muita coisa ainda para ser mudada, por exemplo eu tenho que ser mais determinada, eu sou muito acessível, maleável demais e acabo cedendo demais, nessa questão eu preciso mudar. Na escola esse ano já realizamos vários sonhos, mas ainda temos outros, temos o sonho da quadra de esportes, até o próximo ano queremos conseguir.