

# O DIRETOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA CRIATIVIDADE: DIFICULDADES E DESAFIOS

Gisele Aparecida Ferreira Martins  
Maria Perpétua Dutra  
Instituto Libera Limes de Campo Grande, Mao Grosso do Sul, Brasil.  
giseleaparecida.ef@hotmail.com

## RESUMO

Este estudo se justifica por identificar as funções e as implicações do trabalho do Diretor Pedagógico no contexto escolar tendo em vista a importância da educação de qualidade. Sendo assim, é necessário compreender o papel e a função do diretor uma vez que, nas instituições particulares de ensino, nem sempre se encontra o corpo docente completo. O trabalho do Diretor, então, é uma jornada tripla de administrador, coordenador e gestor, fato este que sobrecarrega o mesmo comprometendo a qualidade do seu trabalho, do trabalho do corpo docente e da qualidade do ensino e aprendizagem. Também será abordado o papel do coordenador pedagógico no que diz respeito à articulação do trabalho docente. Para a efetivação dos objetivos propostos foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, artigos e sites da internet que abordam sobre o assunto e também uma pesquisa documental na Escola Criatividade. Dos resultados coletados verificou-se que a gestão democrática tem como princípio básico que não cabe apenas a um administrador tomar as decisões, mas sim que elas devem ser tomadas de forma coletiva. Na educação a gestão deve ser percebida como uma prática conjunta entre diretores, coordenadores, professores, agentes administrativos, governo e sociedade.

**Palavras-chave:** Educação. Gestão Democrática. Diretor Pedagógico.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o mundo conviveu com inúmeras mudanças que tiveram reflexos em todas as esferas da sociedade, que alteraram o modo de pensar e de viver das pessoas. Nesse contexto, as políticas sociais, dentre elas, a educacional, tornaram-se alvo de adequações e ajustes às idéias e tendências que têm se alternado no poder.

No momento, muito se discute sobre mudanças no processo de ensino, sendo que as mesmas devem se apoiar no pressuposto da gestão democrática, que por sua vez se ampara numa concepção sociocrítica e implica processos de participação, autonomia e divisão de poder, o que sugere co-responsabilidade e descentralização do ensino, atribuindo assim às escolas, maior poder de decisão e autonomia.

Entretanto, para que o discurso da efetiva aprendizagem passe à ação, para que haja integridade entre o processo de ensino e de aprendizagem e comprometimento de todos com a educação é preciso mais do que novas metodologias, recursos didáticos e mesmo aparato tecnológico, é preciso engajamento político e participação da sociedade.

A preocupação central da escola deve ser com a formação do aluno, no sentido do mesmo conquistar a autonomia no pensar e no agir. Deve preparar os alunos e ensiná-los a compreender e analisar de forma crítica os problemas da vida, de si próprio e da sociedade que permeia, tornando-os cidadãos participativos.

Assegurar o desenvolvimento dessas novas competências nos educandos só será possível a partir do momento em que existir uma gestão democrática participativa que seja capaz de entender essas necessidades e fazer as reformulações necessárias para que se efetive na prática. Com a gestão administrativa assegurando a administração dos recursos humanos, físicos e financeiros, e a pedagógica se responsabilizando pelas funções educativas é possível fazer com que a escola atinja de forma eficiente e eficaz as suas finalidades.

Gestão democrática é uma escolha que tem consequências na atuação do diretor. Ele deixa de ser autoridade máxima para ser um grande articulador de todos os segmentos, aquele que prioriza as questões pedagógicas e mantém o ânimo de todos na construção do trabalho educativo.

A ausência do coordenador pedagógico pode afetar o bom andamento da escola, pois, o diretor pedagógico por si só pode não “dar conta” de cumprir a tarefa de dirigir, coordenar e mediar. Peres (1977, p. 50) ressalta que o diretor é um líder educacional e o funcionamento de sua escola é o atestado de sua maior ou menor competência profissional.

O presente estudo tem como objetivo Identificar as funções do Diretor e as implicações para a realização de um trabalho coletivo, bem como levantar quais são as funções do Diretor Pedagógico na escola Criatividade.

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo foi utilizada a pesquisa qualitativa com delineamento no estudo de caso. Para identificar a função do Diretor foi realizado um estudo bibliográfico sobre a temática e a análise dos documentos que regem o trabalho desse profissional no contexto escolar.

## **2. O DIRETOR PEDAGÓGICO**

O Diretor Pedagógico é responsável por um processo que resulta na qualidade do ensino e no sucesso da instituição que administra. O Diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso, ele é auxiliado nessa tarefa pelo Coordenador Pedagógico.

De acordo com LUCK (2008, p.16):

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal.

Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da escola. Parte do Plano Escolar (ou Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar) também inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar.<sup>1</sup>

É do Diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal (LUCK, 2008).

## **3. A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

Segundo Barroso (1998) a gestão escolar atravessa hoje uma fase de profunda transformação, haja vista que a sociedade como um todo se transforma. Assim, para acompanhar as mudanças advindas do mundo do trabalho, a gestão escolar precisou reformular seus conceitos e procedimentos e como a mudança é um processo contínuo, a gestão também deve ser dinâmica, revendo sempre se sua forma de atuar está de acordo com os ditames da sociedade como um todo.

Essa transformação tem vários objetivos dentre eles: redefinir o conceito de escola; reconhecer e reforçar a sua autonomia; promover a associação entre escolas e a sua

integração com a comunidade e ainda adotar medidas de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações e contextos existentes. Para Kuenzer (1998) as profundas modificações que têm ocorrido no mundo do trabalho trazem novos desafios para a educação, a partir das quais se constitui historicamente um novo princípio educativo.

Assim, a escola de hoje deve formar cidadãos com capacidades intelectuais que lhes permita adaptar-se à produção flexível. Dentre as competências estão: a capacidade de comunicar-se adequadamente, incorporando além da língua portuguesa a estrangeira; a autonomia intelectual para resolver problemas práticos utilizando-se dos conhecimentos científicos; a autonomia moral, pois a capacidade para enfrentar novas situações exigem posicionamento ético e o comprometimento com o trabalho, através da responsabilidade, da crítica e da criatividade.

O papel da escola é exercer uma função social num ambiente vivo e alegre, que valorize a criatividade do aluno e as iniciativas dos pais, capaz de articular-se ao aproveitar todos os meios disponíveis, como a imprensa, o disco, cinema e o rádio. Deixou seu papel antes fechado, estático e estéril, para transformar-se num centro poderoso, criativo, atrativo, culminando nas atividades educativas.

#### **4.GESTÃO ESCOLAR HOJE: UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

Hora (1994) ressalta que a organização escolar estruturada pela sociedade capitalista procura, em última instância, a manutenção das relações sociais de produção, refletindo as divisões sociais existentes, mas também é capaz de ameaçar a ordem estabelecida e apresenta-se como possibilidade de libertação. Logo, pode-se dizer que a escola não é apenas a agência que reproduz as relações sociais, mas é um espaço em que a sociedade produz os elementos da sua própria contradição.

Dessa forma, ressalta Hora (1994) que a escola é uma instituição que deve procurar sempre a socialização do saber e da ciência produzidas socialmente e ainda estar comprometida politicamente, sendo capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, trabalhando no sentido de amenizá-las ou mesmo eliminá-las.

A questão da democratização da escola tem sido analisada sob três aspectos. O primeiro aspecto está relacionado com a democratização como ampliação do acesso à instituição educacional que é visto pelos órgãos oficiais como a facilitação de acesso à escola pelas camadas mais pobres da população. Para que isso seja possível se faz necessário aumentar o número de vagas, através da construção de mais salas de aula e escolas, promovendo assim a universalização do ensino. Entretanto, os professores vêem a democratização do ensino como o desenvolvimento de processos pedagógicos que permitam a permanência do educando no sistema escolar, através da ampliação de oportunidades educacionais (HORA, 1994).

A verdade é que não se pode falar de democratização do ensino apenas com a ampliação de salas de aula e de construção de novas escolas se na prática não se oferece as condições mínimas favoráveis ao ensino e aprendizagem.

Ainda de acordo com os professores, o terceiro aspecto para a democratização do ensino está relacionado com a necessidade de mudança nos processos administrativos no âmbito do sistema escolar, através de uma maior participação de professores e pais nas decisões tomadas, nas eleições para cargos diretivos e eliminar as burocracias existentes.

#### **5.A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O FAZER PEDAGÓGICO**

Sabe-se que a prática educativa é essencialmente coletiva, realizada através da ação conjunta entre todos os segmentos da sociedade. Dessa forma, para que haja sucesso na gestão escolar participativa deve haver o envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educacional na elaboração das estratégias, na solução de

problemas, na tomada de decisões, implantação, acompanhamento e avaliação de planos de ação, que visam melhores resultados do processo educacional.

A Constituição brasileira, seguida por constituições estaduais e municipais, assim como também Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9394/96 reafirma a gestão democrática da escola. Entretanto, é importante que se tenha em mente que o exercício da gestão democrática, pois ela não deve ser vista e efetivada apenas pela sua base legal, mas por ser um processo contínuo e complexo que se desenvolve e evolui de acordo com a própria sociedade.

Segundo Libâneo (2001) há pelo menos duas maneiras de ver a gestão centrada na escola. De acordo com o ideário neoliberal é dar mais liberdade e autonomia a escola e a comunidade para planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais e na perspectiva sócio-crítica significa valorizar as ações concretas dos profissionais na escola, decorrentes de sua iniciativa, de seus interesses, de suas interações em função dos interesses público dos serviços educacionais prestados, é claro, sem desobrigar o Estado de suas responsabilidades.

A autonomia pode ser entendida como a capacidade das pessoas de decidir sobre seu próprio destino, ou seja, autogovernar-se.

Numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros (LIBÂNEO, 2001, p. 115).

O que Libâneo (2001) diz é que a autonomia na escola significa a possibilidade da mesma traçar seu próprio caminho, através do envolvimento dos professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, unidos se responsabilizando pelo êxito da instituição.

Ainda de acordo com este autor, os principais instrumentos que visam garantir a gestão democrática são: o Projeto Político Pedagógico da escola (PPP) e o conselho escolar. O autor cita também algumas instâncias auxiliares que podem garantir a gestão democrática como a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil. A realidade de atuação dessas instâncias vai refletir o nível de envolvimento dos atores sociais no processo educativo e a busca pela realização de uma educação com qualidade social.

O entendimento dessas questões reforça a idéia de que a inovação no campo educacional, no âmbito da idéias e a sua efetivação na prática incidem sobre as pessoas envolvidas nesse processo, portanto, serão os professores, coordenadores, gestores e demais funcionários da escola os agentes responsáveis pelas mudanças que ocorrerão.

## **6.RESULTADOS**

### **6.1 A ESCOLA CRIATIVIDADE**

A escola criatividade foi criada por duas profissionais que acreditam na educação como instrumento de transformação da pessoa e do mundo, dada a importância da qualidade dos primeiros anos de vida para formação do ser humano. A escola atende somente crianças de quatro meses a cinco anos de idade, de acordo com suas necessidades educacionais, sociais e afetivas.

Desta forma, a escola promove o desenvolvimento da socialização, da criatividade e do pensamento lógico utilizando diferentes linguagens (corporal, musical, plástica, oral e escrita) ajustadas às diferentes intenções e situações de comunicação, de forma a compreender e ser compreendido, expressar idéias, sentimentos, necessidades e desejos, avançando no

processo de construção de significados, enriquecendo cada vez mais a capacidade expressiva dos alunos.

A Escola Criatividade é composta por professoras pedagogas, professoras auxiliares de sala, professora de Educação Física, professora de língua estrangeira – Inglês, uma diretora pedagógica e uma diretora administrativa. Todo corpo docente é dividido em sete (7) turmas de acordo com a faixa etária do aluno: Berçário, Nível I, Nível II, Nível III e Nível IV.

Todos os profissionais são orientados pela diretora pedagógica, pois a escola não possui um profissional que exerça a função de coordenador pedagógico.

No capítulo I da Proposta Pedagógica da Escola Criatividade estão expressas as atribuições do diretor que são: executar, supervisionar, coordenar e controlar todas as atividades no âmbito da Escola. Função que deve ser exercida necessariamente por um profissional licenciado em Pedagogia, com habilitação em Administração Escolar, designado pela entidade mantenedora. Na inexistência de profissional habilitado, poderá exercer a função, um profissional com formação em nível superior em curso de licenciatura ou pós-graduação na área educacional.

Em seus afastamentos legais e eventuais o Diretor será substituído por um profissional com formação em nível superior em curso de licenciatura ou pós-graduação na área educacional, designado pela entidade mantenedora.

A Escola Criatividade como local privilegiado de trabalho, de responsabilidade tem forma específica e intencional de organizar e propor situações de aprendizagens dos conteúdos culturais, que são transformados em saber escolar. Dessa forma, organiza suas diretrizes e ações propondo ao aluno uma formação de respeito, preparação para uma sociedade mais justa, fortalecendo fundamentos com a família, escola, Pátria, bem como o amor de Deus e a natureza, integrando na sociedade em que vive.

A escola desenvolve atividades artísticas, esportivas e culturais, pois acredita ser este o caminho para se formar cidadão capacitado para o desenvolvimento de uma sociedade que encontra-se em constante mudança, com a missão de contribuir para a formação de cidadãos críticos e conscientes, preparados para o exercício da vida profissional e desafios do mundo moderno.

Os profissionais atuantes na instituição foco da pesquisa são cientes que a escola tem um papel muito importante na vida da criança e do jovem, pois ao entrar na escola eles têm a oportunidade de conviver e se relacionar com diferentes pessoas, aprendendo a perceber que todas têm características próprias. Dessa forma, elas vão passar por experiências novas, vão agir, reagir, mudar sua forma de pensar, criar um jeito próprio de se relacionar com o mundo.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebeu-se através do estudo ora realizado que a gestão escolar passa por um momento de profundas transformações, tendo em vista que a sociedade se transforma. Essa transformação por sua vez trouxe benefícios para o processo da educação, uma vez que dada sua complexidade e crescente ampliação, já não é vista como responsabilidade exclusiva da escola nem do governo.

Para que haja a promoção da gestão democrática e participativa de forma autônoma dentro da escola, bem como desenvolvimento e a conquista profissional é necessário que haja uma união entre gestores, especialistas e professores, ambos assumindo a gestão do cotidiano da escola, articulando num todo o projeto pedagógico, o sistema de gestão, o processo de ensino e aprendizagem, a avaliação.

É imprescindível também fazer com que ocorra na escola a discussão conjunta sobre os problemas da mesma, que é de natureza organizacional, mas é principalmente pedagógica e didática, haja vista que influi no processo de aprendizagem e construção do conhecimento do educando.

Dessa forma evidenciou-se que falar em Gestão Democrática é ter a convicção em uma educação voltada para a relevância social e que possui uma base sólida construída a partir da ação coletiva.

A partir da administração democrática e participativa será possível desenvolver e vivenciar a democracia no dia a dia da escola e levá-la a consolidar a participação entre toda a comunidade colaborando, assim, no processo de inclusão social do País. Dessa forma, buscar a Gestão Democrática requer conquistar a própria autonomia escolar.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. . In: FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília DF, 1996.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. (Coleção Magistério: formação e Trabalho pedagógico) Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

KUENZER, Acácia Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

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

LUCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. Petropolis: Vozes, 2008.

PERES, Janise Pinto. **Administração e Supervisão em Educação**. São Paulo: Atlas, 1977.

Gisele Aparecida Ferreira Martins  
Endereço: Rua: Lindoia, 1864 casa 05  
Bairro: Vila Nasser  
Cep: 79117034  
Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil