

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO – FACE  
CURSO DE PEDAGOGIA – FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA AS  
SÉRIES INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL – PROJETO PROFESSOR  
NOTA 10

ANGELA AMORIM SILVA – RA 4035048/8  
LILIAN KELLY DE SOUZA – RA 4035296/4  
MAURIZA FERREIRA SOBRINHO – RA 4035425/0

A INFLUÊNCIA DO TIPO DE LIDERANÇA EXERCIDA PELO GESTOR  
EDUCACIONAL E SUA REPERCURSÃO NO PROCESSO ENSINO-  
APRENDIZAGEM NAS SÉRIES INICIAIS

Brasília, 1º. Semestre de 2006

ANGELA AMORIM SILVA – RA 4035048/8  
LILIAN KELLY DE SOUZA – RA 4035296/4  
MAURIZA FERREIRA SOBRINHO – RA 4035425/0

A INFLUÊNCIA DO TIPO DE LIDERANÇA EXERCIDA PELO GESTOR  
EDUCACIONAL E SUA REPERCURSÃO NO PROCESSO ENSINO-  
APRENDIZAGEM NAS SÉRIES INICIAIS

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB como  
parte das exigências para conclusão do  
Curso de Pedagogia – Formação de  
Professores para as Séries Iniciais do  
Ensino Fundamental – Professor Nota 10

Orientadora: Professora Mestre  
Vitorina Angélica Montelo Zinato

Brasília, 1º. Semestre de 2006

Dedicamos a DEUS pela oportunidade de realizarmos este trabalho tão importante que é lidar com seres humanos, Ao UniCEUB por ter oportunizado a trabalhadores em educação a possibilidade da troca de experiências; À professora Vitorina pelo carinho que dedica aos cursistas.

**É PRECISO SENTIR A MUDANÇA LÁ DENTRO**  
(Adaptação ao poema de Antonio Ferreira de Andrade)

Mudar é um ato de coragem.

É a aceitação plena e consciente do desafio.

É trabalho árduo, para hoje!

É trabalho duro, para agora!

E os frutos só virão amanhã, quem sabe, tão distante...

Mas quando temos a certeza de estarmos no rumo certo, à caminhada é tranqüila.

E quando temos fé e firmeza de propósitos, é fácil suportar as dificuldades do dia-a-dia.

A caminhada é longa. Muitos ficarão à margem.

Outros vão retirar-se da estrada. È assim mesmo.

Contudo os que ficaram chegarão, disso eu tenho certeza.

Olhe bem a seu lado. Estão com você seus colegas de trabalho.

Eles exercem o mesmo papel que você tem dentro da organização.

Eles também têm problemas e dificuldades como você.

E tem dúvidas sobre a mudança.

Você poderá mostrar-lhes como se sente e pensa a respeito das mudanças na  
organização e nas pessoas.

Não feche a janela em que você esta debruçado.

Convide seu colega para estar ao seu lado, para que vocês possam ter a mesma  
perspectiva.

Estaremos-nos com vocês a cada dia, tentando descobrir novas faces da mudança.

Tenho certeza de que, se assim procedermos, dentro de algum tempo estaremos  
convencidos de que não é tão difícil mudar...

## Resumo

Este trabalho aborda os problemas de gestão educacional enfrentados em duas escolas públicas do DF. Num momento tão importante para o país que é a transformação de educação disciplinadora para educação de consciência crítica é de suma importância investir nos profissionais que trabalham com educação de modo global, para que atenda as diversas carências educacionais. Torna-se muito importante buscar líderes com capacidade de coordenação de trabalho em grupo, com o objetivo de facilitar o desenrolar dessas novas atitudes desde os princípios mais elementares que são os ambientes escolares até no trabalho conjunto com toda equipe escolar com o intuito de formar cidadãos críticos e atuantes na sociedade, porque democracia se aprende na escola. Os gestores de escolas públicas devem ser pessoas preparadas para lidar com a variedade cultural, étnica, religiosa que compõem a sociedade brasileira. Para tanto, essa pesquisa teve como objetivo geral analisar a influência do tipo de liderança exercida pelo gestor educacional e sua repercussão no processo de ensino e aprendizagem nas séries iniciais das duas escolas públicas do DF. E desenvolveu o tema: “A influência do tipo de liderança exercida pelo gestor educacional e sua repercussão no processo ensino - aprendizagem nas séries iniciais”. O cenário utilizado foi em duas escolas públicas do DF, sendo uma em Sobradinho/DF e outra em Santa Maria/DF. Os participantes consistiram em professores e diretores destas unidades de ensino. É, pois, uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, por estudar em profundidade os problemas de gestão escolar de duas escolas pesquisadas. Como resultado foi constatada que a gestão exercidas nas duas escolas é de forma verticalizada, em que as ordens já chegam prontas as escolas e as mesmas só a executam, sendo pouco flexível a sua realidade, e a participação da comunidade é muito reduzida, devido a falta de conscientização de seus direitos. Enfim, conclui-se que é necessário que se invista na formação de gestores com perfis de liderança e democráticos para que sejam capazes de criar meios para formar o aluno cidadão com espírito crítico e participativo empenhado no desenvolvimento do bem comum.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Liderança do diretor. Séries iniciais

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO</b> .....	06
<b>2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	09
2.1 - GESTÃO OU ADMINISTRAÇÃO: QUAL A DIFERENÇA? .....	09
2.2 - PERFIS DE DIFERENTES GESTORES EDUCACIONAIS.....	11
2.3 - GESTÃO PARTICIPATIVA.....	14
2.4 - GESTÃO ESCOLA PÚBLICA .....	16
2.5 - GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA .....	18
2.6 - ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	20
2.7 - GESTÃO DE PESSOAS .....	23
2.8 - GESTÃO DE CONFLITOS .....	25
2.9 - CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO .....	26
<b>3 - METODOLOGIA</b> .....	28
<b>4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37
APÊNDICE .....	38

## 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1 - JUSTIFICATIVA

Com o progresso tecnológico do mundo aparece a grande necessidade de desenvolvimento da população. Com a velocidade que a tecnologia tem apresentado em termos de progresso a humanidade demonstra grande sede de acompanhar esse desenvolvimento em termos de crescimento pessoal. Para tal, buscam na escola as possibilidades de suprir todas as necessidades de aprendizagem.

Como instituição social educativa, a escola vem sendo questionada acerca de seu papel ante as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais do mundo contemporâneo. Elas decorrem, sobretudo, dos avanços tecnológicos, da reestruturação do sistema de produção e desenvolvimento, da compreensão do papel do Estado, das modificações nele operadas e das mudanças no sistema financeiro, na organização do trabalho e nos hábitos de consumo. Esse conjunto de transformações está sendo chamado, em geral, de globalização (LIBÂNIO, 2003, p. 51).

E a cada tendência de novas linhas de ensino-aprendizagem a gestão escolar tem de adequar-se para acompanhar e poder interferir tornando a escola mais eficiente e capaz de dar, aos envolvidos no processo educacional, condições para que a população esteja preparada para atuar de forma eficaz, tornando o trabalho educacional mais prazeroso, uma vez que só com prazer e alegria pode-se fazer um trabalho eficiente e bem estruturado.

Sendo assim, a gestão da escola precisa estar adequada à democracia para que o trabalho flua com sucesso beneficiando a todos os envolvidos. Pensando em escola pública o perfil da gestão é ainda mais delicado e necessitam de gestores que serão capazes de fazer das dificuldades os *esteios* que sustentarão o sistema educacional. A melhoria da escola pública vem sendo alvo de promessa da grande maioria de políticos que querem se eleger, mas o processo para se chegar ao objetivo é lento e burocrático por falta de uma política pública com fins específicos para a educação, na maioria das vezes não passando de promessas de palanques eleitoreiros. Por esse motivo é que a gestão necessita de pessoas com capacidade de gerenciar carências de toda natureza. Talvez a principal delas seja a carência de democracia.

Num país que está passando por uma época de aprendizagem democrática é de suma importância que esta aprendizagem comece pela escola. Num momento

tão especial não se pode deixar de procurar todos os mecanismos de tornar a gestão da escola o mais democrática possível para os educando comecem desde muito cedo a praticar democracia. Nesse caso o papel do gestor é de grande importância, pois é este o responsável para direcionar os rumos da instituição a qual está dirigindo transformando-a numa verdadeira escola de cidadania. Não pode se esquecer que a escola pública desempenha o papel de formação do cidadão e é responsável pela formação da educação formal dos brasileiros, portanto tem um papel de relevância no processo de aprendizagem de democracia. Para ter-se uma escola com tal eficiência é imprescindível que a pessoa que lidera e coordena o trabalho pedagógico tenha perfil compatível com o de um negociador capaz de buscar a participação de todos nas atividades da escola.

A tarefa essencial da escola é a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem que, mediante as práticas pedagógico-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem. A escola é uma instituição social com objetivos explícitos de desenvolver nos alunos a consciência de cidadania junto com o conhecimento tornando-os capazes de práticas cidadãs para viverem numa sociedade organizada.

Partindo do pressuposto que o diretor é o maior responsável pela gestão da escola, é imprescindível definir o papel que este deve desempenhar na condução do desenvolvimento da proposta pedagógica construindo uma gestão na qual todos se envolvam na consolidação de uma escola que seja eficiente cumprimento de suas metas, suprimindo as necessidades e anseios da comunidade na qual está inserida.

## 1.2 – DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Diante do exposto anteriormente essa pesquisa se propôs a desvendar os seguintes questionamentos:

- Quais são os resultados esperados no processo de ensino e aprendizagem decorrentes de uma gestão escolar democrática e participativa em duas escolas públicas do DF?
- Quais são as repercussões dos tipos de lideranças exercidas nas duas escolas públicas pesquisadas?
- Qual a importância do envolvimento da comunidade escolar no processo educacional dessas duas escolas pesquisadas?

## 1.3 - OBJETIVOS

### 1.3.1 – Objetivo geral

Analisar a influência do tipo de liderança exercida pelo gestor educacional e sua repercussão no processo de ensino aprendizagem nas séries iniciais das duas escolas públicas do DF.

### 1.3.2 - Objetivos específicos

- Conceituar e identificar gestão educacional;
- Analisar e identificar os tipos de lideranças de gestão educacional;
- Investigar a influência e repercussão da gestão educacional democrática e participativa no processo de ensino e aprendizagem de duas escolas pesquisadas;
- Investigar qual a repercussão do tipo de cidadão que se formará a partir do tipo gestão educacional exercida.

## 2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 - GESTÃO OU ADMINISTRAÇÃO: QUAL A DIFERENÇA?

Nos dicionários identificam administração como um conjunto de princípios, normas e funções que objetivam o ordenamento dos fatores de produção e controle de sua produtividade e eficiência, para se atingir uma meta pré-estabelecida.

O termo gestão tem sido utilizado de forma equivocada em substituição ao termo administração. Comparando o que se propunha sobre o termo administração e o que propõe o termo gestão a mudança é radical. A idéia de gestão educacional está associada a outras idéias globalizantes de dinâmicas em educação, como por exemplo, o destaque á sua dimensão política e social, com ações para a prática da cidadania, participação, globalização.

Se muitos “administradores não-educadores” determinam a ação de professores e supervisores “não-muito educadores”, o que temos finalmente, é o fracasso da administração da educação, que significa inevitavelmente o fracasso da educação” (BELOTTO et al apud LIBÂNIO, 2001, p.25).

Segundo Libânio (1999, p.55) gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Os processos de intenção de sistematizar para se fazer funcionar uma estrutura organizacional é o que defini a gestão.

É preciso, pois, partir da atual maneira em que está o trabalho organizado na escola, para propor e implementar novas formas de administração que sejam não apenas mais democrática, mas também mais eficazes na busca dos objetivos educacionais da escola, onde acha-se concentrada, hoje, nas mãos do diretor de escolar, em lugar esse fato cumpre envolver esse diretor cada vez mais com os compromissos da transformação (PARO apud LIBÂNIO, 1999, p.25).

Segundo Libânio (1999, p.25) a direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível. Sendo o efetivo trabalho

realizado com o conjunto de pessoas dentro da escola procurando assim atingir todos os objetivos no projeto político-pedagógico. A Gestão escolar deve estar centrada no coletivo com participação em todos os segmentos da comunidade escolar nas tomadas de decisões, divisão de tarefas e compartilhamento das responsabilidades pela execução da proposta pedagógica.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, no qual necessitam de serem organizados. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interfere, direta ou indiretamente, sua direção demanda um novo enfoque de organização. É a essa necessidade que a gestão educacional tenta suprir de maneira eficiente, abrangendo, portanto a dinâmica do seu trabalho como prática social, que passe a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de uma mediação no seio da prática social global, que se constitui no único mecanismo de humanização de ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos (FERREIRA, 2000, p. 36)

A Gestão educacional é utilizada para designar a ação dos dirigentes escolares, surge, por conseguinte em substituição a administração educacional, para representar não apenas novas idéias, mas um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização da rede de relações que ocorrem no contexto interno e externo do ambiente escolar.

Conseqüentemente não se trata apenas de simples substituição terminológica. Trata-se da proposição de um novo conceito de organização educacional. A gestão se propõe a superar suas limitações de enfoque dicotômico, simplificado e reduzido e redimensiona-las no contexto de uma concepção do mundo e de realidade caracterizada pela visão de suas complexidades e dinamicidade pelas quais são utilizadas como força na construção da superação das idéias autocráticas e autoritárias.

## 2.2 - PERFIS DE DIFERENTES GESTORES EDUCACIONAIS

Entende-se que todo e qualquer grupo tem por necessidade implícita de uma liderança, que por natureza emerge do próprio grupo. O gestor educacional é entendido como um líder e coordenador das atividades e ações da escola.

Segundo Pichon-Rivièri, criador do conceito de “grupos operativos”, ele fala de quatro tipos de liderança: autocrática, democrática, laissez-faire, demagógica.

- ✓ Autocrática, habitualmente exercida por pessoas de características obsessivo-narcisistas e própria de grupos compostos por pessoas inseguras, que não sabem usar de modo pleno a sua liberdade.
- ✓ Democrática, que implica uma hierarquia, com a definição de papéis e funções, em reconhecimento dos limites e das limitações de cada um.
- ✓ Laissez-faire, que nos remete a um estado de negligência, sendo o seu maior risco a falta de um limite para as angústias, dúvidas e inseguranças, acarretando o risco de desagregação do próprio grupo.
- ✓ Demagógica, em que o líder tem uma caracterização do tipo “falso self”, e a sua ideologia é construída mais sobre frases retóricas e promessas de impacto, do que ações reais. Isso provoca decepções e desânimo por parte dos liderados.

Verifica-se que atualmente há diferentes tipos de lideranças adotada nas escolas públicas, no qual muda todo cenário participativo da escola, refletindo assim, num trabalho bem diversificado que é a formação plena do aluno. Libânio (2001, p.97-98) cita três tipos de gestão adotada nas escolas públicas: técnico científico ou burocrática, autogestionária e democrática (participativa).

- ✓ Técnico científico, são normas previamente definidas, com forte ênfase na determinação rígida de tarefas e no controle do comportamento das pessoas.
- ✓ Autogestionário, pouca participação com planejamento organizativo, formas de acompanhamento e de avaliação do trabalho. Valorização a participação na gestão e tende a atribuir maior importância à vida interna do grupo. A exclusão de qualquer forma de diretividade pode

levar à formação de subgrupos gerando dificuldades em atingir objetivos e práticas comuns.

- ✓ Democrática (participativa), acentua tanto a necessidade de estabelecer objetivos e metas quanto a de prever formas organizativas e procedimentos mais explícitos de gestão e de articulação das relações humanas. Sem a ausência de direção existem objetivos e processos de decisão compartilhados.

Para atender de forma eficiente à dinâmica das escolas o ideal seria que todas as escolas adaptam-se a liderança democrática. Neste sentido, faz-se necessário saber liderar com as diferenças, juntando-as num só eixo para que as mesmas tornem-se por si mesmas as soluções. O aprendizado da democracia também o é para o gestor, que mesmo tendo vivido o período da não-democracia tem que procurar desenvolver habilidades que se juntem às habilidades natas para que com sabedoria possa coordenar os trabalhos nas escolas públicas, sem que estas tornem clientes, ou seja, meras repetidoras dos sistemas tradicionais das escolas particulares que servem a uma determinada clientela.

A escola pública é aberta à sociedade e serve a essa mesma sociedade. Portanto deve ser o ponto norteador para que os cidadãos que nela estudam estejam aptos a exercer o seu papel na sociedade. Como uma instituição aberta a todos os segmentos da escola que juntos fazem uma escola de qualidade e democrática.

Cabe então, ao gestor desenvolver seu papel buscando o aproveitamento das diferenças na construção de um coletivo que beneficie a todos. Não é comprovado que a simples eleição do gestor seja a garantia que este tenha perfil democrático. Devido a falta de candidatos ao cargo pode simplesmente trazer para a escola uma pessoa que por não conhecer a realidade da mesma e ter que apresentar um projeto previamente pronto no ato da candidatura, não tenha a facilidade de coordenar os conflitos que com certeza aparecerão mesmo por falta de conhecer a realidade em que aquela escola esta inserida.

Também não pode-se garantir que administradores formados em universidades, mesmo que essas sejam as melhores, estejam capacitados integralmente para dirigir uma escola com eficácia e eficiência. Portanto eleito, concursado, nomeado pelo poder público, o gestor escolar carece de ser uma pessoa com habilidade de liderança nata, formação acadêmica e ser uma pessoa

sempre em busca de novos conhecimentos e atualizações para estar sempre ligado com as novas tendências e articulado com todos os segmentos que compõem o espaço escolar.

Uma pessoa com esses atributos com certeza fará da escola pública uma instituição eficiente na educação de seus alunos, formando-os cidadãos tão conscientes de sua cidadania que as promessas de campanhas políticas deixarão de serem meras promessas e realmente serão aplicados na educação pública do nosso país todos os investimentos para fazer dela a verdadeira formadora de cidadãos atuando ativamente da sociedade.

Um gestor democrático, por excelência deve ser um líder. Este atuará liderando as diferenças em favor das adversidades que podem gerar dentro da instituição escolar, pois, reprimir os conflitos é a forma mais adequada de dizer não a democracia. Um gestor com perfil democrático, deve usar as diferenças existentes em seu grupo para que as idéias surjam e que sejam soluções para os infinitos problemas que a escola pública vivência. É evidente que com as grandes dificuldades de materiais, de pessoal, de salas superlotadas, da estrutura física deficientes das escolas, dos baixos salários dos trabalhadores em educação, em especial dos professores, dos problemas advindo da comunidade, os conflitos dentro da escola aparecerão de uma forma ou de outra. A capacidade de o gestor conviver e reverter para benefício fará com que a instituição por ele coordene seja lugar de democracia e benéfica a todos que ali estão inseridos.

Fazer com que todos os segmentos participem ativamente da construção do projeto político-pedagógico, com sugestões de ações que devem ser desenvolvidas dentro do espaço escolar por certo há de trazer benefícios que contemplem a todos. Não só os profissionais envolvidos, mas também os pais, os alunos, a comunidade circunvizinhas a escola devem participar na construção de um espaço educativo dirigido a toda a sociedade organizada.

### 2.3 - GESTÃO PARTICIPATIVA

. A Gestão participativa tem em seus princípios a livre escolha de objetivos e processos de trabalhos centrados na construção conjunta do ambiente de trabalho. O objetivo da participação coletiva é assegurar a gestão democrática da escola, proporcionando o conhecimento das metas da proposta pedagógica e favorecendo maior aproximação entre professores, alunos e pais experimentando formas não-autoritárias de exercício do poder e intervindo nas decisões da escola e definindo coletivamente os rumos para se alcançar os objetivos.

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania. Lück (2000, p. 18)

Segundo Libânio (2001, p.56) a participação é o meio de assegurar a gestão democrática da escola porque permite que funcionários e comunidade envolvam-se no processo de tomada de decisão. De modo que todos possam participar ativamente da organização da escola e além de favorecer maior aproximação entre profissionais da educação, pais e alunos.

Segundo Lück (2000, p.17) em empresas a participação nas tomadas de decisões é uma estratégia que visa a busca do aumento da produtividade. Já nas escolas é no sentido da prática da democracia, isto é a busca de formas não-autoritárias de exercício de poder, de definir as metas e o rumo dos trabalhos.

Libânio (2001, p.56) cita cinco fundamentos de trabalho em equipe ou trabalho participativo:

Em primeiro lugar, a equipe deve ter uma meta, propósito, causa ou objetivo quer seja identificado, aceito, compreendido e desejado por todos os membros a equipe. Em segundo lugar, a equipe deve ter espírito, moral e desejo de triunfar ainda que seja ao custo de consideráveis sacrifícios individuais. Em terceiro lugar, as linhas de autoridade e responsabilidade devem estar claramente definidas e compreendidas perfeitamente por todos. Em quarto lugar, estabelecer canais de comunicação. Em quinto lugar, o líder deve descobrir e utilizar ao máximo as capacidades criadoras de cada uma das pessoas e uni-las numa equipe homogênea.

Tais pontos mostram a necessidade de a escola ter objetivos comuns compartilhados, envolver toda a equipe de profissionais, definirem uma estrutura organizacional em que todos tenham responsabilidades, disporem de várias formas de comunicação entre todos os segmentos, ter uma liderança que consiga motivar e mobilizar as pessoas para uma atuação conjunta em torno de objetivos comuns.

A prática da participação nos processos de gestão, por si só, não esgota as ações necessárias para que seja assegurada a qualidade do ensino. Tanto quanto os vários elementos desta, a participação é um meio de alcançar melhor e mais qualidade dos processos de ensino aprendizagem.

Todavia, é preciso considerar que a participação implica processos de organização e gestão, procedimentos administrativos, modos adequados de fazer as coisas, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação das atividades, a cobrança das responsabilidades. Segundo Libânio (2001, p.57) salienta que a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação em função dos objetivos da escola.

Lück (2000, p.16) salienta porque optar pela participação na gestão escolar:

- ✓ Para melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas.
- ✓ Para garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade.
- ✓ Para aumentar o profissionalismo dos professores.
- ✓ Para combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos diretores e professores.
- ✓ Para motivar o apoio comunitário às escolas.
- ✓ Para desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

## 2.4 - GESTÃO DE ESCOLA PÚBLICA

Os governantes brasileiros têm demonstrado muito interesse em melhorar o nível da educação pública no país. A primeira meta seria a de se ter escola para todos. Segundo as estatísticas mais atuais hoje a grande maioria das crianças em idade escolar estão nas escolas. Agora o que seria a meta é buscar melhorias educacionais para estas crianças que freqüentam escolas com estruturas físicas bastantes precárias, com salas superlotadas e professores mal remunerados e com deficiência de formação profissional.

Com uma situação tão desanimadora que se encontra a escola pública o gestor fará a diferença se conseguir desenvolver, mesmo com tanta deficiência, uma proposta pedagógica que faça a diferença nos educando que só tem na escola pública o seu meio de se educar e mudar os rumos da sua vida. Para tal é necessário que o gestor seja capaz de mesmo com as adversidades buscar recursos alternativos que produza mais qualidade e eficiência para a unidade de ensino a qual dirige. Segundo Manasse 1984 (apud LÜCK 2000, p. 42) “Diretores eficazes têm uma visão de suas escolas e têm noção clara de que seu papel é transformar esta visão em realidade”.

A realidade da escola pública com poucos recursos humanos para produzir maior qualidade e eficiência é necessária que seja concebida de afor com as condições específicas de cada unidade de ensino. Sendo necessário buscar parcerias com pais e instituições, sendo um bom caminho para obterem-se recursos, humanos e materiais que venham suprir ou mesmo minimizar as carências existentes.

As escolas públicas não são organismos isolados, elas integram um sistema escolar e dependem das políticas públicas e da gestão pública [...] uma escola deve ser exercida tendo em conta, de um lado, o planejamento, a organização, a orientação e o controle de suas atividades internas conforme suas características particulares e sua realidade; por outro, a adequação e aplicação criadora das diretrizes gerais que recebe dos níveis da administração do ensino. (LIBÂNIO, 2001, p.116).

Mesmo com autonomia limitada, pois esbarra-se nas leis que regem o poder público, é possível melhorar o ambiente de ensino, procurando oferecer aos

educando condições para alcançar conhecimento que não sejam limitados a apenas o aprendizado da leitura e escrita e o aprender matemático. Segundo Libânio (2001, p.117) salienta que a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e às formas externas: eleições, assembléias e reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem.

Um gestor com perfil democrático e inovador será capaz de abrir caminho junto a instituições que prestam serviços, como exemplo, cita-se as penas alternativas da justiça que oferecem prestadores de serviços que podem e muito ajudar na escola prestando serviços de manutenção e doação de materiais que não são oferecidos pelo governo.

Lück (2000, p.18) cita que devem-se criar um ambiente estimulador dessa participação, processo esse que se efetiva a partir de algumas ações especiais:

- ✓ Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo.
- ✓ Promover um clima de confiança.
- ✓ Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes.
- ✓ Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços.
- ✓ Estabelecer demanda de trabalho centrado nas idéias e não em pessoas.
- ✓ Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Dentro de uma mesma secretaria de educação existem unidades de ensino com diferentes condições de atendimento embora todas recebam a mesma atenção que é dada pelo governo. Em tais unidades percebe-se que o desempenho dos gestores que estiveram à frente do trabalho foi o diferencial para manter o padrão de qualidade e eficiência da escola. A comunidade é grande colaboradora quando se trata de relacionamento aberto e franco, cultivando o diálogo e permitindo a participação de todos.

Esse trabalho pode ser desenvolvido através da associação de pais, alunos e mestres, com diretoria eleita e composta por membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Que as decisões sejam tomadas em assembléias e o planejamento seja participativo com a comunidade possa escolher e decidir sobre os rumos da proposta pedagógica e que obras devem ser implantadas e como serão executadas. A participação efetiva vai fazer com que todos sintam responsáveis pela

escola e pela educação que deseja para os seus filhos. Na perspectiva de vale a autonomia da escola e a aproximação da família com a escola, permitindo uma participação mais efetiva da comunidade e colocando na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, com objetivos claros de sua missão, seus princípios, seus clientes e os resultados a que deseja chegar.

A autonomia da escola se amplia com ações de incentivo à participação e, também, com a criação de mecanismos de construção coletiva do projeto pedagógico. Colocar em prática, no cotidiano das atividades escolares, uma proposta educativa que seja fruto da vontade das comunidades escolar e local é um exercício democrático e promove maior autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola (atual – Lei n. 9394/96).

Através da participação da comunidade nas atividades da escola esta se torna responsável pela mesma adotando e cuidando para que seja sempre melhor. A comunidade que ama a escola não mede esforços para melhorá-la e de construir gradativamente sua autonomia.

## 2.5 - GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Libânio (2001, p.14) salienta que alguns estados combinam, para a designação de diretores escolares, o processo eleitoral com outros critérios profissionais, tais como desempenho alcançado em uma prova competitiva, apresentação de um plano de desenvolvimento escolar e referências sobre o desempenho passado como diretor de escola.

Contudo, para que a eleição de diretor tenha um maior alcance e poder de provocar mudanças, deve se inserir num projeto de democratização da escola. Eleger o diretor e deixá-lo só na condução da escola sem participar da mesma, além de estimular o autoritarismo, deixa-o vulnerável às pressões externas. Algumas Unidades da Federação experimentaram a eleição direta para diretor de escola pública. Uma dessas unidades foi o Distrito Federal que com a eleição do governador Cristovam Buarque, foi instituída a eleição direta para diretor de escola pública. Para quem vivenciou essa transformação pôde testemunhar uma experiência nova. Um dos principais problemas foi a candidatura. Em muitas escolas

não havia candidato interessado no cargo então era convidado alguém de fora da escola para ser eleito, pois não se conseguia formar mais de uma chapa.

Para ser candidato o interessado precisava preencher alguns requisitos, tais como; ser professor efetivo da secretaria de educação; ter curso superior na área de educação, oferecer um projeto político-pedagógico. Daí como criar ou montar um projeto político-pedagógico para uma comunidade com a qual não se tem afinidade? Como ser democrático com uma proposta pedagógica que não foi construída pelo grupo? O que se notou foi que diretores eleitos eram tão ou mais autoritários que os indicados ou praticavam a administração ao modelo *laissez-faire*, sem muitas cobranças, pois é encarado como beneficiário uma vez que recebera o voto de todos.

Segundo Libânio (2001, p.89) salienta que infelizmente, predomina ainda no sistema escolar público brasileiro, a nomeação arbitrária de diretores pelo governador ou prefeitos, geralmente para atender conveniências e interesses político-partidários.

No Distrito Federal viveu-se um período muito maior de ditadura, o processo de eleição também traz grandes ilusões, pois se tem conhecimento de candidatos ligados a político locais que concorrem a cargo de diretor de escola, para, num sistema de troca de favores, trabalharem em prol da eleição de algum candidato no próximo pleito ou mesmo de pessoas juntarem-se para revezar na direção por vários anos. O que nota-se é que a eleição para diretor de escola ainda terá de percorrer um longo caminho até que se forme uma sociedade consciente o suficiente para entender os interesses da real democracia. A eleição do diretor não pode ser feita de forma isolada, pois sendo assim não contribuirá com o processo de democratização da educação.

Outro ponto a ser discutido na eleição de diretor de escola é que de nada adianta eleger alguém para um determinado cargo e não oferecer a este as condições mínimas necessária para desenvolver o projeto político-pedagógico proposto. A escola pública não é detentora de nenhuma renda, dessa forma torna-se difícil o trabalho do diretor sem que haja recursos financeiros. Embora nos últimos anos um pequeno avanço foi dado nesse sentido com o projeto do governo que é o PDDE – Programa do Dinheiro Direto na Escola. Com esse programa, todo ano, o governo destina um pequeno recurso financeiro a cada escola para suprir as necessidades primárias das instituições educacionais públicas. Mesmo

reconhecidamente como avanço, as escolas não têm autonomia para empregar tal recurso, devido à burocracia, ainda que necessária muito grande. Muitas vezes a escola se vê obrigada a adquirir produtos que lhe são supérfluos porque não lhe é permitido fazer um plano de aplicação dentro da sua realidade.

Tomando o termo gestão como sinônimo do termo administração, o significado geral mais seria utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.

Para que realmente ocorra uma gestão democrática faz-se necessário romper com a estrutura organizada para dificultar a descentralização e a autonomia da escola, é uma imposição sem a qual a gestão democrática dificilmente pode ocorrer. No entanto, a construção da autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola não pode ser confundida com um processo de soberania ou independência, perdendo-se, com isso, a natureza integradora que caracteriza o sistema.

## 2.6 - ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Entende-se por estratégias de participação na gestão educacional os instrumentos legais que os segmentos sociais envolvidos na comunidade escolar têm para participar ativamente na construção do projeto político-pedagógico que norteará as ações da escola.

O envolvimento coletivo nas discussões, planejamentos e definição de projetos para a instituição educativa, deve contribuir para a construção do processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades sócio-econômicas na concretização desses projetos. Significa, ainda, discutir as políticas públicas para a educação e definir e deliberar sobre a utilização dos recursos destinados às instituições. Essa participação pode ocorrer, em determinados momentos, contando com a participação da comunidade como um todo, e em outros, por meio de seus representantes democraticamente eleitos, como o grêmio escolar, o conselho escolar, a associação de pais, alunos e mestres, conselho de classe entre outros.

A gestão democrática não implica na perda do princípio da autoridade. É ela quem tem a responsabilidade de conduzir o processo, de propor as diretrizes, de liderar a mudança. A diferença, no modelo de gestão democrática, está em que à comunidade escolar – profissionais, aluno e população organizada em conselhos locais – é chamada a construir e gerenciar seus próprios projetos pedagógicos. Cada escola, nesse contexto, enfrenta o desafio de se construir como entidade pedagógica, (MENDONÇA, 1996, p.37).

A participação na elaboração do projeto pedagógico é um aprendizado visto que nem sempre foi possível. O Brasil passou por um longo período de ditadura que fez com as pessoas aprendessem apenas obedecer. Não havia participação nas atividades das escolas públicas. Os alunos eram educados para cumprir e serem disciplinados. Aliás, uma palavra sempre presente no ambiente era disciplina. Não era cobrada participação ou opinião dos estudantes, mas, sim obediência. Aquele que não concordava era tomado com indisciplinado.

Para o professor a situação não era diferente. Nesse período o papel do professor era de transmissor de conteúdos, com a aprendizagem centrada em sua figura como aquele que sabe o que deve ser ensinado e aprendido. Diferente dos objetivos educacionais atuais nos qual o professor passa a ter o papel de mediador da aprendizagem, com aquele que ensina e aprende ao mesmo tempo. Que aprendizagem passa ter como significado a troca de conhecimento. Num modelo educacional torna-se imprescindível a participação de todos no processo educacional.

No período de ditadura, quando não concordar era indisciplina, a gestão das escolas públicas era centrada na figura do diretor. Este detinha o poder dentro da escola. Era o que dava ordens e tomava as decisões, era sempre uma administração verticalizada na qual o diretor recebia ordens de superiores, transmitia ordens aos professores e estes por sua vez davam ordens aos alunos

A escola era vista como disciplinadora e corretiva. Era muito cobrada na postura de educar o aluno para uma sociedade obediente, firme e autoritária. Tanto com os educando quanto com o corpo docente. A escola era muito cobrada em seus objetivos principais pelo poder público, ordem vinha de cima para baixo Nessa época a participação dos pais se restringia ao comparecimento nas reuniões de pais e nas festas escolares. As reivindicações e sugestões eram muito raramente ouvidas e aceitas.

Hoje esse quadro não mudou muito. A comunidade escolar ainda demonstra dificuldade para participação. Tal situação deve-se ao fato que muitos pais foram educados numa escola que não permitia a participação. Por esse motivo é que o papel do gestor de escola hoje tem de ter um papel de extrema importância. Este deve um profissional sempre em busca de idéias criativas que possibilitem a participação de todos.

O gestor deve uma pessoa sempre em busca de inovações, criando um ambiente que deixe os que nela estão inseridos à vontade expressarem-se livremente, que estenda a educação democrática também aos pais e funcionários, pois estes vêm de uma educação autoritária com poder centralizado numa única pessoa. No princípio talvez uma gestão nestes moldes possa gerar alguns conflitos. Mas isso é natural devido à história da educação, que hoje passa por um período de revisão.

Lück (2000, p. 37) cita algumas estratégias para facilitar a participação:

- ✓ Identificar as oportunidades apropriadas para a ação e decisão compartilhada.
- ✓ Estimular a participação dos membros da comunidade escolar.
- ✓ Estabelecer normas de trabalho em equipe e orientar a sua efetivação
- ✓ Transformar boas idéias individuais em idéias coletivas.
- ✓ Garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos.
- ✓ Prover reconhecimento coletivo pela participação e pela conclusão de tarefas

Não se pode cobrar uma educação que não foi dada, mas através de estratégia, estender a toda comunidade escolar os benefícios da nova educação de modo horizontal procurando atingir o nível ideal de sociedade composta por cidadãos críticos, conscientes e participativos, com interesse no bem comum e no crescimento coletivo com justiça social.

## 2.7 - GESTÃO DE PESSOAS

A escola é organizada com o propósito de alcançar suas metas, as quais dão razão a organização escolar e orientam portanto a tomada de decisões no que diz respeito a natureza dos currículos e programa. Qualquer pessoa que se proponha a fazer parte do quadro de funcionários de uma escola necessita se informar dos objetivos e na medida do possível participar dando contribuição para o melhoramento dos mesmos.

A participação coletiva é essencial na organização e gestão do trabalho escolar, assim os professores podem aprender várias coisas como: família, projeto pedagógico e tomar decisões em conjunto, assumindo coletivamente a responsabilidade pela escola e investir no seu crescimento profissional.

A transferência de responsabilidade da gestão para as próprias escolas tornou-se uma das idéias mestras da administração escolar dos dias atuais, não apenas por se constituir numa solução mais democrática, mas também porque responde às dificuldades crescentes enfrentadas pelos sistemas de ensino para gerirem um número de escolas que vem ultrapassando sua capacidade de controle.

A gestão democrática deve ser assumida com cautela para que possa trazer mais benefícios não só para os alunos como também para toda a comunidade escolar. No contexto educacional, o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetiva responsabilidade de um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos e qualitativos.

Um dos braços que dá sustentação à Gestão Escolar é a gestão de pessoas. Esta se baseia no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e as formas como as pessoas estão organizadas são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado.

Para que a escola não perca a função social é necessário que a liderança coordene algumas ações de modo que o bem comum seja construído com a responsabilidade de todos e alguns paradigmas de concepção básicos sejam quebrados no caminho da construção da democracia.

Deve-se trocar a atuação fragmentada para a sistemática, na qual todos participam da organização de forma interativa. Que todos tenham responsabilidades pelos resultados com interesse no bem comum deixando para trás a responsabilidade apenas com o seu trabalho. Que ações coletivas sejam coordenadas na busca do sucesso coletivo esquecendo a hierarquização e burocratização. O espírito de equipe deve ser bastante trabalhado e coordenado buscando a participação de todos e a cultura de que todos dividem as mesmas responsabilidades e os mesmos sucessos.

Para desenvolver na escola o espírito de equipe e a formação democrática dos funcionários é necessário levar em consideração alguns benefícios, como:

- ✓ promover na escola ações de formação continuada e em serviço, para desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como para elevar a motivação e auto-estima dos profissionais, tendo em vista a melhoria do atendimento às necessidades escolares cotidianas;
- ✓ promover regularmente a integração entre os profissionais da escola, pais e alunos, visando à articulação de suas ações, à unidade de propósitos e de concepção educacional;
- ✓ promover ações para desenvolver equipes de lideranças, mediar conflitos e favorecer a organização dos segmentos escolares, em clima de compromisso ético e solidário;
- ✓ adotar práticas avaliativas do desempenho de professores e funcionários, ao longo do ano letivo, para promover a melhoria contínua desse desempenho, no cumprimento de objetivos e metas educacionais;
- ✓ estabelecer unidade de atuação dos diversos segmentos da comunidade escolar, pela promoção do conhecimento e compreensão da legislação educacional, do segmento da escola e demais normas legais que orientam os direitos e deveres de professores, funcionários, pais e alunos;
- ✓ promover práticas de valorização e reconhecimento do trabalho dos professores e funcionários, no sentido de reforçar ações voltadas para melhoria da qualidade de ensino pela promoção do conhecimento e compreensão e da sociedade na qual fazem parte.

## 2.8 - GESTÃO DE CONFLITOS

É de conhecimento geral que a escola pública tanto na sua estrutura organizacional quanto na sua prática pedagógica é marcada pela ideologia dominante. O que, no entanto não impede que haja uma contra-ideologia a partir do conhecimento das contradições dessa ideologia.

A escola reflete as contradições da formação social, cultural e étnica, o que nos faz compreender o porquê dos conflitos que marcam suas ações pedagógicas. Isto exige que se tomem como fundamento teórico pedagogias transformadoras que, inseridas na prática social da escola, realizam a mediação entre o individual e o coletivo, possibilitando a inserção da escola na totalidade social de que faz parte. Por isto, o trabalho escolar, pensado numa perspectiva crítica, centra-se nas questões sociais e coletivas.

A sociedade brasileira é formada por diversas etnias, culturas, credos e raças. É claro, que com tanta diferença, os conflitos serão inevitáveis. Como não se podem evitar conflitos o melhor mesmo é fazer com que eles sejam aproveitados para trazer soluções práticas para o sucesso da educação. Nesse sentido, a escola deve ser local de diálogo, de aprender a conviver, vivenciando a própria cultura e respeitando as diferentes formas de expressão cultural, onde todos os credos, todas as manifestações populares e todos os diferentes modos de vida sejam respeitados e compartilhados harmonicamente.

Um gestor com habilidade de gerenciar de forma criativa os conflitos que venham existir dentro do ambiente escolar, certamente será capaz de construir uma escola pluralizada, fazendo com que as diferenças sejam o complemento da formação da cidadania.

Lück (2000, p.41) aborda algumas maneiras de construir uma escola igualitária:

- ✓ Trabalhar junto à comunidade escolar para desenvolver a visão e os objetivos da escola.
- ✓ Promover reuniões formais e informais para refletir sobre a visão e os objetivos.
- ✓ Desenvolver uma ótica pró-ativa e empreendedora.
- ✓ Definir uma entidade comum.

- ✓ Desenvolver o perfil da escola.

A Democracia consiste em não repressões, portanto ao gestor com perfil democrático não cabe evitar ou reprimir conflitos, mas sim administrá-los para o crescimento coletivo da sociedade em que a escola está inserida, pois esta é a função social da escola pública.

## 2.9 - CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Todo trabalho tem que ter planejamento. O trabalho da escola também. Para nortear todas as ações da escola é necessário que se construa um projeto, um plano que será como uma bússola de todos que nela estarão inseridos. O projeto político-pedagógico deve beneficiar todos os segmentos imbuídos dentro do complexo educacional, isto quer dizer; alunos, professores, pais, funcionários em geral.

Segundo Libânio (2001, p.127) salienta que o projeto é um guia para a ação, prevê, dá uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, institui procedimentos e instrumentos de ação. A gestão põe em prática o processo organizacional para atender ao projeto, de modo que este é um instrumento da gestão.

O Plano Nacional de Educação propõe que “a gestão da escola deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação” (MENDONÇA 1998, p. 37).

Pensando na qualidade de ensino e na construção de uma educação com qualidade é necessário que cada instituição escolar tenha seu projeto político-pedagógico que contemple todos os segmentos. O primeiro passo para esta construção é fazer uma pesquisa na comunidade escolar para saber dos anseios e preocupação dos seus cidadãos. Diante do diagnóstico aí sim o gestor promoverá reuniões e palestras para que todos participem dando suas opiniões e escolhendo o que é melhor para a escola e os meios pelos quais se pode conseguir realizá-los. Existem alguns meios legais que podem proporcionar a escola condições de

organizar ações, tais como; Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Associações de Pais e Mestres, entre outros.

O projeto é um guia para a ação, prevê, dá uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, institui procedimentos e instrumentos de ação. A gestão põe em prática o processo organizacional para atender ao projeto, de modo que este é um instrumento da gestão... é o ordenador, o norteador da vida escolar Libânio. (2001,p.86)

O projeto Político-Pedagógico deve ser pensado, avaliado e construído democraticamente com ações planejadas de acordo com a realidade da escola, não deve ser utópico, pois deve ser um produto do trabalho comum da própria comunidade. Devem-se levar em conta as possibilidades de recursos, tanto materiais quanto de pessoas, para concretizar com sucesso todas as atividades que foram planejadas.

### 3 – METODOLOGIA

#### 3.1 – ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS E O TIPO DE PESQUISA UTILIZADA

Na metodologia adotada neste trabalho teve o intuito de levantar os dados e proceder-se à sua análise, inferindo no âmbito que usualmente se considera como pesquisa qualitativa.

Segundo Chizzotti (1991, p.79) verifica-se que:

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito [...] as ciências humanas têm sua especificidade - o estudo do comportamento humano e social – que faz delas ciências específicas, com metodologia própria.

Ressalta-se contudo, que o tipo de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, pois se orienta segundo Chizzotti (1991, p. 102) na caracterização abrangente para designar diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência e avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito. E Lüdke e André (1986, p. 18) mostram que alguns autores acreditam que o estudo de caso é qualitativo, pois se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

#### 3.2 – CENÁRIOS E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em duas escolas públicas do DF, sendo uma localizada em Sobradinho - DF e a outra localizada em Santa Maria - DF.

Os participantes dessa pesquisa foram compostos por professores regentes, possibilitando assim analisar sua visão dentro do contexto escolar sobre a gestão

exercida em sua escola e por diretores do ensino fundamental, para identificar o tipo de gestão exercida e podendo assim analisar o seu referencial teórico com sua prática escolar diária.

### 3.3 – ESPECIFICAÇÃO DAS FASES

Essa pesquisa foi realizada em seis fases distintas, através da abordagem qualitativa no período de novembro de 2005 a junho de 2006.

A 1ª. fase consistiu na escolha do tema, breve formulação da justificativa e pesquisa bibliográfica. Foi possível nesse sentido, iniciar um posicionamento em relação aos princípios teóricos pertinentes, com a definição do seguinte tema desta monografia “A influência do tipo de liderança exercida pelo gestor educacional e sua repercussão no processo ensino-aprendizagem nas séries iniciais”, no mês de novembro de 2005.

A 2ª. fase constitui na construção do projeto de pesquisa no período de fevereiro a abril de 2006.

A 3ª. fase constitui na construção do referencial teórico da monografia, no período de março a abril de 2006.

A 4ª. fase constitui na elaboração e aplicação dos instrumentos de coleta de dados, no período de abril e maio de 2006.

A 5ª. fase constitui na organização, análise e discussão dos dados coletados, no período de maio e junho de 2006.

A 6ª. e última fase, constitui na construção final da monografia com suas considerações teórico-práticas, no mês de junho de 2006.

### 3.4 – INSTRUMENTOS PARA COLETAS DE DADOS

Essa monografia teve como instrumento uma entrevista estruturada ou padronizada, (vide apêndice) que segundo Lodi apud Lakatos e Marconi (2001, p.

197) o motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas. Foram entrevistados 1 professor e 1 diretor da escola de Sobradinho - DF e 1 professor e 1 diretor da escola de Santa Maria - DF.

### 3.5 – CATEGORIAS, ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

#### 3.5.1 – Especificação das categorias escolhidas

Registra-se a seguir algumas categorias trabalhadas como orientação para a coleta de dados através de entrevista com professores acerca do tema: “A influência do tipo de liderança exercida pelo gestor educacional e sua repercussão no processo ensino-aprendizagem nas séries iniciais”.

#### Categorias de análise:

- 1ª. – Tipo de gestão exercida na escola;
- 2ª. – Sistemática de tomada de decisões na escola;
- 3ª. – Participação da comunidade no ambiente escolar em relação a tomada de decisões;
- 4ª. – Processo de avaliação das atividades pedagógicas na escola;
- 5ª. – Tipo de liderança exercido pelo diretor educacional;
- 6ª. – Sugestões apresentadas para que o diretor possa desenvolver uma gestão democrática.

### 3.5.2 – Organização dos dados, análise e discussão

A seguir estão registrados os dados coletados a partir dos relatos de entrevistas seguido da análise sobre os mesmos.

#### 1ª. – Tipo de gestão exercida na escola

Relato do diretor A- “Gestão participativa”

Relato de professor A- “Gestão participativa”

Relato do diretor B- “Gestão Participativa”

Relato do professor B- “Formal verticalizada”

Como se verificou em todos os relatos o que se predomina é a gestão democrática – participativa, mas no que se refere apenas as normas internas da escola, sendo o que há uma normalização padrão que seja as escolas prontas pela secretaria de ensino. Vale ressaltar o relato do professor B, que se refere a uma gestão verticalizada. Nos quais as ordens já chegam prontas às escolas e professores e diretores apenas cumprem, sem poder de discutir se as normas enquadram nas realidades e necessidades da escola.

Nesse sentido, pode-se dizer que esses dados estão de acordo com Libânio (2001, p.116) quando diz que uma escola deve ser exercida tendo em conta, de um lado, o planejamento, a organização, a orientação e o controle de suas atividades internas conforme suas características particulares e sua realidade; por outro, a adequação e aplicação criadora das diretrizes gerais que recebe dos níveis da administração do ensino.

#### 2ª. – Sistemática de tomada de decisões na escola

Relato do diretor A-“Práticas participativas. Para decidir sobre alguns eventos a ser realizado na escola, todos os segmentos escolar dão sugestões e discutem e decidem como será o evento”.

Relato de professor A- “Muitas coisas são resolvidas através do diálogo, através de reuniões, e outras são impostas”.

Relato do diretor B- “Práticas participativas. Toda comunidade escolar participada da tomadas de decisões, opinando sobre tudo que acontece na escola, sendo do consentimento de todos que ali estão inseridos”.

Relato do professor B- “Temas de muita importância, cumpre-se. Temas sem muita relevância discutem”.

Em todos os relatos observa-se que todos os segmentos participam das tomadas de decisões, porém com poder de decisão muito limitado, deveria a escola participar mais das tomadas de decisões no que tange à organização da estrutura escolar no geral, não apenas poder de decisão em resolver problemas do dia-a-dia, como festa, presentes, organização do mural e outros. Importante salienta o do professor B quando diz que “temas de muita importância cumpre-se. Temas sem muita relevância discutem”.

Segundo Lück (2000, p. 17) que caracteriza a participação como a atuação dos membros de uma unidade social em assumir o seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas.

3ª. – Participação da comunidade no ambiente escolar em relação a tomada de decisões

Relato do diretor A- “A comunidade sempre participa quando é solicitada, mas não é fácil. As pessoas preferem deixar para os outros. A participação mais efetiva é dos funcionários e professores”.

Relato de professor A- “Estamos tentando melhorar esta relação e participação, através de reuniões na tomada de decisões”.

Relato do diretor B- “A comunidade sempre está presente no meio escolar, mas pouco contribui nas tomadas de decisões, não opinam e não dão sugestões”.

Relato do professor B- “Não há participação da comunidade escolar como um todo nas tomadas de decisões. APM instituída sem o devido exercício para qual se destina”.

Usando o relato do diretor A, identificou-se que a comunidade sempre está presente, mas preferem deixar que a escola tome frente às tomadas de decisões. Percebe-se a falta de consciência e de interesse da comunidade em fazer a escola funcionar de maneira a atender às suas necessidades.

A relação entre a comunidade e a escola ficou muito superficial, pouco interage com a escola. No entanto, Gadotti e Romão (apud LIBÂNIO 2001, p. 113) ressaltam que todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar a educação ali oferecida. Libânio (2001, p. 113) afirma que a participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola.

#### 4ª. – Processo de avaliação das atividades pedagógicas e administrativas na escola

Relato do diretor A- “Através da discussão e avaliação, daí entra-se em consenso e decide-se pela opção mais viável”.

Relato de professor A- “Através de relatórios semestrais, conselhos e avaliações coletivas, nos quais são colocados os problemas e buscam-se soluções”.

Relato do diretor B- “Através de reuniões coletivas para decidir os rumos a serem tomados na escola”.

Relato do professor B- “Avaliação pedagógica é feita mediante a apresentação de relatórios individuais dos alunos e a avaliação administrativa é feita informalmente nas reuniões”.

Verifica-se nos relatos das entrevistas que as decisões sobre o processo de avaliação das atividades realizadas nas escolas são tomadas em reuniões coletivas com todos os segmentos da escola, sendo um processo contínuo, na busca de soluções para o desenvolvimento pedagógico e administrativo das escolas.

Isso se faz verdade segundo a autora Lück (2000, p. 102) que a avaliação do desempenho é fundamental para a melhoria do ensino, pois pretende auxiliar professores e diretores a desenvolver suas competências e habilidades no ambiente

escolar [...] o processo de avaliação do desempenho em escolas participativas não é rígido, pois estas são dinâmicas e abertas ao crescimento e a mudança que são motivadas tanto por condições internas como externas.

#### 5ª. – Tipo de liderança exercido pelo diretor educacional

Relato do diretor A-“Liderança com responsabilidade. O diretor tem conhecimento da rotina pedagógica e participa das coordenações coletivas”.

Relato de professor A-“Liderança participativa. O diretor expõe os problemas e junto com todo o grupo procura sugestão para sanar as dificuldades apresentada”.

Relato do diretor B- “Liderança democrática. O diretor coordena todas as atividades exercidas na escola, juntamente com os funcionários e professores”.

Relato do professor B- “Não exercem liderança, já que foram nomeados, enquanto dirigentes assumem discurso diferenciado das práticas anteriores, portanto influenciam pouco”.

Contudo, verifica-se pelos relatos que nas escolas há uma liderança democrática - participativa, onde as tomadas de decisões são tomadas no coletivo. Com isso, fazer que todo o grupo de sugestões para a melhoria das condições de trabalho na escola, através da freqüente troca de idéias.

Assim, Lück (2000, p.45) ressalta que o diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola. O líder deve ajudar a desenvolver as habilidades nos outros, para que compartilhem a gestão da unidade.

#### 6ª. – Sugestões apresentadas para que o diretor possa desenvolver uma gestão democrática

Relato do diretor A- “Manter-se aberto ao dialogo e manter o clima de amizade com o grupo. Evitar autoritarismo e a imposição de suas idéias, mas de coordenar o trabalho do grupo”.

Relato de professor A- “Que apesar da falta de democracia que existe em suas eleições, sejam pessoas dialogantes e de fácil acesso”.

Relato do diretor B- “Ser flexível e manter um ambiente de cooperatividade”

Relato do professor B- -“Primeiro exonerar-se e assumir ao cargo quando eleito por toda comunidade escolar. E temas serem discutidos com todos os segmentos”.

Verifica-se nos relatos que a gestão democrática deveria começar desde a escolha do diretor escolar, sendo que na verdade os diretores são nomeados ao cargo. É necessário que o diretor faça da escola um ambiente propício ao diálogo, ao companheirismo, ao cooperativismo, pois todo o grupo escolar apresentam o mesmo objetivo que é estimular a autonomia intelectual e a formação idéias críticas do aluno em quanto cidadão.

Conforme Lück (2000, p.25) verifica-se que os professores e os diretores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, e identificando e modificando os aspectos do processo de trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho.

#### 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se que para se ter uma escola que atenda as necessidades de educação de que o Brasil precisa é necessário que se invista na formação de gestores com perfis de liderança, com bom conhecimento e prática da democracia e que sejam capazes de criar meios para formar o cidadão com espírito crítico e participativo empenhado no desenvolvimento do bem comum. O que menos importa são as formas que os gestores cheguem às escolas; se por meio de eleição direta, nomeação ou concurso público, o que importa realmente é que a pessoa que estiver à frente de uma organização educacional tenha firmeza de propósito e se ocupe da democracia para formar pessoas capazes de mudar a própria realidade e a da sociedade na qual está inserido.

O gestor deve preocupar-se em manter viva a participação de todos e o interesse geral da comunidade que cerca a escola, de modo que esta seja útil a todos e não se restrinja apenas aos alunos e professores empenhados na transmissão e recepção dos conteúdos.

É bem verdade que a escola pública está bem longe de ser a escola ideal, devido aos inúmeros problemas que enfrenta, mas também é verdade que com um projeto político-pedagógico de conformidade com sua realidade, elaborado a partir da necessidade e sugestão do círculo escolar, com criatividade e com um líder bem intencionado pode-se e muito fazer da escola um ambiente de transformação de vidas.

Para tanto, recomenda-se que este trabalho seja um começo para que todos aqueles que de forma direta ou mesmo indireta que participaram de sua elaboração, que tenham se conscientizado da importância da educação para a melhoria da qualidade de vida, e deve-se acreditar que se cada um fazendo sua parte com certeza será construída uma educação de qualidade para todos; primando pela preparação de alunos críticos e participativos no contexto escolar e no meio social em que vivem.

## 5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática: atuais tendências, novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIZZOTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

LIBÂNIO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estruturas e organização**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Alternativa, 2001.

Lück, Heloísa., FREITAS, Kátia., GIRLING, Roberto. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MENDONÇA, Eracto Forte. Gestão Democrática da Educação. **Cadernos da Escola Pública**, Distrito Federal, v.I, n. 4, p. 36-37, abr./maio./jun., 1998.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão da Escola: Desafios a Enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

## APÊNDICE

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO – FACE  
CURSO DE PEDAGOGIA – FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA AS SÉRIES  
INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL – PROJETO PROFESSOR NOTA 10

É de importância que o profissional em educação responda esta entrevista estruturada, pois é instrumento para a conclusão deste trabalho.

## ENTREVISTA ESTRUTURADA

Atividade exercida na escola \_\_\_\_\_

1 – Qual o tipo de gestão exercida em sua escola?

---

---

---

2 – Qual é a sistemática de tomada de decisões na sua escola? Se baseia em ordens prontas ou em práticas participativas? Exemplifique

---

---

---

---

3 – Como é o relacionamento entre direção e professores, a respeito das decisões a serem tomadas?

---

---

---

---

4 – Há uma participação ativa da comunidade escolar? E como essa participação vem contribuindo para ajudar a escola na tomada de decisões?

---

---

---

---

---

5 – Como é feito o trabalho de avaliação das atividades pedagógicas e administrativas em sua escola?

---

---

---

---

6 – Como você percebe o tipo de liderança exercida pelo diretor na sua escola e quais são as influências que o mesmo tem no processo ensino-aprendizagem?

---

---

---

---

7 – Que sugestões você apresentaria para que o diretor desenvolvesse uma gestão democrática.

---

---

---

---

---