



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATOSUEM* GESTÃO EDUCACIONAL**

**O PERFIL DO GESTOR EDUCACIONAL PARA  
A CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

**Maria Alaide Crivellaro Spagnolo**

**Cacequi, RS, Brasil**

**2014**

# **O PERFIL DO GESTOR EDUCACIONAL PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

por

**Maria Alaide Crivellaro Spagnolo**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a  
Distância Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito  
parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Prof. Ms. Lucia Bernadete Fleig Koff**

**Cacequi, RS, Brasil.  
2014**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização Latu-Sensu em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a  
Monografia de Especialização

**O PERFIL DO GESTOR EDUCACIONAL PARA A CONSTRUÇÃO  
DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

Elaborada por

**Maria Alaide Crivellaro Spagnolo**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Lucia Bernadete Fleig Koff, Ms.**  
(Presidente/Orientador)

**Leticia Ramalho Brittes, Ms. (externo)**

**Nádia Pedrotti Drabach, Ms. (externo)**

Cacequi, 29 de novembro de 2014.

Dedico este trabalho a Deus, que me deu a vida, a minha família, meu maior tesouro e aos professores da UFSM, pelos seus ensinamentos e incondicional apoio nesta etapa de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao término do curso não poderia deixar de agradecer às pessoas que me acompanharam e de alguma forma contribuíram para que eu pudesse concluir mais essa etapa na minha vida. Assim, minha gratidão vai para:

- Deus, todo poderoso, por estar sempre guiando meus passos, iluminando meu caminho e apontando o rumo a seguir;
- Meus pais, Donato Cardoso Crivellaro e Felicinda da Rocha Crivellaro pelo modelo de ser humano que representam para mim, pelo incentivo e pela construção da base sólida do meu ser. Devo a eles os ensinamentos de honestidade, responsabilidade, confiança e a mais valiosa herança que me legaram: O estímulo ao estudo e a fé em Deus;
- Minha família, Adrovaldo pela compreensão das minhas ausências e a valorização das minhas conquistas e meus filhos Diego, Marla e Cássio que são os maiores tesouros da minha vida;
- Meus netos, Henrique, Eduardo e Lorenzo, anjos que Deus transformou em luz e colocou em meu caminho;
- Meus irmãos Marisa, Marina e Dino, que sempre me motivaram a seguir em frente pela grande amizade que nos envolve, em especial a Marisa, que sempre esteve ao meu lado dando apoio;
- Minha orientadora professora Lucia Fleig Koff pela atenção, pela forma de desafiar para a construção do conhecimento e pela orientação nesse processo construtivo que me permitiu elaborar essa produção;
- A todos os professores e tutoras do Curso de Gestão Educacional EAD da UFSM – Santa Maria, em especial a Claudinha do pólo de Cacequi e a professora Jacimara pela atenção, pelo carinho e por ter ido além do que sua função exigia;
- As minhas colegas Maria Cledi, Vanderléia e Judite que souberam interagir neste curso e socializar, não só o conhecimento, mas o companheirismo e a solidariedade.

O principal objetivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que as outras gerações fizeram.

Jean Piaget

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização Latu-Sensu em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O PERFIL DO GESTOR EDUCACIONAL PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

AUTOR: MARIA ALAIDE CRIVELLARO SPAGNOLO  
ORIENTADOR: LÚCIA B. FLEIG KOFF

Data e local da defesa: Cacequi, 29 de novembro de 2014.

Devido a tantas mudanças na atualidade, no desenvolvimento do ser humano e nas práticas educacionais surgiu uma exigência de transformação na gestão escolar. E falando em gestão, o líder representa o sujeito que possibilita o início das mudanças, pois é através de suas ações que todo o processo vai ocorrer. Portanto, este precisa ser democrático, ter um olhar amplo, viabilizando a participação de toda comunidade escolar nos planejamentos e nas tomadas de decisões. É de responsabilidade do gestor, construir a cultura de troca de experiências no ambiente escolar como uma atitude de ajuda mútua, de partilha, de colaboração e aprendizagem em conjunto. Essa é uma prática inerente a uma gestão que evidencie postura democrática, onde todas as pessoas da comunidade escolar fazem parte da organização que caminha em busca de uma educação de sucesso. A monografia a seguir foi elaborada através de pesquisa bibliográfica e qualitativa que objetivou investigar a influência do gestor no desempenho da organização escolar, bem como o perfil de líder necessário para uma gestão bem sucedida. Os instrumentos utilizados para a realização da pesquisa serão: revisão bibliográfica, análise de documentos e questionário.

**Palavras-chave:** Liderança- gestão democrática – motivação - educação

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização Latu-Sensu em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O PERFIL DO GESTOR EDUCACIONAL PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

AUTHOR: MARIA ALAIDE CRIVELLARO SPAGNOLO  
ADVISOR: LÚCIA B. FLEIG KOFF

Date and location of defense: Cacequi, November 29, 2014.

Due to many changes at present, the development of the human being and in the educational practices arose a demand for change in the school management. And talking about management, the leader represents the subject that enables the start of the changes, because it is through their actions that the whole process will occur. So the leader needs to be democratic, having a broad look that enables the participation of the entire school community in the planning and decision-making. It is the responsibility of the manager to build a culture of exchange of experiences in the school environment as an attitude of mutual support, sharing, collaboration and learning together. This is an inherent practice to a management that evidences a democratic position, in which all people of the school community are part of the organization that goes in search for an education success. The following monograph was prepared through literature and qualitative research which aims to investigate the influence of the manager in the performance of the school organization as well as define the profile that a leader needs for a successful management. The instruments used for the research are: literature review, document analysis and questionnaire.

Keywords: Leadership- democratic management - motivation - education

## SUMÁRIO

<b>REGISTROS INICIAIS E METODOLÓGICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>1 OS DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>14</b>
1.1 A Transformação da Gestão Escolar.....	17
<b>2 LIDERANÇA EM GESTÃO EDUCACIONAL.....</b>	<b>21</b>
2.1 O Perfil do Líder na Gestão Democrática .....	25
<b>3 O LÍDER E A GESTÃO DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>27</b>
3.1 Gestão Democrática na Escola .....	28
3.2 Atuação dos Gestores Administrativos e o seu relacionamento com a comunidade escolar .....	29
3.3 Liderança em Gestão Escolar.....	33
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>40</b>

## REGISTROS INICIAIS E METODOLÓGICOS

Na atualidade, é possível observar que para ocorrer uma gestão eficiente é de suma importância reconhecer as peculiaridades do ser humano, vê-lo como parte principal de uma instituição escolar ou de qualquer outra organização. Pela experiência de educadora, acredito que a liderança se faz com uma gestão participativa e de qualidade, onde o gestor deve apostar em uma liderança democrática, comprometida, acreditando no desenvolvimento, dando espaço para o diálogo, ao respeito e a ética.

A liderança precisa demonstrar que seu desempenho educacional não está focado somente nos resultados da instituição, mas também, nos colaboradores que produzem esse resultado. Assim como no paradigma emergente de gestão, os líderes devem investir no desenvolvimento do quadro de recursos humanos, instigando suas habilidades, seus conhecimentos, suas capacidades e suas atitudes.

Portanto, para coordenar as ações no interior de uma organização escolar e liderar uma equipe com sucesso, precisa-se de pessoas bem preparadas intelectual e emocionalmente; que sejam capazes de se preocupar em aprender aspectos da psicologia do comportamento humano, sabendo lidar com as pessoas.

Existe, em muitos casos, a ideia de que a força de vontade é suficiente para se exercer a função de líder, entretanto essa interpretação errônea faz com que o profissional inexperiente enfrente inúmeros problemas ao desenvolver sua função. Inexperiente, digo, no que diz respeito à liderança, pois este profissional traz uma bagagem de conhecimentos e práticas adquiridos na sua formação, no desempenho da função de professor e não como gestor.

A função de gestor demanda ações e habilidades importantes e contínuas, com uma atenção geral a todos que trabalham na escola e com tudo que acontece dentro dela, administrando os objetivos que o estabelecimento almeja. A diferença da experiência da função de professor é que seu propósito diário é compartilhar conhecimentos com sua turma de alunos, com o intuito que se dediquem ao processo de aprender.

Sou uma profissional que cursou magistério e pedagogia. Atuo há vinte e oito anos na educação de séries iniciais em escolas municipais e estaduais, sendo que atualmente trabalho com carga horária de quarenta horas em escola estadual no município de Jaguari. Durante esse longo período no papel de professora já tive o privilégio de exercer a função de gestora diretiva, portanto, conheço o ambiente das escolas, assim como a realidade das pessoas que trabalham no espaço escolar. Foi definitivamente por isso que a minha atenção se voltou para repensar como um bom gestor deve se comportar no desenvolver de suas atividades. Bem como, identificar os problemas e acrescentar maneiras que facilitem o convívio de forma mais prazerosa para todos.

Para conhecermos a fundo o que está acontecendo dentro da instituição é preciso investigar o contentamento da comunidade escolar com o método de liderança e, a partir dos dados coletados, promover reflexões e transformações de modo democrático, onde todos tenham participação. Assim, provoca-se o seguinte problema:

Quais características definem o perfil de liderança do gestor escolar para assegurar qualidade na educação e na promoção de uma gestão democrática?

A partir desse contexto, optei por realizar uma pesquisa referente ao novo modelo de gestão educacional. Então, a monografia de especialização em Gestão Educacional aborda o perfil do gestor educacional para a construção de uma gestão democrática na escola. O objetivo geral da pesquisa é: investigar as características essenciais que definem o perfil de liderança do gestor escolar. Como objetivo específico, apontamos: - identificar o modo como ocorre o processo de gestão no contexto da escola, bem como qual o nível de envolvimento do gestor no processo educativo como um todo; - visualizar um perfil de gestor capaz de empreender uma gestão democrática bem sucedida no ambiente escolar, tendo como prioridade a garantia da qualidade nos desempenhos das pessoas e nos resultados da instituição.

Acreditamos que os resultados do estudo provocarão uma reflexão nos ambientes escolares, no que tange à atuação dos gestores. Esperamos despertar sua consciência sobre as possibilidades de se gerir pessoas e processos dentro de uma concepção democrática, humanizadora, comprometida com a elevação dos níveis de desempenho e de satisfação das pessoas que atuam na

comunidade escolar.

É muito importante fazer uso de pesquisas que levantem diagnósticos sistemáticos da realidade para criar intervenções apropriadas sobre os resultados da organização. Deve existir a preocupação em investigar o nível de satisfação das pessoas com os processos e com o método de liderança para assim, a partir dos dados apurados, promover reflexões, fazer feedbacks e se propor às mudanças que se fizerem necessárias.

É nesse sentido que se realizará uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, buscando dados que contribuam para dar um significado mais pleno ao exercício da liderança e, também, para uma gestão bem sucedida. A abordagem qualitativa é considerada a mais adequada por ocorrer em um contexto social, envolvendo relações humanas e suas ações. Esta abordagem, conforme Chizzoti, “implica uma partilha densa de pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desses convívios significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível.” (CHIZZOTTI, 2003, p.221).

O procedimento de pesquisa de campo ocorreu através de um questionário com seis questões claras e objetivas, com o intuito de perceber que visão eles têm da gestão escolar a qual participam. Os dados coletados serão analisados com base na abordagem hermenêutica, tendo sempre presente a relação com o referencial teórico, visando investigar, compreender e construir conhecimentos sobre o tema.

A partir dessa perspectiva, foi apresentado o questionário para cinco funcionários de uma instituição escolar situada no município de Jaguari/RS. É uma escola estadual de ensino médio mantida pela Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul. A mesma atende em média duzentos e trinta e três alunos(ensino fundamental e médio), provenientes de diversas comunidades, que chegam até a escola através de transporte escolar. Possui, em seu quadro de recursos humanos, vinte e sete professores e onze funcionários, mantendo suas atividades em dois turnos.

A comunidade escolar é formada por famílias que na sua grande maioria são descendentes de imigrantes italianos, alemães e poloneses onde se desenvolve a agricultura familiar.

A escola tem como filosofia: “Educar procurando responder as necessidades essenciais dos educandos, abrindo espaço para que os mesmos se tornem cidadãos críticos, conscientes e criativos, comprometidos com a realidade em que vivem, sendo capazes de tornar nossa sociedade mais organizada e consciente de seus atos diante dos aspectos políticos, econômicos, sociais, educacionais e ecológicos.”

O Projeto Político Pedagógico da escola está sendo reestruturado no sentido de aproximar teoria/prática diante das necessidades que se tornam um grande desafio que ai está, ou seja, a reestruturação do ensino médio e a mudança do ensino fundamental de séries para ciclos. Segundo o coordenador pedagógico, o maior desafio da escola é reunir seu quadro de pessoal, uma vez que os professores, na grande maioria, trabalham em outras escolas.

O trabalho monográfico se dividiu em três capítulos. O primeiro trata sobre os desafios para a implementação de uma gestão democrática e a transformação que vem sofrendo a gestão escolar. O segundo capítulo trata da liderança em gestão educacional, bem como o perfil ideal do líder na gestão democrática. E, enfim, o terceiro e último capítulo, versará sobre a análise geral do posicionamento dos entrevistados, onde será relatado o questionário aplicado, juntamente com as devidas respostas, visões e sugestões dos participantes.

# **1 OS DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

As escolas são organizações formadas por pessoas para a promoção da formação humana e, como toda e qualquer organização, a escola precisa ser dirigida por um sujeito que tem a função de administrar as atividades dentro dela exercidas.

O sujeito considerado gestor da escola tem o papel de dirigir e é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da instituição. A função de administrar a escola exige um conhecimento amplo de gestão, pois as demandas atuais e o contexto social se transformam e se modificam constantemente.

O gestor precisa ter conhecimentos pedagógicos para compreender o processo educacional, a função da escola, bem como ter uma visão estratégica e acima de tudo, construir um novo olhar quanto à construção do projeto político pedagógico, que é a ferramenta de uma gestão democrática. Considerando que estas ações educativas estão permeadas por determinadas políticas, percebe-se a importância dos gestores possuírem uma formação adequada para liderar uma instituição de ensino.

É preciso que o gestor tenha um novo olhar, com especial atenção às diversas demandas sociais que surgem, sendo essencial que tenha novos conhecimentos e habilidades que envolvam todas as pessoas do contexto escolar. O envolvimento de professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais e comunidade, devem formar um jeito diferente e moderno de compreender o papel da escola e de desempenhar sua função de dirigir.

A função gestor é coordenar, organizar e gerenciar todas as atividades da escola, entretanto sempre auxiliado pelos demais componentes da equipe educacional, cumprindo as leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino. A gestão precisa por em ação de forma integrada e articulada todas as pessoas do processo organizacional, envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação e coordenação.

Portanto, o gestor visa à coordenação do andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, sempre levando em conta os objetivos da organização, seja pública ou privada. Ele precisa assegurar o

processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas.

Sabemos que a cultura organizacional das instituições de educação vem sofrendo forte impacto ocasionado pelas mudanças e inovações da sociedade do século XXI. Estamos convivendo num contexto em que se observa a multiplicação intensa e ágil da ciência, os avanços constantes e velozes da tecnologia, informática, globalização, rompendo limites das fronteiras e, em contrapartida, constatamos a estagnação de muitas instituições escolares que insistem em manter-se atreladas a modelos históricos de gestão e de práticas educativas.

Baseando-se nisso, é necessário que esses modelos sejam revistos com vistas a impulsionar as organizações educacionais a construir visões e outras práticas de gestão, no sentido de introduzirem as mudanças que são prioritárias para atender as necessidades emergentes desses novos tempos.

Fazendo uma pesquisa na história da educação brasileira, percebe-se que o termo gestão é enfatizado na lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e estabelecido na Constituição Nacional Brasileira. A esse respeito à Constituição, assim se manifesta:

Seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais da educação Art. 206. O ensino será ministrado com base nos escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade. (LDB nº 9.394/96)

Nesse sentido, percebemos que a gestão vem para garantir o direito de participação de todos, sendo independente sua condição social e cultural. Todos os cidadãos podem intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais. Portanto, esse processo de democratização da sociedade exige novas concepções e a democratização dos processos administrativos da escola passa a utilizar um novo paradigma.

Para refletir de um modo mais aprofundado sobre gestão, é preciso estudá-la em um contexto mais amplo, fazendo-se uma retomada histórica sobre posturas de gerenciamento nas instituições nos diferentes contextos sociais.

As primeiras organizações educacionais eram reproduções do modelo de família patriarcal, o conceito de autoridade estava atrelado à obediência inquestionável, passiva e absoluta. Imperava o temor, os castigos, as humilhações. As ações e reações das pessoas nas organizações eram condicionadas pela força do autoritarismo. Oliveira descreve que: “As organizações centralizavam o poder, criavam exigências de obediência incondicional de respeito e submissão às figuras de autoridade e de rígidas regras de disciplina fundamentadas no medo”. (OLIVEIRA, 1997, p. 9)

Com isso, percebe-se que não havia preocupação alguma com a satisfação e o bem estar das pessoas na organização. O importante era extrair o máximo da capacidade e da força de trabalho, numa relação marcada por posturas que visavam apenas o lucro e a exploração do potencial humano. Essa prática secular enraizou-se tão profundamente na cultura das organizações, que ainda hoje se observam comportamentos desse estilo, inclusive nas instituições de ensino.

Nos dias de hoje se fala muito em educação participativa, onde o modelo de liderança autoritária se tornou arcaico, incompetente e ilegal. Porém, as mudanças nos valores ideológicos são vagarosas por se basearem em relações ligadas ao campo afetivo e emocional. As pessoas podem modificar com facilidade a teoria do discurso de vida, mas as mudanças nas práticas comportamentais costumam ser lentas e cheias de conflitos com os antigos valores. Isso explica porque muitos gestores ainda conduzem suas organizações sob influência de concepções gerenciais fundadas no modelo do autoritarismo, fixado na tradição cultural dos antepassados.

Nessa perspectiva, Lück destaca:

É importante destacar que a expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes em âmbito macro, deve ser empregada, por conseguinte, para representar não apenas novas idéias, mas sim idéias referentes a uma ordem diferenciada de relações constituindo, dessa forma, um novo paradigma, caracterizado por maior aproximação e horizontalização na tomada de decisões entre os diferentes

segmentos do conjunto e aproximação entre planejamento e ação, entre teoria e prática, entre atores e usuários. (LÜCK, 2006, p.52):

Isso significa que a gestão educacional passa por uma transformação onde os líderes se interagem com o conjunto de pessoas de dentro do processo educacional, ou seja, a maneira de liderar é democrática sendo assistida por todas as pessoas envolvidas como diretor, professores, funcionários, alunos e pais. Firma-se assim uma visão global de escola como instituição social, onde é tecida uma teia de relações com um objetivo em comum que é a educação.

Grande parte do tipo de ambiente escolar, do desempenho do pessoal e da qualidade do processo ensino-aprendizagem, depende do desempenho e habilidade do gestor. Nesse sentido, é indispensável que os paradigmas de gestão sejam revistos e que se construam novas visões e novas práticas de gestão, com vistas a impulsionar as organizações educacionais a uma ação conjunta em prol de introduzirem as transformações prioritárias que atendam as necessidades emergentes desses novos tempos.

### **1.1 A Transformação da Gestão Escolar**

Historicamente as escolas funcionavam baseadas em uma estrutura herdada dos antepassados que sofriam transformações muito lentas sem atingir a forma de liderar, os gestores baseavam-se em práticas disciplinares autoritárias com todo o controle do poder. Essa visão de liderança, ainda usada por muitos gestores, acreditava que as pessoas só respondiam positivamente com rentabilidade se fossem ordenadas ao desempenharem suas funções. Esse poder autoritário fazia com que as pessoas trabalhassem com a idéia de cumprimento de ordens, sem dar palpites, devendo obediência ao líder, sendo tratadas injustamente e muitas vezes até sofrendo preconceitos e exclusões.

Os conceitos sobre o uso do poder nas instituições eram vistos como uma forma de trabalhar organizadamente, onde a direção de qualquer organização se concentrava em pouquíssimas pessoas. Estas elaboravam a maneira que tudo

funcionaria sem a oportunidade de estabelecer uma relação com todos os funcionários e participantes da entidade.

Esse modelo de gestão possui efeitos negativos dentro de uma escola, pois as pessoas que trabalham com uma gestão não democrática são afetadas pelo poder opressor, sentindo-se inferiorizadas, com a auto-estima prejudicada, não sendo permitidas a desenvolver sua criatividade, tornando o trabalho simplesmente obrigatório e sem prazer.

Diante disso tudo foi importante haver uma transformação, uma renovação do ambiente de ciclo vicioso para um ambiente democrático e participativo, visto que as pessoas que não podem opinar dentro de uma instituição se mostram improdutivas e, conseqüentemente, ocasiona prejuízos nos resultados da instituição, ou seja, baixa na qualidade dos desempenhos.

Sobre as mudanças necessárias, Lück fala:

...elas demandam um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade geral, uma nova orientação a respeito do significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade do conhecimento, além da efetiva mobilização das forças culturais presentes na comunidade e na escola para a construção de um projeto educacional competente.(LÜCK, 2011, p.22)

É óbvio que uma gestão retrógada não é a melhor maneira de liderar nos tempos modernos. O conservadorismo e o apego às tradições passadas carecem de modelos democráticos de gerir pessoas e processos. Por isso foi preciso introduzir transformações inovadoras no que se refere a cultura e prática das organizações, com o propósito de preparar gestores que tenham em mente liderança participativa, que permitam desempenhar ações com o conjunto de pessoas da instituição, considerando-os como peça imprescindível, com direito de opinar e de se posicionar diante do que julgam certo ou errado.

É possível constatar, portanto, que a liderança precisa se modernizar constantemente, se transformar. A lógica do respeito ao ser humano, da valorização das capacidades e do estímulo ao auto-desenvolvimento deve ser considerada no cenário de um novo papel do gestor nas organizações. Sem dúvida a incorporação desse novo conceito traz significativas contribuições para a melhoria dos desempenhos e dos resultados no processo educacional.

Devido as mudanças da atualidade surgiu um novo projeto de educação, por isso a importância da transformação onde os antigos métodos se tornaram um novo paradigma educacional, trazendo mais qualidade de ensino para todos. Essa tal transformação, denominada gestão democrática participativa, consiste em um processo educacional democrático, capaz de articular recursos humanos, burocráticos e financeiros; que além de objetivar o cumprimento da tarefa da instituição, também objetiva o trabalho em grupo.

Nessa direção, Ferreira (2000), constata que:

[...] a gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e a prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (FERREIRA, 2000, p. 167)

A gestão democrática faz com que o processo de administrar torne-se compartilhado, rompendo o autoritarismo e dando possibilidade de surgir novas idéias. Isso tudo favorece uma autonomia para elaboração do plano pedagógico e administrativo ao gerenciar seus caminhos, não esquecendo, logicamente, das respectivas leis que regem a educação. Essa autonomia é muito importante para a comunidade, pois todos poderão opinar sobre quem irá administrar, qual o destino dos recursos, qual as teorias serão adotadas e enfim, o grupo que pertence ao local estará participando das decisões pelo melhor da sua escola, onde convive, conhece e sabe as reais necessidades.

Conforme Libâneo (2005, p. 301), “a organização e a gestão são meios para se atingir as finalidades do ensino”. Para tanto, sabe-se que os meios utilizados para a transformação no processo de gestão escolar precisam ser repensados, tendo como fundamento a discussão dos mecanismos de participação, onde a definição de metas e a tomada de decisão devem ser em conjunto.

É nesta perspectiva que se deve trabalhar dentro da escola, percebendo que a instituição não está isolada, ela está inserida na sociedade e faz parte de um sistema de cultura e política. Portanto, toda a liderança deve ser exercida de

forma organizada com a colaboração da comunidade escolar, para que assim, o produto final seja satisfatório e adequado.

Como vimos, na visão moderna de gestão, os líderes precisam investir no desenvolvimento das pessoas, de suas habilidades, conhecimentos, capacidades e atitudes. Esses colaboradores passam a serem considerados como seres dotados de inteligência, sensibilidade e perspicácia, enfim, ocorre a mudança de uma visão em que as pessoas deixam de serem coadjuvantes, que deveriam apenas obedecer, sem questionar, para se tornarem participativos.

A nova maneira de dirigir se trata de administrar em conjunto com as pessoas. Essa é a transformação que vem ocorrendo, a nova concepção de que todo o ambiente escolar precisa ser considerado especial e colaborativo, pois são as pessoas que trazem vida a organização, através de dinâmicas como a interatividade, as inter-relações estabelecidas, as diferentes ideias que mobilizam, as emoções e ações de toda a rede de relações. Assim, enfoca Chiavenato:

Não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. Esse é o novo espírito, a nova concepção, a massa cinzenta humana será a riqueza do amanhã. A moeda do futuro não vai ser financeira, mas o capital intelectual. E estará na cabeça das pessoas. O recurso mais importante da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 26)

Tomando como propícia a ideia do autor,ressalta-se que as pessoas, além de significarem o recurso mais relevante das organizações, precisam ser consideradas como imprescindíveis, pois são elas que dão vida à organização. É através da contribuição de suas concepções que acontecerá o desenrolar das atividades educacionais, sendo estabelecida uma rede de relações para a tomada de qualquer tipo de decisão.

Com base nesse contexto e olhando a escola com uma visão empreendedora, pode-se considerar o alerta que faz Chiavenato (2004, p. 157): "Nenhuma empresa consegue funcionar sem as pessoas. Mais do que isso: são as pessoas que proporcionam a excelência, a qualidade, a produtividade e a competitividade da empresa." Portanto, mesmo sabendo que a escola não visa lucros e não é uma empresa, é indispensável que se aprenda a arte das relações

interpessoais construtivas e motivadoras, a fim de que o exercício da liderança seja facilitado pelo domínio da competência de motivar.

Então, é esse o contexto de uma gestão democrática, investir nas relações entre os envolvidos dentro da instituição escolar, a gestão precisa demonstrar o apreço e consideração pelas pessoas da organização sem distinções. Tratar com respeito, com justiça e ética, buscando incentivar, desafiar e comprometer todos com causas comuns.

## **2 LIDERANÇA EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Sendo a liderança na escola fator primordial para um bom funcionamento de todo o processo, a falta dela fará com que não haja interação entre a comunidade escolar, resultando uma deficiência em atingir os objetivos traçados.

Como é sabido, as escolas são as únicas responsáveis pela indicação dos líderes que irão compor sua equipe de trabalho.

Portanto é essencial que se opte por uma liderança com postura de tomar decisões, a qual se mostre competente na forma de coordenar as relações interpessoais para impulsionar a organização. Diante do exposto, concorda-se com Marrasque diz ser necessário que:

[...] a organização forneça claramente à direção da liderança valores fundamentais na formação do comportamento do seu líder, mas que, por outro lado, permita a ele a possibilidade de complementar com características pessoais o quadro básico de liderança ideal proposto pela empresa. (MARRAS, 2000, p 38)

Deste modo, cabe a organização orientar o líder sobre a linha filosófica institucional a ser cultivada e preservada e, além disso, dar-lhe liberdade de ação para que possa ousar, criar, investir em estratégias de desenvolvimento organizacional e humano.

Acreditando que a gestão escolar é um processo conjunto torna-se imprescindível abrir espaço para o compartilhamento de decisões de todos os membros da comunidade escolar.

De acordo com Lück:

O trabalho dos gestores escolares se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola. Isso porque a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais. (LÜCK, 2011, p. 20)

É isso que o novo estilo de gestão tende a valorizar, deve ter o propósito de estimular as contribuições de toda comunidade escolar, promovendo a participação em todos os níveis da organização. É fundamental abrir espaço para o apoio das tentativas dos colaboradores, pois só haverá criatividade e diferencial quando houver um clima organizacional favorável, que gere satisfação e motivação para darem o melhor de sua capacidade.

A atitude é fundamental para que os líderes introduzam mudanças, é preciso iniciativas na criação de novas técnicas que aproximem as pessoas para o trabalho em grupo, criando um clima de segurança e confiança na organização, para que assim todos sintam liberdade de expressar suas idéias e críticas.

Com o intuito de melhorar o método de gestão e liderar de forma democrática, ou seja, com a participação de todos os membros da comunidade escolar, acredita-se na possibilidade de a liderança se desenvolver de uma maneira mais diversificada e flexível de acordo com o ambiente organizacional. Estas diversidades podem se apresentar em diversos tipos, porém, tomando como fundamento a bibliografia de Lück, têm-se: Liderança transformacional, liderança transacional, liderança compartilhada, coliderança, liderança educativa e liderança integradora ou holística.

Para se entender um pouco mais sobre a diferença dos tipos de liderança descreve-se a liderança transformacional como sendo uma transformação em longo prazo, onde se cria um novo meio de liderar baseado nas necessidades internas da instituição, onde conforme Lück,

A liderança transformacional consiste na liderança orientada fortemente por valores, integridade, confiança e um sentido de verdade, comungado por todos em uma organização, que oferecem uma visão transformadora de processos sociais e da organização como um todo. A transformação, diferentemente da inovação, constitui a mudança do modo de ser e de fazer das organizações, incluindo nela práticas,

processos, organização do trabalho, interação de pessoas, seu papel, etc. (LÜCK, 2011,p. 45)

No entanto, a transformação nem sempre consegue enfrentar os desafios que surgem, havendo necessidade de a liderança investir mais na interação e no relacionamento das pessoas que formam o quadro da escola. Tal interação, denominada liderança transacional, tem a função de mobilizar a comunidade escolar para realizar as atividades em conjunto, com trocas de ideias e experiências. Esse tipo de liderança terá mais resultados se a interação for plena, não a qualificando pela quantidade de pessoas envolvidas e sim pela qualidade do envolvimento.

Ainda se tratando de tipos de liderança, Lück traz a liderança compartilhada onde qualquer tipo de decisão tem a contribuição da comunidade escolar. Todas as pessoas que participam do processo têm a liberdade de se expressarem, de contribuírem e de promoverem ações que resultem nos objetivos da organização. Nesta maneira de liderar, Lück comenta que “envolver os alunos no exercício da liderança compartilhada deve ser um cuidado importante no trabalho de gestão escolar”. (LÜCK, 2011, p.48)

Já a Coliderança é exercida pelo grupo que compõe a gestão da escola, alguns profissionais que recebem a função de dirigir o grupo é que tomam as decisões necessárias para que os objetivos sejam atingidos. Porém, é necessário que seja tomado um certo cuidado quando adotado esse método, visto que toda a gestão tem de prestar contas de todos os seus atos, assim como eles também serem aceitos pela comunidade escolar. Então, entende-se que a coliderança pode ser exercida em alguns casos e outros não, dependendo do espaço e da situação e deve estar relativamente ligada a gestão compartilhada, pois “a importância da gestão compartilhada e da coliderança se destaca a partir da compreensão de que a liderança é um processo e não uma posição ou cargo, embora a eles possa estar associada.” (LÜCK, 2011, p.51)

Existe também a liderança educativa que objetiva a formação das organizações, o aprendizado contínuo acompanhando a evolução. Neste tipo de liderança as organizações aprendem enquanto praticam suas atividades. Assim, “... a liderança centrada na aprendizagem não apenas se orienta por promover a

aprendizagem dos profissionais enquanto trabalham, como também acompanham de perto o próprio processo de aprendizagem dos alunos.” (LÜCK, 2011, p.53)

Podemos observar que neste processo é exigido uma reflexão diária sobre a aprendizagem, é preciso dar ênfase ao acompanhamento e avaliação da qualidade de aprendizagem e do que precisa ser modificado.

Enfim, comenta-se sobre a liderança integradora ou holística que considera o desenvolvimento como um todo. A ideia é de que todo o trabalho educacional é integrador, globalizado e depende, para um resultado satisfatório, do ambiente e das condições apresentadas durante o desempenho das atividades. Lück enfoca que: “Não são as pessoas, as ações e os elementos isolados que fazem a diferença, e sim o conjunto deles todos. (LÜCK, 2011, p.54)

Portanto, se queremos que a organização integre o grupo das que fazem a diferença é imprescindível definir o perfil de líder que se deseja, cuidando para que, além de ter um desempenho que atenda aos princípios exigidos pela filosofia organizacional, seja um gestor comprometido com o desenvolvimento da organização. Este comportamento gera o fortalecimento das equipes de trabalho e conseqüentemente, influencia nos melhores resultados da organização escolar.

O líder é a figura que tem a função de organizar a estrutura escolar, para tanto ele precisa conhecer, projetar e elaborar o modelo de gestão que envolva todas as pessoas de dentro da escola, sem permitir que o processo tome rumos desordenados. Ao mesmo tempo em que ele tem o poder, ele tem o dever de misturar-se, com flexibilidade, a um quadro de pessoas para trocas de experiências, sugestões e posicionamento quanto às atividades desenvolvidas.

Nesse sentido, Fullan e Hargreaves afirmam que:

Os diretores que controlam todas as decisões, que obstruem a iniciativa, que culpam ao invés de elogiar, que somente vêem problemas onde outros vêem possibilidades, são diretores que criam professores desencorajados e desanimados. (FULLAN E HARGREAVES, 2000, p.105)

Os verdadeiros líderes ficam ao lado de seus colaboradores para promover o sentido da cooperação, da ajuda mútua, para propor tarefas de acordo com as habilidades que lhes são específicas, articulando ações que façam com que as pessoas se sintam confiantes e desejosas de ousar.

Para existir sucesso no trabalho de qualquer instituição frisa-se a relevância de se ter líderes capazes de se importar em conhecer, compreender a cultura de sua escola, o jeito de ser e de reagir dos seus colaboradores, buscando valorizar, motivar, acompanhar, apoiar e orientar os envolvidos. Para isso, precisa envolver-se no processo, senão como poderá avaliar, trocar idéias e apoiar, nas suas dificuldades, aqueles que nem conhece?

## **2.1 O Perfil do Líder na Gestão Democrática**

Como vimos anteriormente, os avanços e inovações ocorridos na sociedade têm ocasionado uma série de implicações e transformações nos ambientes organizacionais. Este fato tem exigido dos líderes, que coordenam os processos dessas organizações, preparação para atuar cada vez com maior zelo e tenacidade, visto que nestas transformações pode-se instaurar um clima de intranqüilidade, ansiedade e de temores naturais entre os sujeitos engajados nos processos da organização.

O cenário apresentado no século XXI exige um novo estilo de líder. Líderes que se comprometam em apoiar e orientar as pessoas a alcançar seus objetivos, metas pessoais e profissionais. Seu compromisso deve ir além da busca de resultados operacionais para a organização, deve oportunizar o desenvolvimento das pessoas, acompanhando seus progressos, oferecendo suporte nos momentos em que enfrentam dificuldades, inseguranças, enfim, capacitando-os a fim de desenvolverem suas competências e promoverem as mudanças necessárias em busca da transformação pessoal. Assim, essas mudanças de atitudes e de comportamentos resultarão um melhor desempenho de atuação profissional.

As transformações que caracterizam esses novos tempos requerem um tipo de líder que evidencie capacidade de resistência para suportar pressões e obstáculos, alguém persistente, com “jogo de cintura” e habilidades para não recuar diante dos percalços nas modificações do processo.

Diante disso, para ser um líder ideal é preciso ser humilde e reconhecer suas limitações, tendo uma ampla visão das dificuldades que ocorrem. Características que necessitam do acompanhamento da honestidade e o

conhecimento de causa em todas as atitudes tomadas para o desenvolvimento de um projeto.

De acordo com Azevedo,

É possível aprender a liderar. Existem indivíduos que despontam naturalmente para exercer esse papel e certamente o farão se o ambiente favorecer. Mas mesmo eles precisam de orientação para empregar essa habilidade e toda energia em nome do bem coletivo. Trata-se de um exercício associado à consciência de responsabilidade social. (AZEVEDO, 2007, p. 3)

Exercer o papel de líder exige um constante aprendizado, devendo estar sempre se atualizando no processo educativo, tanto no que se refere a leis, quanto à situação do ambiente escolar o qual administra. O líder, mesmo já apresentando naturalmente vocação para dirigir, tem a responsabilidade de buscar orientações que aperfeiçoe seu modo de interagir coletivamente com o ambiente escolar, com isso alcançará o sucesso esperado.

Na história das organizações obtêm-se exemplos de líderes que atuaram e ainda atuam por meio de processo não democrático. Estes líderes exibiam ou exibem espetacular competência intelectual, porém não conseguem atingir uma gestão satisfatória porque sua forma de conduzir o sistema educacional não é em conjunto. Como lembra Lück, os líderes devem seguir certos princípios básicos, bem como

[...] aproveitam toda e qualquer oportunidade para a promoção da aprendizagem e construção do conhecimento em relação ao trabalho de tal forma que todos os envolvidos nesses processos sentem que crescem e melhoram a partir das ações realizadas em conjunto. (LÜCK, 2011, p.71):

É justamente por isso que o processo de mudança apresenta-se como grande desafio aos gestores, onde precisam evidenciar um alto grau de liderança para poder transpor essas dificuldades e animar seu grupo de trabalho a experimentar as inovações.

A capacidade de expressar interesse pelo desenvolvimento das pessoas, de manifestar-lhes respeito e consideração, amplia, consideravelmente, o nível de competência do gestor na visão de seus colegas.

### 3 O LIDER E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Este capítulo é destinado aos dados da pesquisa qualitativa executada com os participantes. Segundo Marconi & Lakatos (1996), a pesquisa de campo é uma fase realizada após o estudo bibliográfico para que o pesquisador tenha um melhor conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, como os dados serão coletados e analisados.

No entendimento de Lüdke & André:

Ao retratar o cotidiano escolar em toda sua riqueza, esse tipo de pesquisa oferece elementos preciosos para uma melhor compreensão do papel da escola e suas relações com outras instituições da sociedade. O caso é sempre bem delimitado. O estudo de caso é qualitativo, pois é o que se desenvolve numa situação natural. (LÜDKE & ANDRÉ, 2013, p.23)

Assim, para obtermos os dados necessários para análise, aplicou-se um questionário formado por seis questões que permitem nos dar um conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas e etc. Os entrevistados foram preservados no anonimato, visto que o objetivo da pesquisa é centrado no conhecimento da real situação das atividades da escola.

O entrevistado “A” tem vinte e três anos de tempo de serviço, sua formação é licenciatura plena em letras português/inglês, com curso de especialização em interdisciplinaridade.

O entrevistado “B” está há dezesseis anos na profissão, possuindo também licenciatura plena em letras português/inglês e especialização em interdisciplinaridade.

O entrevistado “C” atua a dez anos no magistério e tem a licenciatura em pedagogia.

E enfim, o entrevistado “D” atua a quatorze anos, sendo licenciado em letras português/espanhol, com especialização em psicopedagogia.

Dando início a entrevista podemos observar que as informações coletadas nos questionários possuem visões bem parecidas, então organizou-se os dados em três categorias para facilitar a apresentação.

### 3.1 Gestão Democrática na Escola

Todos os entrevistados entendem que sua escola funciona democraticamente e as falas foram todas afirmativas, onde se destaca uma opinião que condiz com as demais:

Acredito que trabalhamos com uma gestão democrática, pois as decisões, que dizem respeito à escola, são tomadas no grande grupo. Entendo que exista democracia, porque o gestor demonstra atenção, compreensão e também preocupação em envolver todos os membros da comunidade escolar no planejamento das atividades.(entrevistado "A")

Relataram que acontece uma relação horizontal entre os envolvidos, onde podem expor seus pontos de vista e, tanto as questões administrativas quanto as pedagógicas, são discutidas e analisadas por todos os segmentos ou representantes de cada segmento.

Percebe-se que todos os entrevistados acreditam na ideia de que as escolas deixaram de ser meros estabelecimentos de ensino para se transformarem em ambientes de educação que, além de terem como sujeito principal o aluno, também desempenham suas atividades em conjunto.

A gestão democrática deve ser realmente um trabalho coletivo, onde o gestor possa manter esse processo de planejamento participativo, de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas para alcançar o objetivo final, que é o ensino de qualidade para todos.

Gandin, referindo-se ao planejamento participativo, caracteriza-o como:

É um processo em que as pessoas realmente participam porque a elas são entregues não só as decisões específicas, mas os próprios rumos que se deve imprimir à escola. Os diversos saberes são valorizados, cada pessoa se sente construtora - e realmente o é -, de um todo que vai fazendo sentido à medida que a reflexão atinge a prática e esta vai esclarecendo a compreensão, e à medida que os resultados práticos são alcançados em determinado rumo. (Gandin, 1998, p. 82).

Nesse sentido, a gestão nos remete ao gerenciamento físico e humano de uma instituição, ela precisa ser construída diariamente para que não se perca em questões burocráticas obrigatórias, mas que possamos ter sim, gestores que visem aprendizagem significativa e plena dos alunos.

Acreditamos que o objetivo maior do movimento que a gestão democrática proporciona é o produto final do processo de ensino aprendizagem. Esta gestão compartilhada é ainda um desafio às escolas, uma vez que a democracia no processo educativo tem uma história bem recente e que está se transformando aos poucos enfrentando contradições e conflitos.

Diante disso, Bastos relata:

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva da escola, e facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação (BASTOS 2002, p. 78).

Sabemos que a total inclusão da gestão democrática é um processo longo, e que deve ser adaptado aos poucos por envolver todos os níveis do sistema de ensino, exigindo a participação especializada nos diferentes serviços de educação existentes. A democracia deve garantir a participação do mais amplo leque de interessados possível, para que funcione corretamente e legalmente.

### **3.2 Atuação dos Gestores Administrativos e o seu relacionamento com a comunidade escolar**

A atuação do gestor é um fator relevante quanto ao nível de auto-estima e estado motivacional das pessoas que são responsáveis por dinamizar e executar o andamento das atividades pedagógicas. Isso nenhum entrevistado demonstrou dúvida, uma vez que por unanimidade acreditam que o gestor é peça imprescindível para motivar.

Vamos destacar uma resposta que nos leva a refletir: “Apesar de que a instituição já é liderada democraticamente, com a participação do grupo, ainda existe uma certa autonomia e vício em observar os erros dos colegas e raramente elogiar as atividades bem feitas.” (Entrevistado “D”)

Nessas circunstâncias, o papel do gestor como bom líder e mediador é imprescindível, no sentido de buscar alternativas de motivar seu grupo de trabalho

para que eles se sintam inspirados em criar métodos que contribuam com a melhoria da qualidade de ensino.

Podemos perceber que praticar o diálogo é um ótimo meio de resolver problemas, bem como motivar é um excelente método para o desenvolvimento. Importante reflexão sobre a motivação, Lück apresenta:

A motivação é o empurrão ou alavanca que estimula as pessoas agirem e a se superarem. É a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho como em atividades de lazer e também atividades pessoais e sociais. (LÜCK, 2005, p.43 )

É simples perceber que quando as emoções, as intenções e as concepções de cada um são observadas, é possível criar um ambiente agradável. É nesse encontro de diálogo franco que as pessoas desenvolvem o sentimento de satisfação e de compreensão do outro, fazendo com que as atividades na instituição escolar sejam dinâmicas e de sucesso.

Por isso, foi perguntado sobre a predisposição que existe, dentro da escola, para mudanças que estimulariam esse novo método de trabalhar. Em geral, os entrevistados dizem acreditar que “a comunidade escolar está disposta a mudanças, porém entendem que qualquer tipo de transformação exige um entendimento e uma adaptação a novas ideias.” (entrevistado “D”)

Em todas as respostas podemos perceber que há um certo grau de dificuldade no quesito “mudanças”. Entretanto, todos sabem que é necessário se atualizar e se modificar conforme as exigências. Eles frisam que conhecem, na teoria, novos rumos, novas maneiras de proceder, mas na prática enfrentam muitos obstáculos, inclusive entre seus pares.

Podemos entender que é absolutamente normal o ser humano se esquivar quando precisa modificar suas atitudes. Trata-se de uma defesa, pois precisa se adaptar a procedimentos diferentes do qual está acostumado. O mundo atual vivencia fortes mudanças e, hoje em dia, as ideias sobre liderança têm se modificado e suas qualidades são reconhecidas como um elemento-chave para a gestão.

Para Lück, as mudanças:

(...) demandam um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral, uma nova orientação a respeito do significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade do conhecimento,

além da efetiva mobilização das forças culturais presentes na comunidade e na escola para a construção de um projeto educacional competente. (LÜCK, 2011, p.23)

Eis um desafio para o gestor. Nota-se que muitos deles desanimam frente as dificuldades e acabam encontrando estratégias para evitar possíveis conflitos. Essa é uma postura que acarreta grandes prejuízos para a educação, uma vez que os problemas não desaparecem, mas são somente adiados, prejudicando o desempenho das instituições. Portanto, se as mudanças são necessárias, elas devem ser discutidas, planejadas e aplicadas com a participação de toda comunidade escolar.

De acordo com Fullan (2000, p. 42), a escola é definida como a “Organização Aprendente” em busca de uma educação de qualidade. A atitude de flexibilidade requer uma avaliação construtiva das exigências do contexto social que promova as mudanças que se julgarem viáveis para o desenvolvimento da organização.

É imprescindível avançar rumo a novas possibilidades, novas propostas, vivenciar o processo de mudança. É dessa forma que se constrói experiência e sabedoria, ao contrário do que vinha acontecendo, anos de procedimentos repetitivos, as mesmas “receitas” de como se fazer. Precisamos nos caracterizar como protagonistas e não como copiadores, seguidores das trilhas construídas por outros. É válido correr riscos, inventar novas formas e introduzir experiências inovadoras.

Outro fator importantíssimo para um bom desempenho da escola é a relação da equipe diretiva com a comunidade escolar. Ao perguntar aos entrevistados sobre tal tema, destaca-se esta opinião: “existe uma relação entre a comunidade escolar, todavia ainda não é suficiente. A maior dificuldade enfrentada é aproximar os pais da escola, fazer com que todos se interessem por participar do planejamento e execução das atividades da instituição.” (entrevistado “C”)

Também comentaram que alguns dos professores não se sentem responsáveis por tudo que acontece no dia-a-dia da escola, acabam fazendo com que suas atividades se resumam em sala de aula, não se sentindo motivados a serem sujeitos ativos durante as decisões no que diz respeito ao andamento das

ações de toda instituição escolar. Isso acontece por diversos motivos, alguns pela falta de motivação e outros por acomodação.

A equipe diretiva possui a incumbência de elaborar atividades que incluam o maior número de pessoas possíveis como participantes ativos dentro da escola. Precisa encontrar maneiras de atrair e aproximar a comunidade escolar para formar um grande grupo em busca do objetivo final que é a educação plena.

Assim Lück perfeitamente comenta:

Gestores capazes estabelecem interligações efetivas entre a escola e a comunidade e de tal modo a superar tendências ao isolamento e fechamento em si dos ambientes escolares. Boas escolas são aquelas abertas à comunidade, seja convidando seus membros a participarem como voluntários do processo escolar, seja levando os alunos a participarem das problemáticas de sua cidade, emprestando, desse modo, ao currículo, um sentido de realidade, tal como deve ter. (LÜCK, 2011, p.113)

É isso que chamamos de uma relação saudável e construtiva, essa união de todos os membros que fazem parte da instituição escolar, seja como gestores, funcionários, educandos ou pais. O trabalho executado em grupo faz com que todos os indivíduos participem e contribuam de alguma forma para o sucesso da organização.

...a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (LÜCK, 2011, p.36)

Baseando-se nesse contexto, afirma-se que o trabalho da equipe diretiva pode interferir no desempenho das funções dos professores e demais funcionários da escola. Quando se levantou essa questão, a resposta de todos os entrevistados foi afirmativa. Comentaram que

“por mais que não deveria ser regra esperar ser motivado para agir, é assim que funciona. Os professores e demais funcionários deveriam traçar uma linha de ação para objetivos que os fizessem crescer como pessoa e como profissional, por iniciativa própria, por vontade de vencer e de realizar um bom trabalho; mas na prática não é bem assim que funciona.”(Entrevistado “D”)

Eles, como as demais pessoas, carecem de motivação, de um “empurrãozinho” para criarem inspiração e desejo de agir incansavelmente.

Outro fator influente é a eficiência do trabalho da equipe diretiva. Se esta for organizada, apresentar um planejamento de atividades e objetivos almejados vai fazer com que as demais pessoas da instituição sejam convocadas a exercer determinadas funções que lhes foram confiadas. Assim todos estarão envolvidos no funcionamento das atividades da escola.

Com as respostas obtidas, percebe-se que depende sim, da equipe diretiva, a participação da comunidade escolar, seja por motivação ou por divisão de incumbência de atividades. Observamos aqui, portanto, as palavras de White & Barber apud Lück, que nos relatam o seguinte:

Naturalmente, portanto, a liderança tem sido identificada por pesquisas como um fator crucial para o desenvolvimento da qualidade da escola e melhoria da aprendizagem dos alunos. É observado que nenhuma escola existe sem que haja nela uma liderança efetiva. (LÜCK, 2011, p.107)

Pois bem, podemos afirmar aqui que nenhuma organização funciona sem que haja um esquema planejado, com leis a cumprir, competências distribuídas, experiências trocadas, pessoas envolvidas e objetivos a alcançar. A gestão democrática tem sim uma equipe diretiva que toma a frente o início de todo esse processo, mas concomitante ela deve fazer com que todo o processo funcione com a participação da comunidade escolar. A respeito disso, Valerién apud Lück, diz que “o dirigente escolar é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, a maior participação, a maior implicação nas tomadas de decisão.” (LÜCK, 2011, p.37)

### **3.3 Liderança em Gestão Escolar**

Quando o assunto trata de qualidade de gestão, precisa-se pensar qual o perfil ideal de um líder para que a instituição escolar seja bem sucedida. Os entrevistados possuem diversas opiniões, mas uma fala nos dá a ideia resumidamente, onde diz:

Acredito que para uma instituição escolar funcionar de maneira ordenada, alcançando seus objetivos com um ensino de qualidade, precisa ter uma gestão preparada para traçar objetivos, sabendo trabalhar em grupo e ter um “jogo de cintura” para enfrentar as dificuldades que surgirem. (entrevistado “B”)

O líder é o sujeito que organiza um conjunto de pessoas que representarão a instituição para desempenhar as atividades e, portanto, ele deve estar preparado para ser versátil, forte, amigo, motivador, dentre tantas outras características. Ele é alguém que deve fazer o papel de organizador do grupo da comunidade escolar, tendo sempre consciência de qual é sua capacidade, o que deve saber, como deve fazer, o que é prioridade e de que maneira vai formar uma equipe de qualidade.

Liderança é algo que devemos aprender. Precisamos de líderes que possuam um bom equilíbrio emocional, que consigam demonstrar sua autoridade sem o autoritarismo propriamente dito, que consiga envolver seu grupo na mesma direção, motivados a participar e a ser sujeito ativo no desempenho das atividades.

Com base nessa ideia, Lück (2000) nos diz:

Considerando-se, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada (...) (LÜCK, 2000, p.42)

Entende-se que a responsabilidade de dirigir requer profissionalismo, portanto precisamos de profissionais engajados no objetivo de aprender, de ser versátil no que diz respeito às suas ações.

Para que isso ocorra, é preciso que os líderes estejam em constante formação, buscando conhecimentos e experiências cada vez maiores e mais atualizadas para praticarem uma gestão de acordo com a legalidade e a realidade vivenciada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este trabalho de pesquisa, pode-se dizer que quanto mais procurarmos saber sobre uma educação de qualidade, mais questionamentos e ideias surgem, pois se trata de um assunto de imensa importância, que precisa estar em constantes transformações para acompanhar a realidade.

É sabido que não existe ser humano formado e realizado sem uma educação de qualidade. Bem como não existe uma educação de qualidade sem, à sua frente, existir um grupo de pessoas comprometidas e responsáveis para sua organização.

Diante disso, quando se trata de administrar uma instituição, a tarefa mais importante do gestor é saber tomar decisões certas para chegar a resultados positivos.

As organizações educacionais precisam ser transformadas em ambientes que condizem com a realidade que estamos vivenciando e que ampliem seu espaço para se adaptar aos novos rumos de uma gestão mais qualificada.

Não temos como falar em transformação, em instituição escolar e em planejamento sem falar em gestão, onde todo o processo se inicia. Acreditamos que uma gestão ideal tem que descentralizar o poder, dando espaço para a democracia, para a construção de novas ideias e para a diversidade, aceitando opiniões, novas propostas e sendo audaciosa o suficiente para fazer as mudanças necessárias, visando sempre melhorar a qualidade de ensino.

Enfoca-se aqui a fala de Lück (2000):

A criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica da gestão democrática. Deles fazem parte a criação de uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social; o estabelecimento de associações internas e externas; a valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes; o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparente. ( LÜCK, 2000, p. 27)

A educação não deixa dúvidas da sua importância para a formação da pessoa, da família, da sociedade, do país e do mundo. Por isso precisamos de um novo olhar na gestão escolar, onde a gestão democrática seja aplicada no

andamento das atividades da instituição, repensando as práticas e dando lugar para a valorização das potencialidades da comunidade escolar.

Cabe a equipe diretiva colocar em ação, de forma integrada e unida, todos os envolvidos no processo educacional para que realmente exista a motivação, a mobilização, a valorização, a liderança, coordenação e participação; pois é através destes itens que a escola terá um desenvolvimento pleno.

Considerando que o desenvolvimento pessoal acarreta em profissionais satisfeitos e de sucesso, precisamos criar um ambiente participativo com pessoas motivadas e comprometidas, a fim de se ter uma equipe de gestão sempre alerta aos problemas da aprendizagem.

O contexto da educação lido e vivenciado demonstra ser imprescindível a interação na atuação da comunidade escolar, formando uma teia em prol dos mesmos objetivos e resultados, pois a participação eleva o nível de envolvimento e comprometimento das pessoas, que passam a se sentir responsáveis pelos resultados da organização. Assim, a gestão democrática faz com que exista uma flexibilidade onde se compõe um conjunto de pessoas com competências que auxiliam o líder.

É inegável que não basta o líder ser motivador para que a instituição escolar funcione em um parâmetro de modelo democrático, é preciso que a organização e o planejamento andem juntos, não podendo perder o rumo dos objetivos e metas, já que são eles que norteiam as ações. A gestão precisa saber qual o seu caminho a seguir.

Frente às pressões pela qual um gestor passa, fica evidente que ele necessita de uma formação condizente com o modelo de gestão que adotou, senão corre o risco de ser dominado pelo sistema ao invés de funcionar como um modificador e transformador do mesmo. O gestor deve participar de formação continuada, construir projetos políticos-pedagógicos que possibilitem a inclusão social e lutar pelos direitos humanos.

Se antes vigorava o modelo da obediência silenciosa e alienada, onde as pessoas não tinham liberdade de expressão, a postura democrática que incorpora o novo modelo de gestão, busca promover espaços de participação ampla, onde as pessoas têm oportunidades para atuarem, interferirem e sugerirem; onde o

erro é discutido e avaliado como via de aprendizagem. Nesse modelo as pessoas são acolhidas e ouvidas, suas contribuições são valorizadas e consideradas.

Com base em tudo que vimos, pode-se dizer com convicção que a centralização do poder nas mãos de uma única pessoa não tem um bom resultado dentro da organização escolar, o ideal é investir na idéia da descentralização e da confiança na capacidade criativa das pessoas, assim se está promovendo a construção de uma auto-estima saudável, o que impulsiona as pessoas a melhorarem sempre mais seu desempenho e conquistarem melhores resultados.

Através da pesquisa qualitativa, foi possível perceber o quanto a gestão democrática modifica o processo de funcionamento das instituições organizacionais. Ela deve propiciar a todos oportunidades de melhorias do seu desenvolvimento, baseada no fortalecimento de tomada de decisão, levando em consideração o interesse dos envolvidos no processo educacional e sempre buscando atingir o comprometimento dos membros da equipe para o bem comum.

A escola, nos dias atuais, tem o compromisso muito maior do que a mera transmissão do conhecimento ou a redefinição de suas metodologias. Ela deve estar organizada, interna e externamente, em seus objetivos, finalidades e princípios geradores de uma instituição que procura responder pela informação do aluno e pela cidadania.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, João Batista e outros. **Gestão democrática**. 3ª ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

BORDIGNON, Genuino. **Gestão Democrática do Sistema Municipal de Educação**. In: GADOTTI, M. E ROMÃO, J. E (Org.). Município e Educação. São Paulo: Cortez, 1993.

BRASIL. Ministério da Educação – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. Lei nº 9394/96. Brasília, DF: MEC, 1996.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal**. Brasília, DF, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COLOMBO, Sônia Simões; et. al. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artemed, 2004.

CURY, Augusto. **Inteligência Multifocal: análise da construção dos pensamentos e formação dos pensadores**. São Paulo: Pensamento - Cultrix, 2004.

FERREIRA, Naura Syria Capareto. **Gestão Democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades**. In: Alberto, Brasília, v. 17, número 72, fevereiro / junho, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A Escola como Organização Aprendente: Buscando uma educação de qualidade**. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. 6.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

HENGEMÜHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Ed Vozes. Petrópolis, 2004.

HOWARD, Gardner. **Mentes que lideram: uma autonomia da liderança**. Porto Alegre: Artemed, 1996.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia S.; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A Escola Participativa – O trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto a forma de seus gestores**. Brasília. Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ. Vozes. Série Cadernos de Gestão, 2006.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão,.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. 7ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de gestão; 4)

LUDKE, M; ANDRÉ, M.E.D.A. de. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986

MARKONI, M.A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisa, Elaboração e Interpretação de Dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

OLIVEIRA, Milton. **Energia emocional: base para gerência eficaz**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas, Sul, 1999.

\_\_\_\_\_. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

SAMPAIO, Dulce Moreira. **A pedagogia do ser: educação de sentimentos e dos valores humanos**. Petrópolis: Vozes, 2004.

SAVATER, Fernando. **O valor de educar**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 16ª ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

## **APÊNDICES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CE

Santa Maria, 22 de setembro de 2014.

## **APRESENTAÇÃO**

Apresentamos o/a estudante, do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, com vistas a realizar atividades de observação dos contextos inerentes no cotidiano educacional/escolar desta Entidade.

A observação dos contextos escolares faz parte da proposta da Disciplina de “Elaboração de Monografia” do referido Curso de Especialização. Agradecemos esta entidade que desde agora se dispõem a contribuir com o processo formativo dos nossos alunos.

Atenciosamente.

Profa. Lucia Bernadete Fleig Koff

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CE

Jaguari, 01 de outubro de 2014.

**AUTORIZAÇÃO**

Concordo em participar da Coleta de dados para a Pesquisa do(a) Acadêmico(a) \_\_\_\_\_ da disciplina “Elaboração de Monografia” do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, sob orientação da Professora Lucia Bernadete Fleig Koff. Autorizo também a divulgação das informações colhidas ao longo do Processo de Pesquisa (entrevistas, questionários, etc). O sigilo da identidade dos participantes será preservado.

Nome do Participante: \_\_\_\_\_

Unidade de ensino: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Entrevista com gestores da escola para que se possa acrescentar os conhecimentos de como anda a implementação da gestão democrática nos ambientes institucionais.

### QUESTIONÁRIO:

1. Você considera a gestão da sua escola democrática? Por quê?
2. Os gestores de sua escola (equipe diretiva, professores, funcionários, pais) possuem predisposição as mudanças? Por quê?
3. A atuação do gestor pode ser um fator relevante quanto ao nível de auto-estima e estado motivacional das pessoas que são responsáveis por dinamizar e executar o andamento das atividades pedagógicas na instituição escolar? Por que?
4. No seu entendimento, qual o perfil de líder necessário para que a gestão em uma instituição escolar seja bem sucedida? Por que?
5. Você acredita que a relação da equipe diretiva (diretor, coordenador, supervisor) com professores, funcionários e pais dos alunos seja adequada e suficiente? Por que?
6. Na sua opinião, o trabalho da equipe diretiva pode interferir no desempenho das funções dos professores e demais funcionários da escola? Por que?