

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

**A LIDERANÇA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO
ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

JOSIANE DE MELLO BATISTA

**Santa Maria, RS, Brasil
2015**

A LIDERANÇA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

JOSIANE DE MELLO BATISTA

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 título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Profa. Me. Cláudia Letícia de Castro do Amaral

Santa Maria, RS, Brasil

2015

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

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

**A LIDERANÇA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR
DEMOCRÁTICA**

elaborada por
Josiane de Mello Batista

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cláudia Letícia de Castro do Amaral, Me. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Celso Ilgo Henz, Dr. (UFSM)

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Me. (UFSM)

Santa Maria, 27 de novembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a DEUS que permitiu que eu chegasse até aqui, me amparando em todos os momentos desta caminhada. Ao meu esposo Jonas e a minha filha Bárbara Maiara, pela compreensão e apoio em todos os momentos deste percurso. Aos professores da escola que se dispuseram a colaborar com a presente pesquisa. Aos professores que contribuíram para a minha formação no decorrer da especialização em Gestão Educacional. A minha professora orientadora, Cláudia Letícia de Castro do Amaral, pelo apoio e pelas orientações importantes durante a execução deste trabalho. Enfim, obrigada a todos que direta e indiretamente contribuíram para a concretização deste objetivo.

RESUMO

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

A LIDERANÇA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

AUTORA: JOSIANE DE MELLO BATISTA
ORIENTADOR: CLÁUDIA LETÍCIA DE CASTRO DO AMARAL
Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 27 de novembro de 2015.

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o trabalho desenvolvido pelo diretor de uma escola pública de Santa Cruz do Sul/ RS, a fim de perceber de que modo realiza a gestão democrática, considerando os princípios da liderança. O objeto de estudo desta pesquisa foi a Gestão Escolar Democrática, dirigida pela seguinte questão orientadora: De que modo a liderança se articula no desenvolvimento de uma gestão democrática em uma escola pública estadual de Santa Cruz do Sul, considerando-se o diretor escolar? Esta investigação adotou uma metodologia de pesquisa qualitativa, estudo de caso através de aplicação de questionários aos professores e da análise do Projeto Político Pedagógico. Inicialmente apresentou-se uma contextualização histórica acerca da gestão escolar democrática. Em seguida, discutiu-se o perfil da liderança na gestão escolar democrática trazendo uma reflexão frente à importância do diretor ser um líder que atenda a necessidade da escola e dos docentes que nela atuam. A partir desse referencial, discute-se sobre a realidade particular da escola analisada. Como resultado, identificou-se que a gestão escolar desenvolvida não é democrática, e que há necessidade de uma gestão baseada no diálogo, que envolva todos profissionais da educação na participação e nas tomadas de decisões. Portanto, o diretor da escola precisa desenvolver princípios de liderança e agir como um verdadeiro líder que incentiva e valoriza sua equipe na construção de uma escola democrática de sucesso.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática; Liderança; Equipe Diretiva; Projeto Político Pedagógico.

ABSTRACT

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

A LIDERANÇA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

AUTORA: JOSIANE DE MELLO BATISTA
ORIENTADOR: CLÁUDIA LETÍCIA DE CASTRO DO AMARAL
Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 27 de novembro de 2015.

This study aimed to analyze the work of the director of a public school in Santa Cruz do Sul / RS, in order to realize how realizes the democratic management, considering the principles of leadership. The object of study of this research was the Democratic Management School, directed by the following guiding question: How does leadership articulates the development of a democratic administration in a state school in Santa Cruz do Sul, considering the school principal? This research adopted a qualitative research methodology, case study through questionnaires to teachers and analysis of the Pedagogical Policy Project. Initially presented a historical context about the democratic school management. They then discussed the profile of leadership in democratic school management bringing a reflection opposite the importance director be a leader that meets the need of the school and the teachers who work in it. From this framework, we discuss about the particular reality of the analyzed school. As a result, it was found that the developed school management is not democratic, and that there is need for management based on dialogue, involving all education professionals in participation and in decision-making. Therefore, the school principal must develop leadership principles and act as a true leader who encourages and appreciates his team in building a democratic school success.

Keywords: School Democratic Management ; Leadership; Management Team ; Pedagogical Political Project .

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	39
APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	40
APÊNDICE 3 – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	44
APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	45

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
1 CONSTRUINDO A HISTORICIDADE DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM EDUCAÇÃO	14
2 O GESTOR DEMOCRÁTICO E A LIDERANÇA	18
3 ANÁLISE DAS RELAÇÕES NA ESCOLA ESTUDADA	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	36

APRESENTAÇÃO

A educação atualmente é considerada um das esferas mais importantes para o crescimento de um país sendo um instrumento essencial na formação do ser humano e na construção da cidadania. Especialmente, no caso do brasileiro, o lema do atual governo “Brasil, Pátria Educadora” expressa sentidos que acabam por direcionar a uma centralidade e responsabilização dos trabalhadores da educação no progresso da sociedade.

Nas últimas décadas, o Brasil teve avanços expressivos na área da educação em termos de acesso. Um marco para isso é a aprovação, no ano de 1996, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9394/96 em que a educação passa a ser direito de todos e, a partir daí, acontece a ampliação no sistema educacional no Brasil cuja qualidade ainda está em pauta. De todo modo, isso traz à escola a necessidade de ruptura de paradigmas e de profissionais cada vez mais preparados, capacitados e motivados a desempenhar suas funções devido aos grandes desafios que essa ampliação traz consigo.

Na escola, atuam profissionais cuja missão está ligada à construção do conhecimento e da cultura – equipe diretiva, professores, especialistas e outros profissionais da educação. É nela que de fato a educação formal acontece. A Escola é a instância mais decisiva da gestão pública da educação, lugar onde se concretizam os programas de educação da sociedade e do estado.

A tarefa da gestão escolar é de todos os profissionais da escola, por isso todos são seus gestores. Cada membro desempenha um importante papel: A equipe diretiva e administrativa assegura condições propícias ao encontro entre alunos e professores. Os professores desenvolvem situações de aprendizagem que possibilitam a construção de conhecimento sistematizado. Os alunos estão na escola para ter acesso ao conhecimento.

A escola, portanto, é um espaço de convivência humana, um lugar de socialização, de encontros e descobertas. Uma das grandes finalidades da escola é desenvolver um espaço onde se vivencia a democracia e a edificação de uma política pública voltada para a participação de todos os agentes nela inserido, conforme uma gestão democrática deve contemplar.

Atender as demandas administrativas e pedagógicas sugere à escola a descentralização da figura do diretor, para que desenvolva o processo educativo de maneira compartilhada, incentivando a participação e respeitando as pessoas e suas opiniões numa perspectiva de gestão democrática, garantida por lei na já mencionada LDB 9394/96.

A Equipe Diretiva cabe a importância do papel da *liderança* no processo administrativo e desempenho educacional da escola, através do planejamento, estabelecimento de metas, manutenção de recursos e avaliação e *motivação* de sua equipe.

Durante nove anos, atuei como funcionária pública na função de Agente Educacional – Interação com o Educando¹ - em uma Escola de Educação Básica, da rede estadual, do município de Santa Cruz do Sul/ RS, onde pude manter bastante proximidade com a equipe diretiva, alunos, professores e comunidade. Devido à realização do concurso do magistério – anos iniciais, fui nomeada este ano e atualmente estou como docente pela parte da manhã com uma turma de 3º ano. Esta mudança de função me permitiu algumas observações e percepções sobre a escola que mostraram a necessidade de problematizar *A Liderança na Perspectiva da Gestão Escolar Democrática, considerando a atuação do diretor escolar*.

A gestão democrática do ensino público foi garantida no Brasil pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206 e, são assumidos no artigo 3, da Lei 9.394/96, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conforme se discutirá no referencial teórico.

O interesse de retratar o tema surgiu também pela vontade de contribuir com sugestões que tendem a melhorar estas práticas no ambiente da escola, para que todos profissionais sintam-se cada vez mais motivados a desempenhar suas funções no cotidiano escolar.

Desde já, vale ressaltar que a gestão democrática implica partilhar o poder, incentivar a participação e respeitar as pessoas e suas opiniões. Contribui para o desenvolvimento de um clima de confiança entre gestores, profissionais da educação e comunidade escolar. Incentiva ações básicas necessárias à participação como: saber ouvir, saber comunicar opiniões, respeitar decisões.

1

Agente Educacional - Interação com o Educando (monitor escolar): desenvolve trabalhos relacionados com o atendimento de crianças ou adolescentes em estabelecimentos de ensino, visando à formação de bons hábitos e senso de responsabilidade.

Sendo assim, o eixo principal do presente trabalho apresenta como questão norteadora: De que modo a liderança se articula no desenvolvimento de uma gestão democrática em uma escola pública estadual de Santa Cruz, considerando o diretor escolar? Essa problematização inicial encaminhou o seguinte objetivo geral: analisar o trabalho desenvolvido pelo diretor de uma escola pública de Santa Cruz do Sul a fim de perceber de que modo realiza a gestão escolar, considerando os princípios da liderança.

A perspectiva do diretor da escola estudada é que sua gestão é baseada em princípios democráticos, oportunizando momentos de discussões a todos profissionais envolvidos. Acredita que juntamente com sua equipe diretiva mantém um relacionamento franco e harmonioso com os professores da escola.

Foram delimitados como objetivos específicos: a) compreender a forma como é exercida a liderança entre equipe diretiva e os professores na escola em estudo; b) conhecer os anseios e perspectivas dos professores referente aos princípios de liderança exercidos na gestão escolar; c) estabelecer relações, posicionamentos e encaminhamentos sobre o material desenvolvido e o tema proposto.

A fim de contemplar a problemática de pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa. Conforme aponta Minayo (2004), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, preocupando-se com uma realidade que não pode ser quantificada, ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.

Segundo André (2001), no decorrer da trajetória da pesquisa educacional, houve mudanças de temáticas e questionamentos, novos enfoques e metodologias. Questionamentos tais como qual o propósito da pesquisa e para que ou para quem devem se produzir os conhecimentos. Entre os anos 80 e 90, os estudos chamados de “qualitativos” ganharam força, englobando um conjunto heterogêneo de perspectiva, métodos, técnicas e de análise. Nesses últimos anos, o papel do pesquisador passou para um olhar “de dentro”, desenvolvendo a pesquisa com a colaboração dos participantes e analisando a experiência do próprio pesquisador.

A abordagem qualitativa também permite o pesquisador observar os fatos de forma direta, mantendo um contato com o contexto estudado.

A linguagem das pessoas que fazem parte daquele objeto de pesquisa (uma comunidade, uma empresa) é usada pelo pesquisador como matéria – prima para confeccionar seu estudo, pois a abordagem qualitativa tem como

objetivo a linguagem comum das pessoas e a vida cotidiana destas [...] (SILVA, 2005, p.85).

Quanto à opção metodológica de elaboração de dados, foi escolhido o estudo de caso. Para André (1984), o estudo de “caso” pode individualizar uma instituição, um currículo, um grupo, uma pessoa que será tratada de maneira particular. O estudo de caso é um processo qualitativo que incide, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma tática de pesquisa que envolve um método que compreende tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

O Estudo de Caso busca esclarecer decisões a serem tomadas. Ele investiga um elemento presente partindo do seu autêntico contexto, utilizando de diversas fontes de evidências. De acordo com Lüdke e André (1986, p.17), neste tipo de pesquisa, “o caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio”.

Além disso, próprio de toda pesquisa científica, desenvolveu-se estudo bibliográfico, visando a embasar a discussão sobre aspectos da gestão democrática em sua relação com os princípios da liderança. Objetiva-se correlacionar, analisar e cruzar dados e informações obtidas a partir de diferentes fontes, tais como artigos, revistas, sites e livros de renomados autores da área de gestão educacional, principalmente aqueles trabalhados durante o curso de Gestão Educacional. Segundo Gil (2008, p.50) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Houve também uso do questionário na elaboração de informações, o qual se justifica por proporcionar maior liberdade aos participantes da pesquisa para responder às perguntas, transparecendo realmente as percepções (modo de sentir, pensar e agir) de cada profissional atuante na escola.

Gil (2006, p.1) define questionário como “[...] a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”.

Tendo em vista que a LDB 9.394/96 prevê a elaboração e execução de uma proposta pedagógica como a primeira e principal das atribuições da escola, foi

realizada uma análise documental do PPP buscando conhecer a identidade e as ações que norteiam a mesma. Destacando a importância do PPP, a autora Vieira (2009) afirma que a proposta pedagógica define caminhos e rumos que uma comunidade busca para si e para aqueles que fazem parte do seu entorno.

O contexto no qual se desenvolveu a pesquisa foi uma Escola de Educação Básica, da rede estadual de ensino no município de Santa Cruz do Sul, interior do Estado do Rio Grande do Sul.

A Escola localiza-se na periferia de Santa Cruz do Sul e atende mil e cem alunos. Conta com setenta e seis professores dos quais três profissionais têm magistério, quarenta e cinco graduação, vinte e seis são especialistas, dois mestres e dez funcionários. Os níveis e modalidades atendidos são Ensino Fundamental, Ensino Politécnico e Ensino de Jovens e Adultos (EJA).

A escola estudada terá seu nome omitido, por determinações éticas, assim, quando for referida na escrita ou referenciada, por seu Projeto Político Pedagógico, será nominada como Escola SCS.

O levantamento de dados na escola de educação básica estudada foi feito através do uso de questionário com perguntas semiabertas aos professores e análise do PPP. Fundamentalmente, foram questionados seis profissionais que trabalham como docentes, a fim de diagnosticar quais as suas percepções frente ao tema liderança na perspectiva da gestão democrática desempenhadas pelo diretor escolar. A escolha destes profissionais ocorreu do seguinte modo: dois educadores de cada turno da escola, levando em consideração o tempo de serviço na escola.

A escola em análise foi escolhida em função de ser a escola em que trabalho, e uma percepção pessoal e inicial de quanto atuava como Agente Educacional – Interação com o Educando e agora como professora, que apontava para a necessidade de discutir liderança e motivação na gestão escolar.

As etapas realizadas para iniciar o trabalho na escola foram, primeiramente, o contato e a apresentação da pesquisa, por meio da Carta de Apresentação (APÊNDICE 1), quando foi realizado o primeiro contato com o diretor da escola para fins da presente pesquisa. Após, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE 2), que foi assinado por todos os participantes da pesquisa, demonstrando interesse e disponibilidade em responder ao questionário, posteriormente entregue. O Termo de Confidencialidade (APÊNDICE 3) foi apresentado e assinado no comprometimento de utilizar as informações elaboradas

apenas para fins da presente pesquisa acadêmica, garantindo o anonimato da instituição e dos colaboradores que participaram do estudo.

O trabalho de pesquisa foi estruturado em forma de questionário (APÊNDICE 4), formado por perguntas que tinham relação com os objetivos e direcionadas para o que o pesquisador quer saber.

Após a aplicação do questionário, foi necessário analisá-lo, no qual se utilizou o método de Análise de Conteúdo a fim de interpretar seus resultados e estabelecer uma relação entre a teoria estudada. André (2001, p. 59) destaca que “a análise deve ser densa, fundamentada, trazendo as evidências ou as provas das afirmações e conclusões”, conforme se buscou realizar.

Segundo André (2001), o trabalho de pesquisa deve ser devidamente planejado, os dados obtidos através de procedimentos rigorosos, a análise bem estruturada e fundamentada e o relatório deve descrever claramente o processo seguido dos resultados alcançados.

A presente pesquisa está organizada em três capítulos, sendo que o primeiro objetiva traçar a contextualização histórica da administração escolar no Brasil e, em especial, a que refere-se à gestão democrática. O segundo capítulo apresenta definição de liderança, princípios e posturas que contribuem para uma liderança na perspectiva da gestão democrática. O capítulo terceiro apresenta a caracterização e Proposta Pedagógica da Escola, introduz e analisa os dados da pesquisa, tendo como base o questionário e o referencial bibliográfico, sobre aspectos da gestão democrática em sua relação com os princípios de liderança. As considerações finais abordam conclusões relativas às análises apontadas e algumas contribuições deste estudo para a gestão escolar.

1 CONSTRUINDO A HISTORICIDADE DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM EDUCAÇÃO

Os primeiros escritos sobre “Administração Escolar” no Brasil se reportam às décadas de 1930 a 1980. A Administração escolar era centralizada na pessoa que exercia a função diretiva com a responsabilidade de realizar as tarefas determinadas pela hierarquia do sistema de ensino. O diretor de educação referia-se a uma posição específica vinculada à obediência com a estrutura do sistema. Era considerado elemento central na direção das tarefas como organizador, executor, administrador, orientador chefe e educador.

O diretor da instituição escolar respondia pelas funções administrativas, e sua atuação se fazia presente nas atividades de planejamento, organização, direção e controle, nas quais era visto e compreendido como aquele que põe em prática as decisões, o conhecimento, além de fazer cumprir as questões legais previamente aprovada pelas instâncias superiores, políticas ou educacionais, fazendo, enfim, a escola “funcionar” diariamente”. (FELDMANN, 2009, p. 221-222).

O termo Gestão Escolar passou a ser adotado no início da década de 80, substituindo o termo Administração Escolar. A mudança de nome para “Gestão Escolar” não foi apenas na escrita, mas através das concepções teóricas e transformações ocorridas no contexto da sociedade.

Na década de 80, surgiram as propostas de gestão democrática objetivando o envolvimento da família e da comunidade escolar em decisões do dia a dia das instituições de ensino. No plano internacional, chamava a atenção para a necessidade de um novo modelo de gestão educacional.

A gestão educacional no Brasil é fundamentada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e dos encargos desses sistemas. Acontece através da articulação entre as instâncias que determinam os regulamentos, executam e definem no setor educacional; e através da oferta da educação pelo setor público e privado.

No contexto educacional do País cada sistema tem um papel a realizar. Aos Estados, Distrito Federal e Municípios, cabem ofertar a educação básica. O ensino médio é responsabilidade dos Estados e do Distrito Federal e a educação infantil

dever dos Municípios. Para Vieira (2009, p. 26), a gestão educacional diz respeito a um amplo espectro de iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias do governo, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino, ou de outras ações que desenvolvem em suas áreas específicas de atuação.

No Brasil, através da promulgação da LDB 9394/96, os processos de gestão ganharam maior visibilidade: gestão democrática do ensino público e valorização dos profissionais da educação.

A base legal da gestão democrática encontra-se na Constituição Federal de 1988. Ela é apresentada como um princípio constitucional no art. 206, “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...) VI. Gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988). Esse princípio é reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, no artigo 3o, inciso VIII: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;” (BRASIL, 1996). A LDBEN estabelece ainda, a definição das normas da gestão democrática, no seu artigo 14, conforme segue:

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

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Há um conjunto de responsabilidades necessárias para a realização da gestão democrática que deve ser partilhada com todos os segmentos da comunidade escolar. Esses representantes podem e devem participar das reuniões administrativas e pedagógicas auxiliando a tomar decisões desde a fase de planejamento até a implementação e avaliação.

Quando a escola toma consciência desses fatores e dá importância para a comunidade na gestão escolar, busca coletivamente soluções possíveis para garantir a construção da cidadania e o progresso rumo a uma educação de qualidade. Para Vieira (2009, p.159), “a gestão compartilhada e a incorporação dos diversos sujeitos que fazem a escola é importante elemento de seu sucesso”.

Destaca-se ainda a importância do Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar na democratização da escola. Ambos são pilares que estruturam a gestão

democrática. Sem a efetiva ação desses dois fatores, não há como gerir uma gestão democrática na prática. Para Wittmann (2004) o Conselho Escolar, a Associação de Pais e Mestres, os Grêmios Estudantis, Conselhos de Classe são importantes formas institucionalizadas de participação porque permitem a interlocução dos saberes, de interesse e de culturas.

O Conselho Escolar é o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no âmbito de uma escola tendo suas ações respaldadas através do seu próprio Estatuto. Exerce funções deliberativas, consultivas, avaliativas e fiscalizadoras.

O conselho deve ser um espaço de exercício autêntico do diálogo, do poder de decisão, portanto de resgate da condição de sujeitos históricos de transformação na busca do bem comum no âmbito da escola e de suas relações (VASCONCELOS, 2009, P.63).

O conselho é constituído pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, equipe diretiva e comunidade externa. Sua finalidade é auxiliar na gestão escolar a partir da discussão de temas que direcionam as ações da instituição de ensino.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento instituído pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, datada em 20 de dezembro de 1996.

A LDB, Lei 9.394, em seu artigo 12, inciso I, prevê que os “[...] estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as de seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996).

Construir um PPP requer uma visão ampla que seja capaz de considerar estratégias eficazes para que, futuramente, a escola obtenha um bom desempenho de suas atribuições. Veiga afirma que:

O projeto político-pedagógico, como proposta, deve constituir-se em tarefa comum do corpo diretivo e da equipe escolar e, mais especificamente, dos serviços pedagógicos (coordenação pedagógica, orientação educacional). A esses cabe o papel de liderar o processo de construção, execução e avaliação desse projeto pedagógico. (VEIGA, 2009, p. 165)

O Projeto Político Pedagógico permite que a escola construa sua identidade e projete as ações que a nortearão, expressando o tipo de escola que a comunidade

almeja e o método pedagógico que será utilizado para alcançar tal objetivo. Tem como pressuposto básico a participação de todos docentes, funcionários e comunidade escolar, na busca de melhores resultados em termos de desempenho escolar dos educandos. Segundo Veiga (2003, p. 271), “o projeto político pedagógico é visto como um documento programático que reúne as principais ideias, fundamentos, orientações curriculares e organizacionais de uma instituição educativa [...]”.

Portanto, o Projeto Político Pedagógico é, sem dúvida, um instrumento essencial para garantir que a educação torne-se um espaço democrático e busque estar em harmonia com todos os fatores que possam vir a influenciar o processo de ensino e aprendizagem, buscando garantir a qualidade do ensino.

2 O GESTOR DEMOCRÁTICO E A LIDERANÇA

Refletir sobre o perfil da liderança é uma abertura para que possamos compreender o papel do diretor escolar frente aos desafios educacionais atuais, tanto na área pedagógica, como administrativa, e as perspectivas de uma gestão democrática da educação.

A liderança pode ser definida como um método de gerir, motivar e influenciar os membros de um grupo. Megginson e Mosley (1998, p.377) consideram que “liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas”.

Segundo Gaudêncio (2009, p.13), a “liderança é uma habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura”.

Para liderar é fundamental desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas - espontaneidade, espírito democrático, caráter, carisma, determinação, compreensão, integridade e honestidade.

Liderança é um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu contexto, superando ambiguidades. (LUCK, 2010, p. 37).

Cabe aqui, então, apontar algumas atitudes, posturas e princípios que contribuem para o desenvolvimento de um gestor-líder: conhecer a si mesmo, ser humilde e íntegro, dar e receber feedback, aprender a delegar; saber motivar; ser flexível. Segundo Brum (2005, p.101), “em primeiro lugar, o líder precisa ter consciência da sua potencialidade como pessoa”.

Não existe uma fórmula pronta para se tornar um bom líder é preciso estar aberto e disponível para, dia após dia construir essa liderança. A liderança não é nata de uma pessoa, ela pode ser aprendida, assimilada, aprimorada, adaptada e incorporada. Segundo Cortella (2008), tornar-se um líder é uma questão de escolha, não se nasce líder, mas transforma-se em um.

O diretor escolar tem se desprendido ao longo dos anos de um modelo de administração centralizadora e controladora. Aos poucos, vai saindo de cena o administrador e surgindo o gestor – líder na perspectiva da gestão democrática, que oportuniza momentos de discussão, participação e coletividade na tomada de decisão de todos integrantes envolvidos no processo educativo.

Segundo Wittmann (2004, p. 28), “as práticas de gestão devem ser democráticas, compartilhadas e fundadas na colaboração, corresponsabilidade e solidariedade”. Portanto, o diretor no exercício da liderança deve favorecer a participação e envolvimento de todos seus liderados buscando a participação de todos colaboradores (coordenadores, professores, técnicos administrativos, técnicos de infraestrutura).

O perfil de liderança democrático, no qual o diretor vivencia a ação participativa, facilita o engajamento de toda equipe escolar no processo de decisão.

Trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Como gestor da escola, como dirigente, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos e financeiros. (LIBÂNEO, 2008, p. 113)

O diretor tem por função articular todos os elementos organizacionais como planejamento, organização e avaliação, envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação e coordenação, pois quem coordena tem a responsabilidade de reunir esforços, liderar, organizar e integrar o trabalho de todos da equipe. Segundo Field (1999, p. 13) “quando a autoestima é elevada, somos capazes de escolher os rumos a imprimir à nossa vida. Podemos perceber o nosso potencial integrando todas as nossas habilidades de um modo equilibrado e harmonioso”.

Os profissionais da escola precisam no dia a dia de estímulos para continuarem produzindo e realizando suas tarefas de maneiras satisfatórias. Neste sentido Cury (2003, p.101) afirma que “não importa o tamanho dos nossos obstáculos, mas o tamanho da motivação que temos para supera-los”.

Difícilmente um profissional irá realizar um bom trabalho dando o melhor de si, se não houver uma liderança positiva que valorize, reconheça o que está sendo feito. Necessitam de um líder que os guie e oriente neste processo. Segundo Cortella (2008, p.880), “o líder é aquele que inspira, que anima as pessoas a se sentirem bem com o que fazem e a se sentirem integradas à obra”.

Segundo Byham (apud VERGARA, 1999), são três os comportamentos que o gestor deve adotar no relacionamento com sua equipe: 1. Manter e aumentar a autoestima - pessoas satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas, envolvem-se mais na solução de problemas e enfrentam os desafios com maior facilidade. 2. Ouvir e responder com empatia – ter empatia é procurar entender o que as outras pessoas estão vivendo, imaginar-se no lugar dela. Mostrar ao outro que ele está sendo ouvido e entendido estimula a cooperação, pois ele passa a perceber que seus sentimentos estão sendo levados a sério. 3. Pedir ajuda para solucionar problemas - solicitar ideias cria um clima de cooperação que estimula a pessoa a apresentar sugestões.

A atuação do diretor da escola, vista na perspectiva democrática, consente que os docentes sintam-se responsáveis pela escola como um todo e comprometidos com o seu objetivo maior – a formação do aluno para o exercício da cidadania, isto é, sentem-se realmente como gestores. Conforme Vasconcelos (2009, p. 61), “[...] a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo”.

Neste contexto, a gestão democrática estimula a todos, diminuindo os conflitos na relação entre profissionais da educação e equipe diretiva. Segundo Knapik (2011, p. 75) “o clima percebido e a qualidade das relações podem instaurar uma esfera agradável e inibidora, ou mesmo instigar ou neutralizar a criatividade”.

Um grupo de profissionais motivado terá condições de atuar de forma que os alunos sejam despertados pelo interesse da aprendizagem e pela preocupação com a escola. Segundo Masseto (2003), não se pode administrar uma escola dentro de uma sala de direção. Deve-se aproximar-se das pessoas que trabalham na escola para conhecer e valorizar suas necessidades e agregá-las aos projetos necessários valorizando suas opiniões, participação e colaboração.

No entanto, o diretor necessita desenvolver seu trabalho com entusiasmo e dinamismo. Precisa partilhar o poder e acima de tudo ter bom senso, deve saber ouvir, comunicar suas ideias, delegar tarefas e confiar em seus liderados.

3 ANÁLISE DAS RELAÇÕES NA ESCOLA ESTUDADA

A Escola estudada localiza-se na periferia de Santa Cruz do Sul/RS. Como já mencionado, a escola atende mil e cem alunos, e conta com setenta e seis professores dos quais três profissionais tem magistério, quarenta e cinco graduação, vinte e seis são especialistas, dois mestres e dez funcionários.

Os níveis e modalidades atendidos são Ensino Fundamental, Ensino Politécnico e Ensino de Jovens e Adultos (EJA).

O prédio da escola é todo de alvenaria, possui quinze salas de aula, laboratório de informática e ciências, biblioteca, sala de vídeo, saguão/refeitório e quadra de esportes coberta.

Em geral, a comunidade é composta por famílias de baixa renda onde a marginalidade e a carência estão muito próximas, presente no dia a dia da escola.

A escola objetiva sua ação educativa, fundamentada nos princípios da universalização de igualdade de acesso, permanência e sucesso, da obrigatoriedade da Educação Básica e da gratuidade escolar.

O Projeto Político Pedagógico (Escola SCS, 2009) tem como proposta ser uma escola de qualidade, democrática, participativa e comunitária, com espaço cultural de socialização e desenvolvimento do educando, preparando-o para o exercício e direitos e o cumprimento dos deveres. A escola busca a participação da família para, em conjunto, trabalhar limites, respeitando direitos e deveres.

A construção do PPP foi o resultado de um esforço conjunto dos agentes educacionais e comunidade escolar com o objetivo de respaldar as ações administrativas e pedagógicas no âmbito da escola. O projeto retornou a comunidade através de assembleia de pais no início do ano letivo e em reuniões e formações pedagógicas com os professores e funcionários e através da publicação de uma cópia no mural da escola para que todos tivessem acesso á referida proposta. Há consciência, por parte dos que produziram que o projeto encontra-se aberto a todo e qualquer tipo de sugestão e encaminhamentos e que nenhum PPP pode ser dado pronto e acabado.

Desde 1999, o PPP vem sendo construído e, em média a cada três anos, é feita uma revisão e atualização. A avaliação do projeto político pedagógico acontece

na abertura do ano letivo, através de reunião com professores e funcionários, reunião de pais e mestres e sempre que surge alguma mudança nas normas, leis e implantação de programas voltados à escola oriundas da Secretaria de Educação.

O projeto político pedagógico analisado e estudado nesta pesquisa é do ano de 2009, mas durante o ano de 2014 e durante o primeiro semestre deste ano estava sendo reformulado e atualizado. A reformulação da proposta foi feita através da participação da comunidade escolar através de questionamentos enviados aos representantes de todos os segmentos: 5 pais de alunos por turma, 6 alunos por turma, 76 professores, 10 funcionários, conselho escolar, Círculo de pais e Mestres, Grêmios Estudantil, cujas respostas foram tabuladas e criteriosamente analisadas e através de reuniões com professores e funcionários no decorrer do ano e assembleia de pais no início do ano letivo deste ano. No momento atual, encontra-se na 6ª Coordenadoria de Educação para ser aprovado.

Quanto à participação dos pais, observa-se que se fazem presentes basicamente na entrega de boletins ou quando solicitados por motivo de indisciplina do aluno. Mas a escola busca sempre a participação da família realizando eventos como o Chá das Mães, Dia da Família na Escola, Mostra Científica, Jogos de Integração.

A escola é participante do Programa Mais Educação e do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) onde há uma boa participação dos alunos, principalmente no Programa Mais Educação que oferece oficinas no turno inverso e almoço.

É importante destacar que o Projeto Político Pedagógico precisa ser constantemente atualizado, observando as mudanças da comunidade local e as ocorridas atualmente na sociedade. Necessita constante reavaliação, participação e democratização. Requer tempo, estudo, pesquisa, comprometimento e participação efetiva de todos os envolvidos no processo.

A fim de compreender o modo que a liderança se articula no desenvolvimento de uma gestão democrática, foram aplicados questionários para seis profissionais, abordando as temáticas da gestão democrática na escola (em anexo).

Ao realizar o trabalho de análise, utilizando o método de Análise de Conteúdo, os nomes dos participantes, por questões éticas serão omitidos. Durante a interpretação dos dados coletados, os sujeitos entrevistados, todas mulheres, foram identificadas neste trabalho por letras: A; B; C; D; E; F para facilitar a compreensão

acerca dos resultados obtidos. A maioria dos dados foram organizados em tabelas e gráficos, sem que se prescindisse de sua descrição.

Iniciando a análise dos dados, a tabela I traça o perfil das professoras conforme aspectos como: escolaridade, idade, tempo de serviço e carga horária.

Tabela 1 – Perfil das entrevistadas

Categorias	Resultado principal	Percentual
Sexo	Mulheres	100%
Escolaridade	Curso superior	33%
	Especialização	67%
Idade	De 25 a 40 anos	17%
	Acima de 41 anos	83%
Tempo de Serviço	De 05 a 20 anos	67%
	Acima de 21 anos	33%
Carga horária na escola	20 horas semanais	50%
	40 horas semanais	50%

Fonte: Professoras entrevistadas

Percebe-se quanto à escolaridade das entrevistadas que (A e C) têm curso superior; (B, D, E e F), especialização. Em relação à idade, ao tempo de docência no magistério e carga horária das entrevistadas: a primeira entrevistada (A) tem 51 anos de idade, 27 anos de docência e 40 horas de trabalho na escola. A segunda (B) tem 48 anos de idade, 27 anos de docência no magistério e 20 horas de trabalho na escola e 40 em outra instituição. A terceira (C) tem 46 anos de idade, 18 anos de docência no magistério, 20 horas de trabalho na escola e 20 em outra instituição. A quarta (D) tem 42 anos de idade, 15 anos de docência no magistério e 40 horas de trabalho na escola. A quinta (E) tem 58 anos de idade, 13 anos de docência no magistério e 40 horas de trabalho na escola. E a última (F) tem 26 anos de idade, é a que menos tem tempo de docência no magistério, apenas 5 anos e trabalha 20 horas na escola e 20 horas em outra instituição.

Observa-se através do perfil das professoras - tempo de serviço, que A, B, C, D, E já vivenciaram e atuaram em diferentes gestões de equipes diretivas. Visto que

da década de 80 para cá, foram surgindo às propostas de gestão escolar democrática, o fator tempo de serviço contribui para uma melhor reflexão ao exercício da atual gestão analisada neste estudo.

A primeira questão refere-se à participação das decisões tomadas na escola pelos entrevistados. Nesta pergunta, foram obtidas respostas conforme ilustra a tabela II abaixo:

Tabela 2- Participação nas decisões tomadas na escola

Entrevistada	Participação	Motivo
A	Não participa	Na maioria das vezes as decisões são tomadas pela equipe diretiva sem consulta aos professores.
B	Não participa	Só a equipe diretiva que decide.
C	Não participa	Raramente é perguntado para os professores do currículo, as decisões são tomadas pelos professores de área.
D	Participa	Em reunião quando convidada e ouvida, mas isto não é frequente na escola pra tomada de decisões.
E	Não participa	Direção decide tudo em reunião e repassa as informações.
F	Participa	Nas questões que são colocadas como passeios e atividades externas.

Fonte: Professoras entrevistadas

Observa-se que a entrevistada (A) não participa das decisões, porque na maioria das vezes são tomadas pela equipe diretiva sem consulta aos professores. Entrevistada (B) não participa, porque é só a equipe diretiva que decide. Entrevistada (C) não participa, raramente é perguntado para os professores do currículo, as decisões são tomadas pelos professores de área. Entrevistada (D) participa, em reunião quando convidada e ouvida, mas isto não é frequente na escola pra tomada de decisões. Entrevistada (E) afirma que direção decide tudo em reunião e repassa as informações. *“Se queremos mudar algo temos que ter muito tato, para que eles nos escutem e mudem algo”*. Entrevistada (F) participa de certa

forma, nas questões que são colocadas como passeios, atividades externas. Procura argumentar e sugerir modificações.

Na gestão democrática, a descentralização do poder implica partilhar o poder, incentivando a participação e respeitando as pessoas e suas opiniões. Contribui para o desenvolvimento de um clima de confiança entre gestores, profissionais da educação e comunidade escolar local. A descentralização do poder de decisões contribui também de maneira significativa para a construção da autonomia da escola. Conforme Veiga:

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora (VEIGA, 2002 p. 3).

Portanto, as respostas mostram posicionamentos que expressam uma gestão distante da concepção democrática que se discute neste estudo. Somente, através de um trabalho compartilhado e orientado por uma vontade coletiva, a escola se tornará verdadeiramente democrática.

As seguintes questões são a de número 2 e 3 perguntam sobre o conhecimento e participação na construção do PPP. Os gráficos 1 e 2 sistematizam essas respostas.

Entrevistada (A) conhece o PPP e participou da construção em reuniões com grupos de professores, pais, alunos e funcionários. Entrevistada (B) Não conhece o PPP e não participou da construção. Entrevistada (C) Não conhece o PPP e não participou da construção. Entrevistada (D) conhece o PPP e participou da construção em reuniões e entrevistas a comunidade escolar. Entrevistada (E) conhece o PPP, mas não participou da construção, o PPP já estava pronto quando entrou na escola e nas reuniões de início de ano é lido e mudado pouca coisa. O PPP é maravilhoso, mas na realidade não é usado pelos funcionários, professores e direção. Entrevistada (F) conhece o PPP e participou da construção através da leitura, correções e acréscimos.

Gráfico 1 - Conhecimento do P.P.P. da Escola

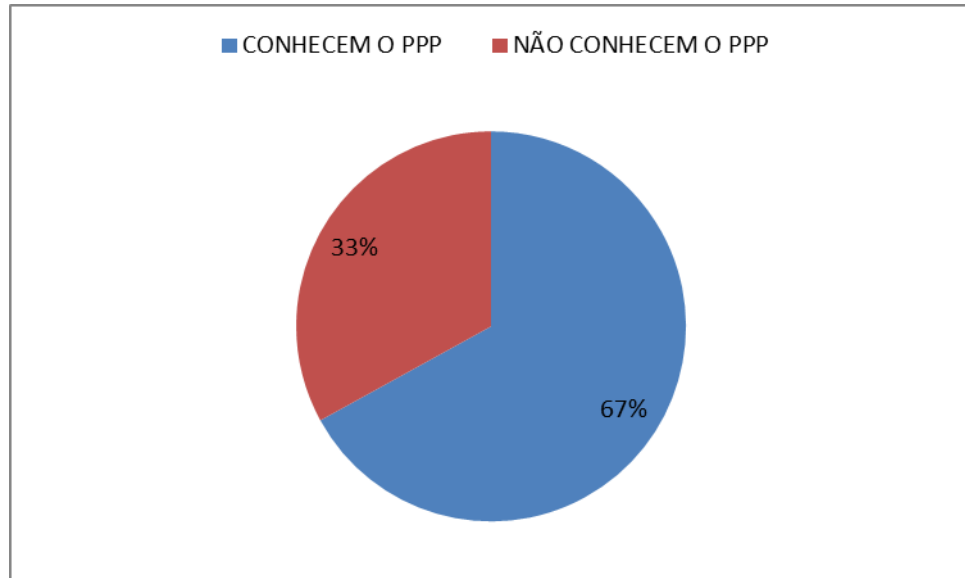
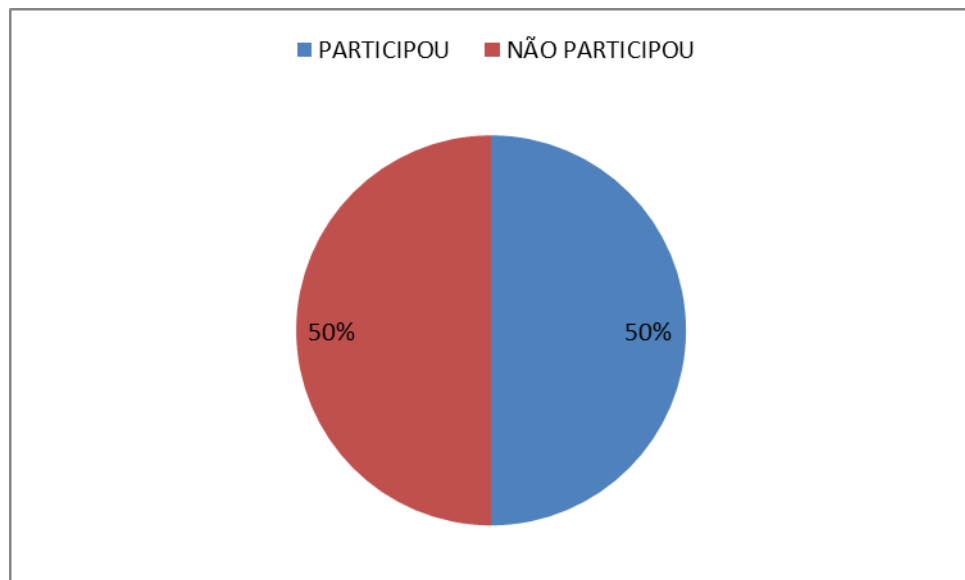


Gráfico 2 - Participação na construção do P.P.P. da Escola



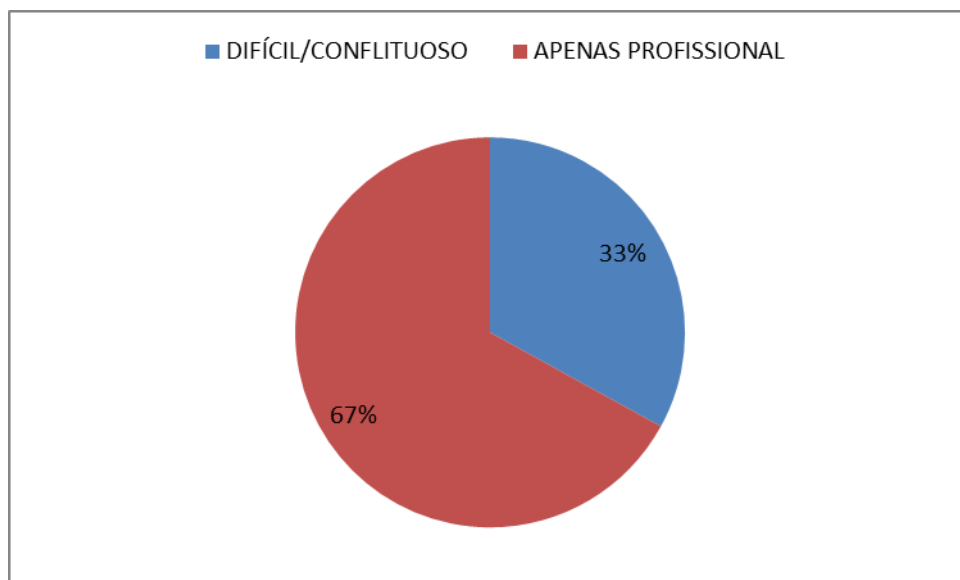
Em relação ao PPP ser considerado um instrumento indispensável à melhoria da qualidade de ensino, ainda se percebe que a construção do Projeto em grande parte está sendo elaborado pela equipe diretiva, supervisão e coordenação enquanto deveria estar envolvendo e comprometendo os professores com a prática de ensino-aprendizagem e com a escola em um todo. Veiga afirma que:

[...] o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 2002, p. 1).

Nesse contexto, algumas posturas são fundamentais ao diretor e sua equipe: realizar momentos de troca de ideias que envolvam todos profissionais para que conheçam e projetem juntos o PPP, reconhecer e aceitar sugestões e diferentes opiniões e empenhar-se na construção de um ambiente harmonioso, respeitável e de confiança onde todos se sintam responsáveis e envolvidos com a escola e a educação.

A pergunta de número 4 questionava o seguinte: Como é o diálogo entre professores e equipe diretiva? Nesta questão, duas entrevistadas (A, B) responderam que o diálogo é difícil/conflituoso e as outras três entrevistadas (C, D, E e F) responderam que o diálogo é apenas profissional, limita-se ao essencial para o andamento do cotidiano.

Gráfico 3 - Diálogo entre professores e equipe diretiva



O diálogo é o método mais eficaz para se alcançar a um objetivo comum. Por isso deve ser respaldado pelo respeito mutuo e pela confiança. Segundo Vasconcelos (2009, p.59) “não substituir o diálogo por intermediários (mandar

recado) ou medidas burocráticas (fichas questionários a serem preenchidos)”. Portanto é tarefa da equipe diretiva manter o bom diálogo e relacionamento, objetivando transmitir e respeitar opiniões evitando assim possíveis conflitos.

Seguindo com a análise das questões, tem-se a de número 5. Nesta, as entrevistadas foram questionadas sobre como acontece o diálogo entre professores/funcionários e equipe diretiva, cujas respostas foram sistematizadas na tabela a seguir:

Tabela 3 - Como acontece o diálogo entre professores e equipe diretiva

Entrevistadas	Meios eletrônicos	Pessoalmente	Bilhetes	Reuniões	Informalmente	Aviso nos Murais
A	✓	✓		✓		✓
B		✓		✓		✓
C		✓	✓	✓	✓	✓
D	✓	✓		✓		✓
E	✓	✓		✓	✓	✓
F		✓		✓	✓	✓

Fonte: Professoras entrevistadas

Nesta questão, as entrevistadas (A e D) responderam que o diálogo acontece através de e-mails, (A, B, C, D, E e F) pessoalmente, por reuniões e avisos nos murais, (C) por bilhetes, (E) pelo facebook, (C, E e F) informalmente.

Portanto, observa-se neste contexto que a boa comunicação seria fundamental para aproximar o grupo, para eliminar conflitos e mal entendidos. Mas para que essa “boa comunicação” aconteça no processo de gestão da escola estudada, seria necessário constituir uma relação de confiança entre o comunicador e o receptor, ou seja, equipe diretiva e professores, estabelecendo um verdadeiro diálogo.

Dando sequência, tem-se a questão de número 6, que faz a seguinte pergunta: Existe algum aspecto na relação entre os professores e equipe diretiva que dificulta seu trabalho?, as respostas foram organizadas na tabela a seguir:

Tabela 4 - Aspectos de relacionamento que dificultam o trabalho

Entrevistada	Conflito	Motivo
A	Existe	Vice - direção acha que pode “mandar” em tudo e em todos.
B	Não existe	Nenhum
C	Existe	Pouco diálogo.
D	Não existe	Nenhum
E	Existe	Cobranças burocráticas. Pouca preocupação com a realidade complicada dos alunos.
F	Existe	Observações ou sugestão de melhorias são levadas para o lado pessoal, gerando conflitos.

Fonte: Professoras entrevistadas

Observa-se que a entrevistada (A) respondeu que sim, existe, vice - direção do turno da manhã que acha que pode “mandar” em tudo e em todos; não usa o mesmo peso nas decisões (favorece alguns), não conhece o pronome “nós” somente o “eu”. Entrevistadas (B e D) responderam que não existe. Entrevistada (C) respondeu que existe pouco diálogo, as decisões são tomadas sempre visando o bom andamento da área e o currículo fica esquecido. Entrevistada (E) respondeu que existe e geralmente a equipe diretiva vem com cobranças burocráticas ao invés de se preocupar mais com a realidade complicada dos alunos. Entrevistada (F) respondeu que sim, existe, levar comentários e observações sobre a organização escolar ou sugestão de melhorias para o lado pessoal, gerando conflitos.

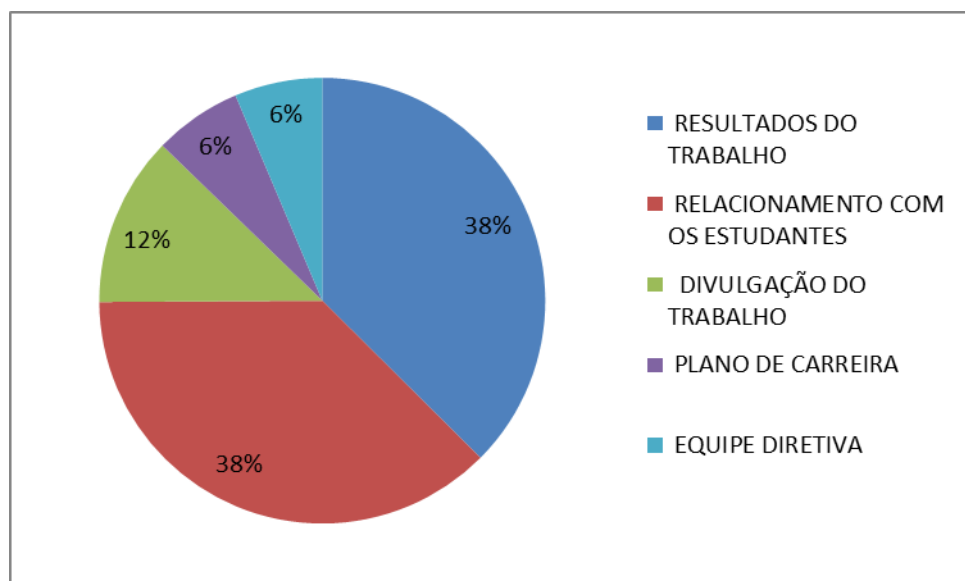
As pessoas estão o tempo todo interagindo, transmitindo uma mensagem, seja através da fala, de gestos, postura de aproximação, sorrisos ou olhares. Essas interações ou a falta delas acabam trazendo sérias influências ao ambiente de trabalho. Os conflitos muitas vezes ocorrem porque os grupos têm objetivos, percepção, atitudes e valores diferentes. Geralmente esses conflitos ocorridos nas escolas são reprimidos, não favorecendo o diálogo para a superação dos mesmos e conseqüentemente acabam trazendo inúmeros problemas para a gestão da escola. Segundo Knapik (2011, p. 81-82), “os conflitos acontecem quando existem

divergências ou insatisfação no grupo”. É um processo em que ocorrem choques de interesse e uso do poder no confronto.

Observa-se que existem sérios conflitos na relação entre equipe diretiva e professores da escola estudada. Esses conflitos acabam trazendo consequências negativas como: a desmotivação e frustração dos profissionais. Para Veiga (2002, p.8) “as relações de trabalho, no interior da escola deverão estar calcadas nas atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva [...]”. Se não for praticado o bom relacionamento, os professores irão se sentir desestimulados a participar, a dar opiniões, sugestões e solicitar ajuda quando necessário. Esse conjunto de fatores, também levará à escola cada vez mais longe da perspectiva de uma gestão democrática.

Seguindo a análise dos dados, tem-se a questão seguinte de número 7: Você se sente motivado e valorizado na realização do seu trabalho? Todas entrevistadas responderam se sentir motivadas e valorizadas na realização do trabalho. As entrevistadas (A, B, C, D, E F) responderam que é pelo resultado do seu trabalho e pelo relacionamento com os estudantes, as entrevistadas (A, e C), pela divulgação dos seus trabalhos, (C) pelo plano de carreira, (F) pela equipe diretiva.

Gráfico 4 – Fatores que motivam o trabalho



Observa-se através da análise das respostas que a maioria das entrevistadas não se sente motivada pela equipe diretiva da escola, indo ao encontro das respostas anteriores.

Um dos fatores importantes para a motivação deve ser o bom relacionamento com a equipe diretiva. O professor precisa ser ouvido, precisa sentir confiança, e precisa saber que existe um lugar que ele possa expor suas dúvidas, e que principalmente, seja entendido.

A convivência com os outros, especialmente no ambiente de trabalho, não é fácil. Por isso um importante desafio do gestor é transformar essa dificuldade em uma oportunidade de contato interpessoal que promova o crescimento e o amadurecimento nas relações da equipe (KNAPIK, 2011, p.72).

A questão de número 8 refere-se em qual momento os professores e equipe diretiva se inter-relacionam; as respostas foram organizadas na tabela a seguir:

Tabela 4 – Momento em que os professores e equipe diretiva se inter-relacionam

Entrevistadas	Festividades	Cursos e formações	Reuniões pedagógicas	Todos os momentos referidos
A	✓	✓	✓	
B	✓	✓	✓	
C				✓
D				✓
E	✓	✓	✓	
F	✓	✓	✓	

Fonte: Professoras entrevistadas

Observa-se que as entrevistadas (A, B, E e F) responderam em datas festivas ou comemorativas, na escola, cursos e formações e em reuniões pedagógicas, e as entrevistadas (D e C) responderam em todos os momentos referidos.

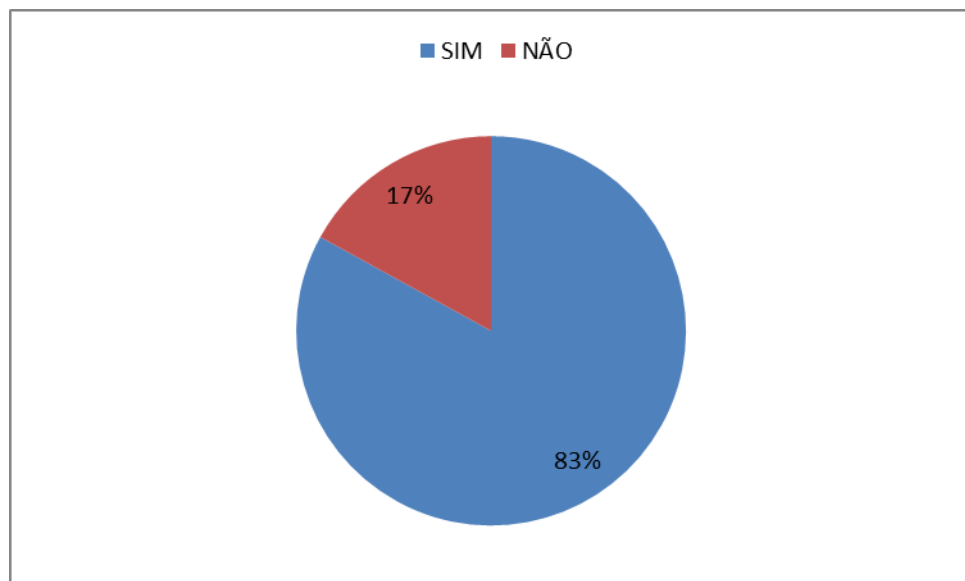
Neste contexto é importante destacar a necessidade da participação constante da direção nas reuniões pedagógicas, formações continuadas e eventos

da escola, não com intuito de cobrança e autoridade, mas de fortalecer relacionamentos, de manter proximidade com os professores conhecendo-os melhores e ouvindo seus anseios e expectativas. Conforme Vasconcelos (2009, p.60), “cabe, pois, à equipe diretiva superar a fragmentação do trabalho, lutar contra as relações autoritárias, que levam aos comportamentos passivos, inércia, comodismo, medo de repreensões [...]”.

Como última questão, perguntou-se às entrevistadas, se a direção da escola preocupa-se com a formação continuada dos professores. As entrevistadas (A, B, C, D e F) responderam que sim. As entrevistadas (A e B) responderam através de jornadas pedagógicas as quais a direção é obrigada a oferecer, (C e D), através de palestras, divulgação de cursos e reuniões pedagógicas. A entrevistada (E) respondeu que a direção não se preocupa com a formação continuada dos professores e escreveu:

“Quando desejamos fazer um Fórum não somos liberados, somente se não atrapalharmos a direção e convidarmos os colegas para dar as nossas aulas. Este ano os cursos foram na escola, mas os assuntos, alguns não interessantes para os professores.”

Gráfico 5 – Preocupação pela equipe diretiva com a formação continuada



A Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 (LDB nº 9.394/96) reconhece a necessidade da formação continuada a todos os docentes (BRASIL,

2011). Portanto, neste contexto o papel da equipe diretiva é o de estar permanentemente empenhado na capacitação dos seus docentes através da formação continuada e condizente com a atuação profissional. Veiga define que:

A formação continuada é um direito de todos os profissionais que trabalham na escola, uma vez que não só ela possibilita a progressão funcional baseada na titulação, na qualificação e na competência dos profissionais, mas também propicia, fundamentalmente, o desenvolvimento profissional dos professores articulado com as escolas e seus projetos. (VEIGA, 2002, p. 4).

Cabe destacar que a formação continuada deve identificar as necessidades dos docentes e fornecer subsídios técnicos, teóricos e práticos para o desenvolvimento do trabalho pedagógico na escola. O educador português Nóvoa (2001, p. 30) acredita que “é no espaço concreto de cada escola, em torno de problemas reais, que se desenvolve a verdadeira formação”. Portanto, o diretor e a coordenação pedagógica carecem transformar o tempo de formação (previsto em lei) em um espaço indispensável à discussão coletiva e o resultado, ou seja, o benefício deste estudo deve ser observado na sala de aula, no dia a dia da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para a realização deste trabalho foi analisar o trabalho desenvolvido pelo diretor de uma escola pública de Santa Cruz do Sul/RS para compreender de que modo a liderança se articula no desenvolvimento de uma gestão escolar democrática. Com esse fim, objetivou-se discutir gestão democrática a partir de renomados autores, identificando o papel do diretor como um líder, analisando as ações e instrumentos que confirmam a gestão democrática na escola e identificando as dificuldades encontradas no processo de desenvolvimento da mesma. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso de caráter qualitativo, em que se utilizou a aplicação de questionários com professores e a análise do Projeto Político Pedagógico da escola.

Os resultados obtidos com a pesquisa constataram que o trabalho desenvolvido pelo diretor não se encontra na perspectiva da gestão democrática. Observa-se que há uma grande necessidade de uma gestão baseada na descentralização do poder, que pratique o diálogo e o bom relacionamento e que planeje e projete no coletivo as ações da escola. Os professores requerem uma equipe diretiva com um olhar mais dinâmico no intuito de incentivar e valorizar as atividades desenvolvidas no cotidiano escolar.

Para que a escola se torne realmente democrática em sua gestão, é necessário que tenha como objetivo principal o envolvimento de todos os integrantes e segmentos, propiciando um ambiente favorável e estimulador, através do planejamento contínuo, da boa comunicação, da liderança, e priorizando sempre o interesse coletivo.

O diretor no papel de líder precisa constantemente avaliar suas atitudes e posturas, solicitar e aceitar as críticas e sugestões, conquistar e manter uma boa afinidade com seus professores e funcionários e os diferentes segmentos da escola, além de ser verdadeiro e confiável.

Se o diretor agir como um líder democrático, pode se tornar um importante agente de mudanças frente às exigências e necessidades da escola no cenário atual. Como já mencionado no referencial teórico, a liderança é uma habilidade que

pode ser desenvolvida e praticada a cada dia.

Conclui-se que a gestão democrática se constrói cotidianamente, através de ações que possibilitem a descentralização de poder e a participação efetiva de todos que fazem parte da escola no processo educativo. A liderança é um fator fundamental no desenvolvimento de uma gestão democrática, sendo imprescindível, portanto que o diretor seja um verdadeiro líder, que valorize e reconheça o desempenho e esforço dos professores, entusiasmando-os a fazer cada vez melhor o seu trabalho, tornando assim a escola um lugar de sucesso e realização pessoal para alunos, professores e funcionários. Para finalizar, vale mencionar o importante pensador da educação brasileira, Paulo Freire (2002, p. 161), para quem “a prática educativa é tudo isso: afetividade, alegria, capacidade científica, domínio técnico a serviço da mudança”.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M.E.D.A. Estudo de Caso e seu potencial na educação. **Caderno de Pesquisa**. PUC: Rio de Janeiro. n 49, p.51-54, 1984.

_____. Pesquisa em Educação: buscando rigor e qualidade. **Caderno de Pesquisa**. PUC: Rio de Janeiro. n 113, p.51- 64, 2001.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Brasília, DF: MEC, 20 dez.1996. Disponível em:< <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> >. Acesso em: 30 mai. 2015.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

CURY, Augusto. **Filhos brilhantes, alunos fascinantes**. Colinas, SP: Academia de Inteligência, 2006.

Escola SCS. **Projeto político pedagógico**. Santa Cruz do Sul, RS: 2009.

FELDMAN, Marina Graziela. **Formação de professores e escola na contemporaneidade**. São Paulo: Senac, 2009.

Field, Lynda. **Como desenvolver a auto estima**: um guia prático para reconhecer seu valor pessoal. São Paulo: Cultrix, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 16ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de talentos**. Curitiba: Ibpex, 2011.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5ª ed. Goiânia: MF livros, 2008.

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

LUCK, Eloísa. **Liderança em gestão escolar**. 4ª ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão; 4).

MASSETO, Marcos T. **Cultura Educacional e Gestão em Mudança**. In: VIEIRA, Alexandre Thomas (org.) *Gestão Educacional e Tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003.

MEGGINSON L. C.; MOSLEY, D.C. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

NÓVOA, António Manuel Seixas de Sampaio da. **Pensadores, olhares sobre o ensino**. O garimpador de histórias. Revista Nova Escola, 2008.

SILVA, M. A. F. da. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 2ª ed. Curitiba: Ibpex, 2005.

VASCONCELOS, Celso dos S.. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 10ª ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. Texto extraído sob licença da autora e da editora do livro: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. 14ª edição Papirus, 2002.

_____. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: SP. Papirus, 2003.

_____. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática - Novos marcos para a educação de qualidade**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>> 163.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica: política e gestão da escola**. Brasília: Liber Livro, 2009.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Práticas em gestão escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

APÊNDICES

Apêndice 1



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/ UFSM vem apresentar a acadêmica Josiane De Mello Batista à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada **A Liderança na perspectiva da gestão escolar democrática.**

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo é analisar o trabalho desenvolvido pelo diretor de uma escola pública de Santa Cruz do Sul a fim de perceber de que modo realiza a gestão democrática, considerando os princípios da liderança. Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

Santa Cruz do Sul, setembro de 2015.

Prof^a. Cláudia Amaral

Orientadora

Apêndice 2



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: A Liderança na perspectiva da gestão escolar democrática.

Pesquisador responsável: Josiane de Mello Batista

Instituição/Departamento: UAB/UFSM

Local da coleta de dados: Escola SCS

Prezado(a) Colaborador(a):

Você está sendo convidado (a) para responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. A pesquisadora deverá responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Este estudo tem como objetivo geral analisar o trabalho desenvolvido pelo diretor de uma escola pública de Santa Cruz do Sul a fim de perceber de que modo realiza a gestão democrática, considerando os princípios da liderança.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam:

1. Você participa das decisões tomadas na Escola?

Sim. De que forma?

Não. Por quê?

2. Você conhece o PPP da escola?

Sim.

Não.

3. Você participou da construção do PPP da escola?

Sim.

Não.

Em casa positivo, como isso aconteceu?

4. Como é o diálogo entre os professores e equipe diretiva?

Franco, sincero, com muita harmonia.

Difícil/conflituoso.

Não existe diálogo entre professores e equipe diretiva.

Apenas profissional, limita-se ao essencial para o andamento do cotidiano.

**5. Como acontece o diálogo entre professores/funcionários e equipe diretiva?
(Pode ser marcada mais de uma opção)**

Por meios eletrônicos: (pode ser marcada mais de uma opção)

e-mails **facebook** **site** **whatsapp** **blog** **pessoalmente**

Por bilhetes.

Reuniões.

Informalmente.

Avisos nos murais.

6. Existe algum aspecto na relação entre os professores e equipe diretiva que dificulta seu trabalho?

Sim, existe.

Não existe.

Quais aspectos?

7. Você se sente motivado e valorizado na realização do seu trabalho?

Sim.

Não.

De que modo?

Pela equipe diretiva.

Por outro membro da comunidade escolar? _____

Pelos resultados de meu trabalho.

Pelo relacionamento com os estudantes.

Pela remuneração.

Pelo plano de Carreira.

Pela divulgação do meu trabalho.

8. Em que momento os professores e equipe diretiva se inter-relacionam?

Em datas festivas ou comemorativas, na escola.

Cursos e formações.

Fora da escola.

Em reuniões pedagógicas.

Todos os momentos referidos.

Não existe momento determinado.

Cotidianamente na escola.

9. A direção da escola preocupa-se com a formação continuada dos professores?

Sim.

Não.

De que forma?

Benefícios. Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

Riscos. O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

Sigilo. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Cruz do Sul, 09 de setembro de 2015.

Professora Autora da Pesquisa

Apêndice 3



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

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título da monografia: Liderança na perspectiva da gestão escolar democrática.

Pesquisador responsável: Josiane de Mello Batista

Instituição/Departamento: Escola SCS

O pesquisador do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados através de um questionário realizado na Escola SCS. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade da Professora Pesquisadora Josiane de Mello Batista. Após este período, os dados serão destruídos.

Santa Cruz do sul, 09 de setembro de 2015.

.....
Josiane de Mello Batista

Apêndice 4

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Escola: _____

Turno: () Matutino () Vespertino () Noturno

Sexo: M () F ()

Idade: _____

Escolaridade: () Magistério () Superior () Especialização

() Mestrado () Doutorado

Quantos anos como professor (a): _____

Horas de trabalho na Escola: _____

Horas de trabalho em outras Escolas/instituições: _____

1. Você participa das decisões tomadas na Escola?

() *Sim. De que forma?*

() *Não. Por quê?*

2. Você conhece o PPP da escola?

() *Sim.*

() *Não.*

3. Você participou da construção do PPP da escola?

() *Sim.*

() *Não.*

Em casa positivo, como isso aconteceu?

4. Como é o diálogo entre os professores e equipe diretiva?

() *Franco, sincero, com muita harmonia.*

() *Difícil/conflituoso.*

() *Não existe diálogo entre professores e equipe diretiva.*

() *Apenas profissional, limita-se ao essencial para o andamento do cotidiano.*

**5. Como acontece o diálogo entre professores/funcionários e equipe diretiva?
(Pode ser marcada mais de uma opção)**

Por meios eletrônicos: (pode ser marcada mais de uma opção)

e-mails facebook site whatsapp blog
pessoalmente

- Por bilhetes.
- Reuniões.
- Informalmente.
- Avisos nos murais.

6. Existe algum aspecto na relação entre os professores e equipe diretiva que dificulta seu trabalho?

- Sim, existe.
- Não existe.

Quais aspectos?

7. Você se sente motivado e valorizado na realização do seu trabalho?

- Sim.
- Não.

De que modo?

- Pela equipe diretiva.
- Por outro membro da comunidade escolar? _____
- Pelos resultados de meu trabalho.
- Pelo relacionamento com os estudantes.
- Pela remuneração.
- Pelo plano de Carreira.
- Pela divulgação do meu trabalho.

8. Em que momento os professores e equipe diretiva se inter-relacionam?

- Em datas festivas ou comemorativas, na escola.
- Cursos e formações.
- Fora da escola.

- Em reuniões pedagógicas.*
- Todos os momentos referidos.*
- Não existe momento determinado.*
- Cotidianamente na escola.*

9. A direção da escola preocupa-se com a formação continuada dos professores?

- Sim.*
- Não.*

De que forma?
